

Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина

«23» июня 2017 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль 38.03.02.00.14 «Менеджмент организации»
(в сфере услуг, в том числе торговле)

«Оценка конкурентного потенциала предприятия сферы услуг»


Научный
руководитель

 16.06.17
подпись, дата

доцент, канд. экон. наук
должность, ученая степень

А.С. Данилова
инициалы, фамилия

Выпускник

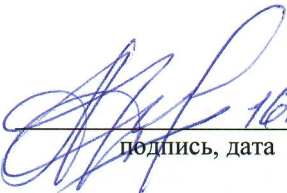
 08.06.17
подпись, дата

451208901
номер зачетной книжки

МО-12-13
номер группы

О.А. Абросимова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 16.06.17
подпись, дата

А.С. Данилова
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа в форме бакалаврской работы по теме «Оценка конкурентного потенциала предприятия сферы услуг (на материалах ОАО «Детский мир»)» содержит 111 страниц текстового документа, 19 рисунков, 37 таблиц, 3 приложения, 60 использованных источника, 12 листов графического материала.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ, ПРЕДПРИЯТИЕ СФЕРЫ УСЛУГ, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА.

Объектом исследования является предприятие сферы услуг ОАО «Детский мир». Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки конкурентного потенциала предприятия сферы услуг. Предметом исследования выступает система оценки конкурентного потенциала предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы формирования конкурентного потенциала предприятия сферы услуг;
- проанализировать конкурентный потенциал предприятия сферы услуг;
- предложить рекомендации по совершенствованию системы оценки конкурентного потенциала предприятия сферы услуг.

Во второй части исследования составлена организационно-правовая характеристика предприятия, проведена оценка конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала. В рамках SWOT-анализа были изучены сильные, слабые стороны, возможности и угрозы развития и определена оптимальная стратегия развития организации.

По итогам исследования разработана система оценки конкурентного потенциала ОАО «Детский мир» за счет разработки алгоритма оценки конкурентного потенциала. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности разработанной программы доказана целесообразность ее реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ*

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ.	8
1.1 Сущность и содержание конкурентного потенциала предприятия.....	8
1.2 Инструменты оценки конкурентного потенциала предприятия.....	22
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	94
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	97

* 2 и 3 глава изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

ВВЕДЕНИЕ

Современный этап развития человеческой цивилизации, определяемый как неэкономика, характеризуется растущей информатизацией общества и связанной с этим интеллектуализацией хозяйственной деятельности, а также ноосферным, т.е. творческим, разумным и созидательным использованием всех факторов производства, что предполагает необходимость разработки стратегии развития рыночных субъектов, ориентированной на обеспечение конкурентоспособности. Анализ конкуренции и раскрытие на этой основе конкурентного потенциала и конкурентной стратегии в совокупности отношений конкурентоспособности является методологической основой исследования глубинных закономерностей становления и функционирования рыночной экономики.

Для российского общества, с присущей ему нерешенностью ряда социально-экономических проблем переходного периода, требующих дальнейшего проведения структурных преобразований при одновременном обеспечении глобальной конкурентоспособности экономики страны, актуальность разработки и реализации подобной концепции приобретает особую значимость. В отечественной экономике на современном этапе ее развития возникает проблема формирования конкурентной среды, цивилизованных форм и методов конкурентного соперничества или сотрудничества, что, в свою очередь, предопределяет необходимость разработки действенного механизма государственного регулирования процессами становления и функционирования субъектов хозяйствования. В этих условиях эффективность социально-экономической, институциональной и научно-технической стратегии развития, перспективы формирования в российском обществе постиндустриальной системы отношений и усиления роли российского государства на евроазиатском геополитическом пространстве во многом зависят от стремления предпринимательских

структур к выявлению и использованию конкурентных преимуществ, от определения роли и значения конкурентного потенциала в их деятельности.

Недостаточная степень разработанности рассматриваемой проблемы, незначительное количество комплексных междисциплинарных работ по изложенной тематике определили выбор темы данной выпускной квалификационной работы, обусловили его цель и задачи.

Объектом исследования является предприятие сферы услуг ОАО «Детский мир». Целью выпускной квалификационной работы является разработка рекомендаций по совершенствованию системы оценки конкурентного потенциала предприятия сферы услуг. Предметом исследования выступает система оценки конкурентного потенциала предприятия сферы услуг.

Для достижения поставленных целей необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы формирования конкурентного потенциала предприятия сферы услуг;
- проанализировать конкурентный потенциал предприятия сферы услуг;
- предложить рекомендации по совершенствованию системы оценки конкурентного потенциала предприятия сферы услуг.

Теоретические и методологические проблемы формирования конкурентного потенциала организаций, в том числе в сфере услуг, рассматривались в работах отечественных и зарубежных учёных - экономистов, таких как: Г.Л. Азоев, В. Андрианов, И. Ансофф, Е. Арефьева, А. Баландин, О. Богомолов, З. Большаков, О. Виханский, Е. Голубкова, А. Градов, П. Завьялов, Б. Карлофф, Ю. Куренков, Д. Лаллок, Е. Лавренова, Ж Ламбен, Р. Мэтьюз, М. Портер, К. Прахалад, А. Стрикленд, А. Томпсон, Р. Фатхутдинов, Г. Хэмел, А. Челенков и др.

Методологической и теоретической основой выпускной квалификационной работы явилась общенаучная методология системного

анализа, методы научного познания (анализ и синтез, абстрагирование, индукция и дедукция, экономические модели), методы исторического и логического анализа исследования.

Теоретической базой выпускной квалификационной работы послужили положения общеэкономической теории в её ретроспективе и перспективе, фундаментальные работы авторов теории конкуренции.

Аналитическая часть выпускной квалификационной работы построена на методах классификации и группировок, сравнительного и ситуационного анализа, выборочного наблюдения, факторного анализа, экспертных оценок.

Информационная база исследования сформирована на основе использования законодательных и нормативных актов Российской Федерации.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объём работы 111 стр. Выпускная квалификационная работа иллюстрирована 19 рисунками; 37 таблицами; 3 приложениями. Список использованных источников включает в себя 60 источников.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Сущность и содержание конкурентного потенциала предприятия

Конкуренция выступает неотъемлемым качественным атрибутом экономического уклада общества, построенного на рыночных принципах хозяйствования, объективным механизмом перераспределения ресурсов между отраслями и видами экономической деятельности, инструментом саморегулирования экономической системы. Организациям в условиях конкуренции недостаточно потенциала как такового, он должен трансформироваться в конкурентный потенциал.

На первый взгляд, это обстоятельство является очевидным и не нуждается в его аргументации. Однако, как показало проведенное нами изучение точек зрения исследователей на сущность конкурентного потенциала организации, его трактовки значительно различаются по содержанию.

Это дает нам основание для выделения сущностных аспектов трактовки конкурентного потенциала организации (рис. 1.1) и доказательства правомерности их выделения посредством содержательного анализа определений анализируемой категории.

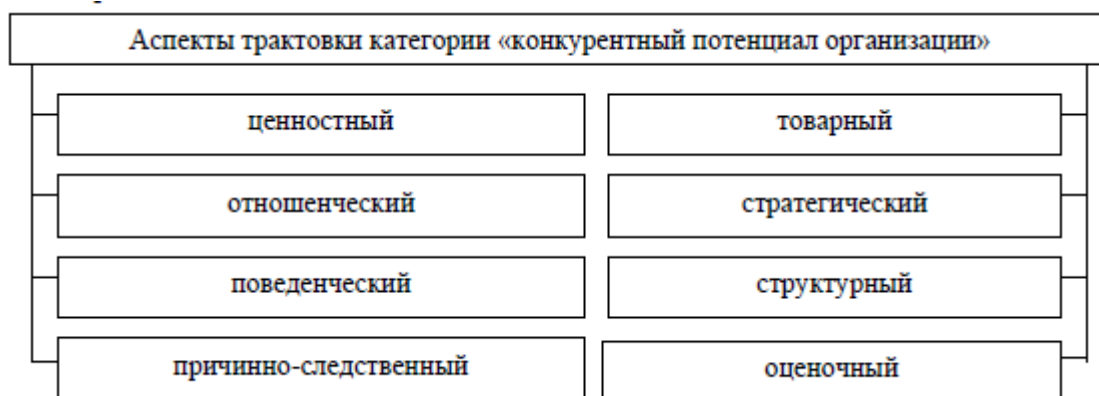


Рисунок 1.1 - Основные сущностные аспекты трактовки конкурентного потенциала организации

Так, ценностный аспект трактовки прослеживается в позиции Фрум О.Л., обосновывающей конкурентный потенциал организации с точки зрения субъективно-организационного подхода. Автор считает, что величину конкурентного потенциала определяет совокупность экономического потенциала и устойчивых конкурентных преимуществ. То есть совокупность ресурсов-способностей и ресурсов-возможностей является конкурентоспособным потенциалом. Субъективная сторона конкурентоспособного потенциала основана на внутренних способностях организации. Устойчивое конкурентное преимущество является результатом рационального сочетания исключительных ресурсов и возможностей, имеющих ценность, крайне ограниченных и трудно воспроизводимых. Этому результату достигает та организация, которая использует одинаковые с конкурентами ресурсы, но преобразовывает их, благодаря организационным возможностям более эффективно, чем конкуренты [27].

Товарный аспект трактовки конкурентного потенциала предприятия очевиден в определении, данном Фасхиевым Х.А. и Поповой Е.В. – потенциальная способность разрабатывать, производить, сбывать конкурентоспособную продукцию, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым характеристикам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей [15].

Близкой по смыслу трактовкой конкурентного потенциала организации является трактовка Чайниковой Л.Н. и Чайникова В.Н., полагающих, что задача создания конкурентного потенциала заключается в его способности проектировать, изготавливать, реализовывать и обслуживать конкурентоспособную продукцию, превосходящую по своим качественно-ценовым и сервисным параметрам товары конкурентов, и пользующуюся предпочтительным спросом потребителей [28].

Сторонниками выделения товарного аспекта в понимании сути конкурентного потенциала также выступают Депутатова Л.Н. и Ворожцова

К.А., обосновывающие конкурентный потенциал организации и товаров в составе критериев конкурентоспособности предприятия [56].

Отношенческий аспект трактовки конкурентного потенциала сделан в определении, данном Фомченковой Л.В. и Дли М.И., считающими, что конкурентный потенциал предприятия отражает наличие у него возможностей по формированию долговременных конкурентных преимуществ. Конкурентоспособность предприятия обеспечивается на основе реализации трехуровневой связей и отношений конкурентного потенциала (ресурсного, резервного уровней и уровня развития) с потенциалом рынка [27].

Позитивной оценки в данном определении, по нашему мнению, заслуживает рассмотрение конкурентного потенциала организации в качестве элемента системы связей и отношений с потенциалом рынка.

Изучив теоретический материал, можно заключить, что определение категории «конкурентный потенциал» претерпело существенные изменения от определения его как совокупности ресурсов и возможностей и «части общего потенциала» к пониманию конкурентного потенциала как набора ключевых факторов успеха и составляющих, обладающих инновационностью и адаптивностью.

Таблица 1.1 – Определения конкурентного потенциала организации

Автор	Определение
А.Г. Андреев	Часть общего потенциала, обеспечивающая достижение конкурентных преимуществ компании в условиях внутрифирменных трансформаций и влияния внешних рыночных сил
О.И. Остапенко, Н.В. Верещак	Как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей
Ю.В. Таранухин	Это не набор свойств, а способность реализовать их в форме конкретных конкурентных преимуществ. Конкурентным потенциалом, т.е. конкурентной силой они становятся тогда, когда субъекты хозяйствования способны обеспечить эффективную разработку природных ресурсов, что обеспечит устойчивый экономический рост; когда технологические возможности воплощаются в конкурентоспособные продукты; когда восприимчивость предприятий к достижениям науки является их внутренним свойством, а

Автор	Определение
	нововведения отвечают критериям рыночной эффективности
Г.Я.Гольдштейн	Это ключевые факторы успеха, классифицированные по двум признакам: функциональному (выделение областей производства, сбыта, маркетинга) и ресурсному (технология, знания специалистов, имидж и репутация, финансы)
К.П. Янковский, И.Ф. Мухарь	Конкурентные преимущества низкого порядка, связанные с возможностью использования более дешевых материалов, энергии, рабочей силы; а также высокого порядка – уникальная продукция, прогрессивная технология и высококвалифицированные специалисты, хорошая репутация компании
В.А. Баринов, А.В. Синельников	Потенциал, предполагающий две составляющие: Адаптивность и инновационность. Адаптивность понимается как свойство приспосабливаться, как форма отношений организации с внешней средой. Инновационность – как способность обновляться
Дэвис Стивен	Выявление и реализация внутренних резервов – стратегического потенциала, который состоит из трех слагаемых: профессионализм, знания, производственный процесс. Важно определить, чем и как стратегический потенциал фирмы отличается от стратегического потенциала конкурентов
А.Б. Идрисов	Наличие следующих факторов: внутренней компетенции; внешней компетенции, а также динамической способности. При этом конкурентную позицию предприятия определяет его способность быстро адаптироваться к изменениям на рынке и управлять имеющимися знаниями, а также высокий инновационный потенциал во всех сферах деятельности
К.М Красноперов	Совокупность накопленных им ресурсов и доступность определенных факторов производства

Обобщая можно утверждать, что конкурентный потенциал предприятия - комплекс возможностей предприятия и внешней среды, обеспечивающих конкурентное преимущество на рынке за счет реализации конкурентной стратегии и достижение поставленных стратегических целей [24].

Конкурентный потенциал предприятия характеризует его положение на рынке, позволяющее ему преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей за счет создания конкурентных преимуществ.

Эффективное управление конкурентным потенциалом предприятия позволяет создать определенные конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество определяется: наделенностью ресурсами, их структурой и пропорциями, скоростью процесса создания, обновления и

совершенствования ресурсов, организацией их продуктивного, эффективного использования. Конкурентный потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений.

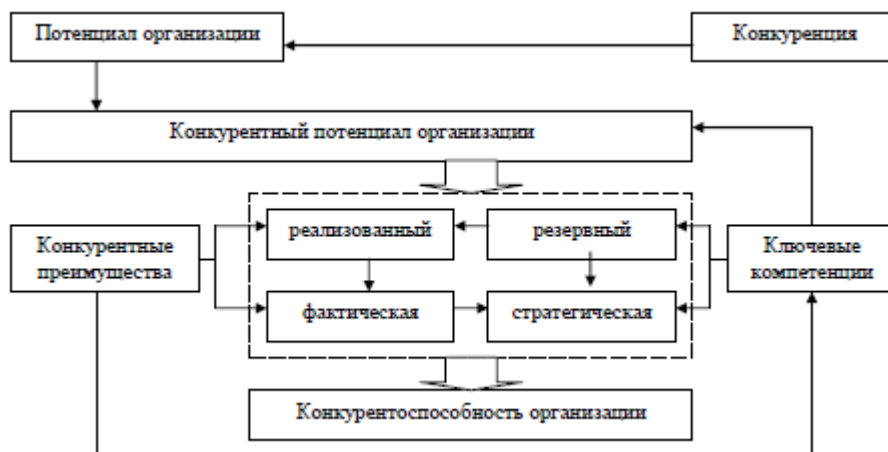


Рисунок 1.2 - Схема взаимосвязи базовых категорий формирования конкурентного потенциала организации

С учетом вышеизложенного, считается, что существует два основных отличия конкурентного потенциала предприятия от его стратегического потенциала:

- во-первых, конкурентный потенциал определяется по результатам сравнительного анализа предприятий-конкурентов;
- во-вторых, при определении конкурентного потенциала учитывается положение предприятия на рынке (его конкурентный статус).

Обобщая результаты исследования понятия «конкурентный потенциал», можно выделить ряд моментов, присущих большинству подходов:

1. Наличие ресурсной составляющей, являющейся основой для формирования потенциала предприятия и ее доступность.
2. Наличие инструментов по превращению потенциала в фактор действительной конкуренции.
3. Сравнительный анализ потенциалов конкурирующих субъектов рынка.

4. Учет влияние внешних сил и в связи с этим способность компании адаптироваться под изменяющиеся условия рынка.

5. Связь с конкурентоспособностью предприятия.

Таким образом, конкурентный потенциал включает в себя совокупность располагаемых природных, материальных, трудовых, финансовых и нематериальных ресурсов и возможности объектов и/или субъектов хозяйствования, позволяющие им получать конкурентные преимущества перед другими участниками рынка. Другими словами, конкурентный потенциал представляет собой внутренние и внешние конкурентные возможности фирмы, которые позволяют предприятию вести эффективную конкурентную борьбу на рынке за счет формирования конкурентных преимуществ на основе использования материальных и нематериальных ресурсов.

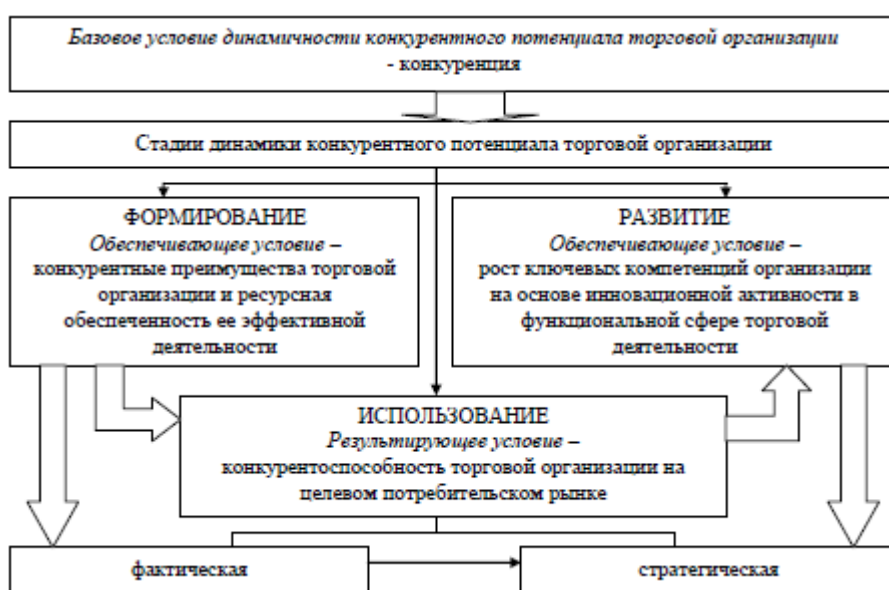


Рисунок 1.3 - Взаимосвязь стадий и условий динамичности конкурентного потенциала торговой организации

Способность компании выиграть в конкурентной борьбе будет зависеть от внутренних конкурентных возможностей предприятия и внешних условий хозяйствования.

Внутренние конкурентные возможности определяются уровнем материальных и нематериальных ресурсов предприятия.

Конкурентные возможности, связанные с материальными ресурсами, включают в себя сырье и материалы; трудовые ресурсы; технологические ресурсы; финансовые и информационные ресурсы.

В состав конкурентных возможностей, основанных на нематериальных ресурсах, входят нематериальные активы; компетенции персонала; отношения с другими субъектами рынка; организационные ресурсы; творческие возможности; бренды.

Реализация и использование внутренних возможностей предприятия на базе существующих ресурсов, формируют соответствующие конкурентные преимущества.

Здесь важно понимать различия в понятиях конкурентные возможности и конкурентные преимущества. Существует большое количество определений понятия «конкурентные преимущества», как в зарубежной, так и в отечественной научной литературе. Так, Жан Жак Ламбен относит к конкурентным преимуществам «...те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или сегменте рынка» [23].

Среди отечественных авторов следует выделить подход Азоева Г.Л., который определяет конкурентные преимущества как «...концентрированные проявления превосходства над конкурентами в экономической, технической, организационной сферах деятельности предприятия, которое можно измерить экономическими показателями (дополнительная прибыль, более высокие рентабельность, рыночная доля, объем продаж). Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя отождествлять с потенциальными возможностями компании. В отличие от возможностей, это факт, который фиксируется в результатах реальных и очевидных

предпочтений покупателей. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности» [23].

Конкурентные преимущества — это ключевые сильные стороны компании, позиционирующие ее на рынке. Большинство основных конкурентных преимуществ являются характеристиками предприятия, с помощью которых оно заявляет о себе клиентам и которые делают предприятие и его продукцию уникальными. С одной стороны, конкурентные преимущества — это конкурентные стратегические активы, демонстрирующие ценность, которую предприятие приносит своим клиентам. С другой стороны — это активы, от которых зависит то, как предприятие сможет противостоять новым угрозам со стороны конкурентов — угрозам, о существовании которых оно, возможно, даже не догадывается и которые могут появиться в результате радикальных перемен в мире высоких технологий. Выявление и использование таких уникальных качеств позволит предприятию конкурировать с другими производителями в динамично развивающейся рыночной среде.

Выделяют конкурентные преимущества, связанные с материальными и нематериальными ресурсами. К конкурентным преимуществам, связанным с материальными ресурсами, могут быть отнесены способность фирмы производить товар с более низкими издержками и дифференциация продукции. Конкурентные преимущества, основанные на нематериальных ресурсах, подразделяются на преимущества, основанные на интеллектуальных ресурсах, на отношениях и на организационных ресурсах [10].

К внешним конкурентным возможностям фирмы авторы относят рыночные возможности, которые способствуют реализации конкурентных преимуществ компании в рыночных условиях. Такими возможностями могут быть, к примеру:

- возможность увеличить долю рынка;

- возможность получения спецзаказа от правительства;
- возможность получить лицензию от разработчика;
- возможность выйти на другой рынок;
- возможность уйти с рынка;
- возможность переманить специалиста у конкурента;
- возможность использования льгот, субсидий, дотаций и т.п.

Следовательно, между понятиями конкурентный потенциал, конкурентные преимущества, а также конкурентоспособностью существует причинно-следственная связь. Конкурентный потенциал определяет конкурентные возможности, в основе которых лежат материальные и нематериальные ресурсы компании. В отсутствие ресурсной базы предприятие не способно функционировать. Наличие ресурсов является необходимым условием существования предприятия, но не достаточным для победы в конкурентной борьбе. Эффективное использование ресурсов и правильная их комбинация позволяет предприятию формировать конкурентные преимущества относительно других участников рынка. Конкурентоспособность — «это соответствие по всем параметрам требованиям рынка, покупателей, потребителей» [26]. Одним из основных направлений обеспечения конкурентоспособности продукции является достижение преимущества.

Таким образом, конкурентное преимущество является причиной, конкурентоспособность следствием, а конкурентный потенциал — это основа, без которой невозможно выиграть в конкурентной борьбе за потребителя.

Конкурентный потенциал может быть как внешним, так и внутренним по отношению к предприятию. Внешний потенциал ориентирован на обеспечение устойчивости в неблагоприятных условиях рынка и направлен на развитие способностей субъекта гибко реагировать на изменения в окружающей среде, а также ориентирован на использование возможностей преодолевать препятствия на пути к успешному положению на рынке.

Внутренний конкурентный потенциал представляет собой совокупность ресурсной базы предприятия во всем ее появлении и направлен с целевым ориентированием на ее формирование и развитие (рис. 1.3).



Рисунок 1.3 - Виды конкурентного потенциала и результат его эффективного использования

Какой из данных составляющих важнее, однозначно сказать нельзя, но многолетние исследования авторами данной проблематики, а также результаты исследований, проведенных Ассоциацией менеджеров России и консалтинговой компанией Accenture еще в середине 2000-х гг. тому подтверждение, рост бизнеса предприятий всё меньше зависит от внешней среды и всё больше от эффективности использования внутренних ресурсов [14]. То есть, что широкая доступность ресурсов сделала невозможным получение конкурентного преимущества и достижение устойчивого положения на рынке в эксплуатации внешних условий бизнеса, в связи с чем, идеология анализа окружающей среды, конкурентов, прогнозирования ее изменения и динамики конъюнктуры для успеха в конкурентной борьбе, у истоков которого находится внешний конкурентный потенциал, теряет свою актуальность.

Формирование конкурентного потенциала предполагает охват всех основных внутрифирменных процессов, протекающих в различных функциональных областях его внутренней среды в сопоставлении с основными конкурентами. В результате обеспечивается системный взгляд на предприятие, который позволяет выявить все сильные и слабые стороны, а также разработать на этой основе комплексную методику оценки возможностей долгосрочного перспективного развития компании. Рассмотрение работ различных специалистов, позволяет констатировать, что предложенный состав структурных элементов конкурентного потенциала является неполным.

Таким образом, предлагается рассматривать структуру конкурентного потенциала следующим образом: маркетинговый потенциал, рыночный потенциал, инновационный потенциал, творческий потенциал, ресурсный потенциал.

Между элементами конкурентного потенциала существует связь, в рамках которой они взаимодействуют и оказывают влияние друг на друга и на конкурентный потенциал. Очевидно, что влияние каждого отдельного элемента структуры на развитие конкурентного потенциала будет различна. В общем случае важность каждой составляющей будет определяться спецификой рынка и особенностью деятельности самого предприятия. В статье предложена модель конкурентного потенциала, которая отражает взаимодействие между его структурными компонентами (рис. 1.4).

На конкурентный потенциал оказывает влияние маркетинговый, инновационный, ресурсный и творческий потенциалы, которые формируют внутренние конкурентные возможности предприятия. При этом эти потенциалы находятся во взаимосвязи друг с другом, так что творческий потенциал непосредственно влияет на инновационный в области генерирования и предложения новых идей по поводу создания новых товаров и технологий, на маркетинговый потенциал как источник новых творческих решений в области коммуникативной политики, способов продвижения

товаров и услуг, формирования долгосрочных отношений с клиентами и потребителями компании. Ресурсный потенциал формирует материальную базу для развития маркетингового и инновационного потенциалов и нематериальную базу в качестве человеческих ресурсов на творческий потенциал.

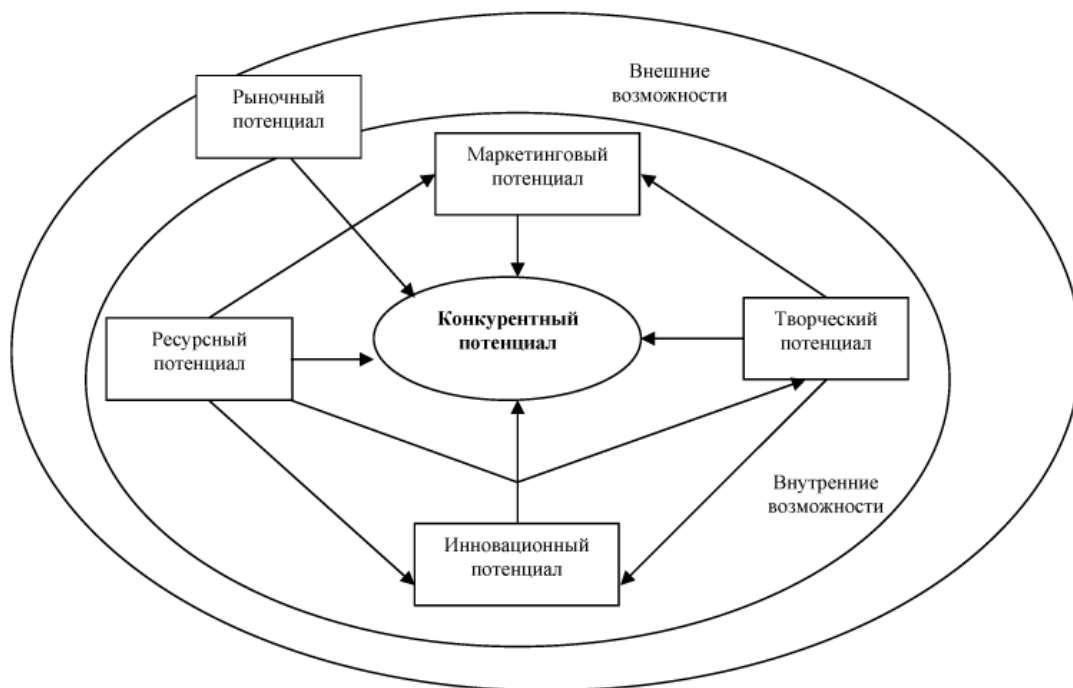


Рисунок 1.4 - Модель конкурентного потенциала

Таким образом, для развития конкурентного потенциала предприятия необходимо комплексно подходить к процессу управления всеми элементами его структуры с целью достижения синергетического эффекта. Все это необходимо учитывать при разработке стратегии развития конкурентного потенциала, обращая внимание на внутренние и внешние конкурентные возможности предприятия, которые зависят от соответствующих потенциалов их определяющих.

Конкурентный потенциал определяется внутренними возможностями компании по усилению своей конкурентной позиции и внешними факторами, которые могут как способствовать, так и препятствовать фирме реализации ее стратегии. Согласование развития конкурентного потенциала предприятия за

счет внутренних и внешних возможностей требует нового подхода к формированию стратегий конкурентного потенциала. В табл. 1.2 представлены направления развития конкурентного потенциала за счет внутренних возможностей.

Таблица 1.2 - Направления развития конкурентного потенциала на основе использования внутренних возможностей

Компоненты конкурентного потенциала	Направления развития
Маркетинговый потенциал	<ul style="list-style-type: none"> — организация и проведение маркетинговых исследований на базе собственного отдела маркетинга; — исследование когнитивных процессов потребителя и влияния на формирование потребительского сознания; — совершенствование информационной системы маркетинга; — внедрение CRM технологий; — развитие маркетингового мышления
Инновационный потенциал	<ul style="list-style-type: none"> — ускорение цикла НИОКР производства; — организация научно-исследовательских лабораторий на базе предприятия; — вовлечение сотрудников разного уровня в процесс разработки инноваций.
Ресурсный потенциал	<ul style="list-style-type: none"> — ускорение оборачиваемости оборотных активов; — оптимизация расходов; — реинвестирование чистой прибыли в обновление основных производственных фондов; — внедрение системы контроля качества; — развитие организационной культуры предприятия; — снижение текучести кадров; — повышение квалификации сотрудников; — развитие программ по социальной поддержке персонала; — вертикальная и горизонтальная интеграция.
Творческий потенциал	<ul style="list-style-type: none"> — формирование нематериальной системы мотивации сотрудников предприятия; — создание комфортной творческой и психологической среды внутри компании; — формирование креативных групп.

В условиях гиперконкуренции основным конкурентным преимуществом является возможность предоставлять товары и услуги, максимально соответствующие запросам потребителей в минимально короткие сроки. Зачастую совместить все необходимые ресурсы и осуществить все необходимые бизнес-процессы на конкурентоспособном уровне отдельное предприятие не в силах, поскольку новые запросы на рынке

возникают гораздо быстрее, чем процессы, осуществляемые на предприятии. Все это обусловило возникновению аутсорсинговых предприятий (от англ. «outsourcing» — использование внешних ресурсов для осуществления деятельности, передача отдельных бизнес функций или бизнес-процессов другому предприятию). В табл. 1.3 показаны основные пути развития конкурентного потенциала предприятия сферы услуг на основе использования внешних возможностей и ресурсов.

Таблица 1.3 - Формирование конкурентного потенциала предприятия на основе внешних возможностей и ресурсов

Компоненты конкурентного потенциала	Направления развития
Маркетинговый потенциал	— аутсорсинг маркетинга
Инновационный потенциал	— аутсорсинг инновационных процессов
Ресурсный потенциал	— аутсорсинг финансов — аутсорсинг трудовых ресурсов — производственный аутсорсинг — организация сетевого взаимодействия; — поглощение и слияние
Рыночный потенциал	— поиск неудовлетворенных потребностей; — поиск свободных рыночных ниш и сегментов — стимулирование увеличения потребления за счет интенсификации маркетинговых усилий.

В рамках предприятия ориентированного на внешние возможности и ресурсы функциональные стратегии реализуют подрядные организации, следовательно, их стратегическая деятельность должна быть подчинена цели эффективной реализации конкурентной стратегии предприятия сферы услуг, являющегося координатором сети. На предприятии, ориентированном на внутренние возможности, координация функциональных стратегий осуществляется на уровне отдельных бизнес-единиц.

Таким образом, для развития конкурентного потенциала предприятия необходимо комплексно подходить к процессу управления всеми элементами его структуры с целью достижения синергетического эффекта. Все это необходимо учитывать при разработке стратегии развития конкурентного

потенциала, обращая внимание на внутренние и внешние конкурентные возможности предприятия, которые зависят от соответствующих потенциалов их определяющих.

1.2 Инструменты оценки конкурентного потенциала предприятия

Конкурентоспособность предприятия есть его интегральная характеристика, отражающая его способность функционировать в бескризисном режиме и определяющая его положение по отношению к прямым конкурентам по основным составляющим его стратегического и конкурентного потенциала.

Предложенное автором А.Н. Чаплиной понятие позволяет утверждать, что конкурентоспособность предприятия формируется под воздействием его внутреннего, стратегического потенциала, и его внешнего, конкурентного, потенциала.

Стратегический потенциал предприятия – совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии предприятия.

Основными системообразующими составляющими стратегического потенциала предприятия являются: технико-технологический, человеческий, маркетинговый, финансовый, организационно-управленческий, инновационный потенциалы.

Принципиальным системным свойством стратегического потенциала предприятия является то, что каждый последующий из всей триады системообразующих потенциалов включает в себя предыдущий. Торговый потенциал представляет ценность предприятия как материального торгового объекта. Ресурсный потенциал представляет ценность предприятия как дееспособной системы – функционального субъекта, обладающего потенциальными возможностями продуктивной (эффективной) функциональной деятельности. Это потенциал всей цепочки создания

ценности. Наконец, деловой потенциал представляет ценность предприятия как действующей системы – функционирующего субъекта рынка – со всем многообразием ее действительных функциональных (хозяйственных и деловых) связей и отношений с субъектами внешней среды – региональной и национальной экономики – и характеризует всю систему создания ценности.

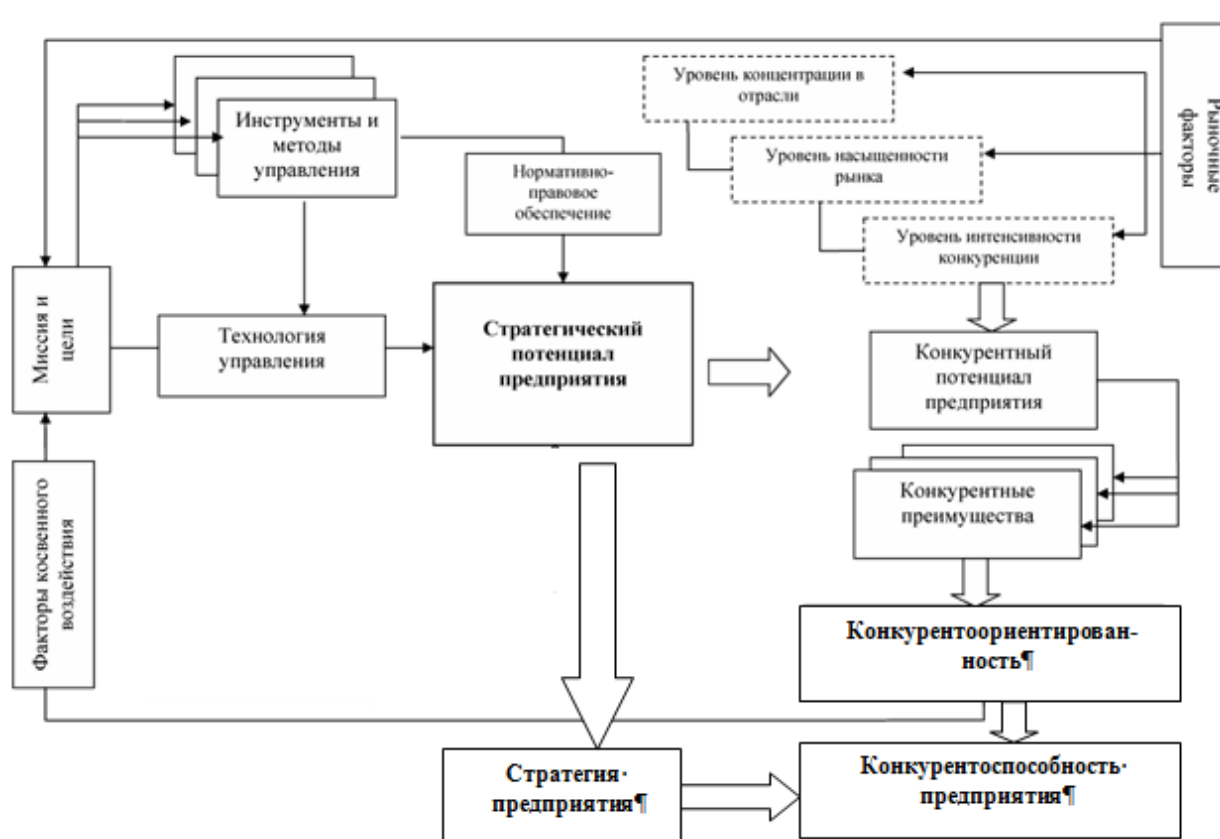


Рисунок 1.5 – Место конкурентного потенциала предприятия в системе обеспечения стратегического потенциала предприятия

Важнейшая задача в современных условиях рыночных отношений – обеспечить предприятиям возможности достижения необходимого преимущества перед конкурентами путем использования самых эффективных средств. Те предприятия, которые планируют и поддерживают высокий потенциал своего развития, как показывает опыт зарубежных стран, устойчиво оказываются сильными и конкурентоспособными на рынке. [144].

Конкурентный потенциал предприятия - комплекс возможностей предприятия и внешней среды, обеспечивающих конкурентное

преимущество на рынке за счет реализации конкурентной стратегии и достижение поставленных стратегических целей [24].

Конкурентный потенциал предприятия характеризует его положение на рынке, позволяющее ему преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей за счет создания конкурентных преимуществ.

Эффективное управление конкурентным потенциалом предприятия позволяет создать определенные конкурентные преимущества. Конкурентное преимущество определяется: наделенностью ресурсами, их структурой и пропорциями, скоростью процесса создания, обновления и совершенствования ресурсов, организацией их продуктивного, эффективного использования. Конкурентный потенциал формируют только те ресурсы, которые могут быть изменены в результате реализации стратегических решений.

Необходимо особо подчеркнуть, что конкурентное преимущество нельзя сравнивать с потенциальными возможностями сетевого предприятия, т.е. с его конкурентным потенциалом. В отличие от потенциала – это факт, который фиксируется в результате реальных и очевидных предпочтений покупателей. Именно поэтому в практике бизнеса конкурентные преимущества являются главной целью и результатом хозяйственной деятельности.

С учетом вышеизложенного, автор считает, что существует два основных отличия конкурентного потенциала предприятия от его стратегического потенциала:

- во-первых, конкурентный потенциал определяется по результатам сравнительного анализа предприятий-конкурентов;
- во-вторых, при определении конкурентного потенциала учитывается положение предприятия на рынке (его конкурентный статус).

Термин «ресурсный потенциал» в научных исследованиях используется в основном в отношении субъектов РФ, крупных экономических районов, страны в целом. Но, поскольку одними из главных

составляющих ресурсного потенциала этих субъектов являются предприятия, которые обеспечивают производство товаров и услуг, представляется вполне обоснованным применить этот термин в отношении предприятия.

Остановимся на теоретических подходах к данному термину в исследованиях ученых-экономистов (табл. 1.4).

Таблица 1.4 - Определения категории «ресурсный потенциал»

Определение	Автор
Ресурсный потенциал – это...	
Совокупность ресурсов, участвующих в процессе распределения и обмена материальных и нематериальных благ и услуг, объединенных управленческими отношениями в организации, формирование которых обеспечивает ее конкурентоспособность и стратегическое развитие	А.С. Данилова
Материальная основа производства, но в статике – до момента вовлечения ресурсов в производственный процесс. Ресурсы рассматриваются как исходная точка производственного процесса, их состав и сочетание разнообразны, в зависимости от характера производственного процесса, для обеспечения получения самых разнообразных конечных результатов труда. В состав ресурсного потенциала они включают: природные ресурсы, основные производственные фонды, трудовые ресурсы	Т. Шаталова, М. Чебыкина
Совокупность природных и экономических ресурсов, участвующих в достижении конечного народнохозяйственного результата	Ф. Клоцвог, И. Кушникова
Способность торговой организации использовать и наращивать имеющиеся ресурсы, целенаправленно мобилизованные в торговый процесс с целью наиболее полного удовлетворения спроса населения на товары и услуги, достижения экономического эффекта и формирования механизма развития организации	С.Н. Лыкасова
Объем ресурсов, взятый в сопоставлении с народнохозяйственными потребностями, и с учетом возможностей расширения и пополнения этих ресурсов в долгосрочной перспективе, связанный, с характеристикой источников ресурсов. Включает запасы природных, материальных, финансовых, информационных ресурсов, а также население	А.Г. Фонов
Совокупность трудовых, природных и материальных затрат, которые определяются количеством, качеством и внутренней структурой каждого ресурса	Б.И. Смагин
Система ресурсов и возможностей, служит достижению поставленных целей предприятия	Р.И. Даоод
Совокупность имеющихся ресурсов, использование которых согласовано между собой и направлено на достижение заданных уровней экономической эффективности по каждому виду ресурсов	К.С. Горяинов

Обобщение теоретических взглядов ученых позволяет констатировать, что в отечественной экономической науке существуют различные точки

зрения на определение и элементный состав категории «ресурсный потенциал».

При этом одни ученые считают, что эта категория представляет собой конгломерат ресурсов, не учитывая их качественную сторону. Другие полагают, что ресурсный потенциал представляет собой материальную основу производства, но в статике, т.е. до момента их вовлечения в производственный процесс. Третьи не учитывают целевое назначение ресурсного потенциала.

Выбор направления или стратегии развития потенциала организаций рынка услуг зависит в основном от состава, структуры и качества имеющихся ресурсов, уровня конкурентоспособности производимых работ и услуг, существующего положения на рынке и целей организации.

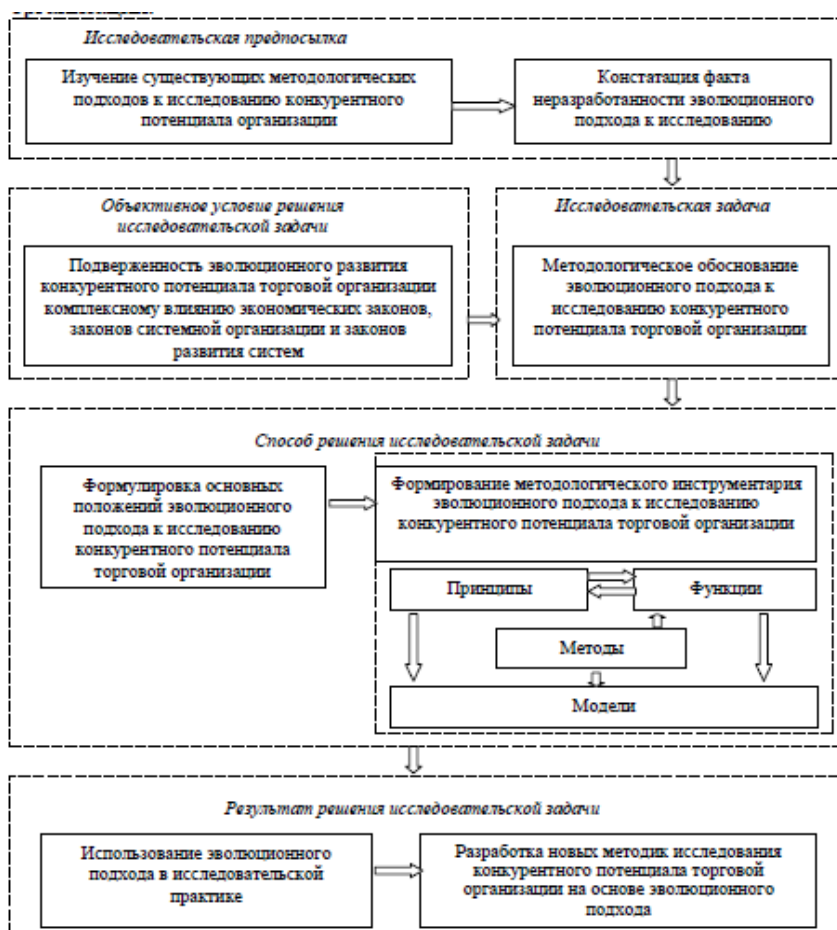


Рисунок 1.6 - Схема логики разработки методологического обоснования эволюционного подхода к исследованию конкурентного потенциала торговой организации

Следует помнить, что на этапе определения и анализа конкурентного потенциал предприятия в первую очередь необходимо определение степени влияния макроокружения на деятельность организации, выявление возможностей и угроз, определение степени влияния микроокружения на деятельность организации, оценка конкурентных позиций организации (преимуществ организации и возможностей рынка), определение потенциала организации и ее слабых сторон. Для этого используется метод SWOT-анализа.

Следует отметить, что на сегодняшний момент существует множество методов оценки конкурентного потенциала предприятия. Но в них имеется большое количество серьезных недостатков, в связи, с чем разработку и совершенствование методов оценки конкурентного потенциала предприятия можно считать одной из актуальных проблем.

Наиболее распространенными методами являются следующие: анализ факторов конкурентного преимущества по Портеру (прост в использовании, но при этом не дает реальной оценки ситуации, т.к. не проводятся экономические расчеты); подход Омаэ (прост в исполнении, учитывает большое количество факторов, дает конкретные рекомендации, но при этом не рассматривает все факторы микроокружения); метод Ж.Ж. Ламбена (наглядность и простота в использовании, но возникают сложности в сборе информации по себестоимости продукции конкурента, существует необходимость использования дополнительных методов анализа) [5].

Более полную оценку конкурентного потенциала предприятия позволяют получить методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории более конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организованы производство и сбыт товара, эффективное управление финансами. Проведение комплексной оценки деятельности предприятия, позволяет делать более обоснованные

выводы по конкурентоспособности и облегчает выработку управленческих решений по улучшению работы отдельных служб.

В качестве одного из вариантов оценки конкурентного потенциала предприятия на базе теории эффективной конкуренции можно предложить следующий метод. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентного потенциала (табл. 1.5) [10, 29].

Таблица 1.5 - Критерий и показатели конкурентного потенциала предприятия

Критерий и показатели конкурентного потенциала	Роль показателя в оценке	Правила расчета показателя
1. Эффективность производственной деятельности предприятия		
1.1. Издержки производства на единицу продукции, руб.	Отражает эффективность затрат при выпуске продукции	Валовые издержки; объем выпуска продукции
1.2. Фондоотдача, тыс. руб.	Характеризует эффективность использования основных производственных фондов	Объем выпуска продукции; среднегодовая стоимость основных производственных фондов
1.3. Рентабельность товара, %	Характеризует степень прибыльности производства товара	Прибыль от реализации x 100%; полная себестоимость продукции
1.4. Производительность труда, тыс. руб. / чел.	Отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы	Объем выпуска продукции; среднесписочная численность работников
2. Финансовое положение предприятия		
2.1. Коэффициент автономии	Характеризует независимость предприятия от заемных источников	СС предприятия; общая сумма источников финансирования
2.2. Коэффициент платежеспособности	Отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и измерять вероятность банкротства	Собственный капитал; общие обязательства
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности	Отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств	Денежные средства и быстрореализуемые ценные бумаги; краткосрочные обязательства
2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	Характеризует эффективность использования оборотных средств. Соответствует времени, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения	Выручка от реализации продукции; среднегодовой остаток оборотных средств
3. Эффективность организации сбыта и продвижения товара		
3.1. Рентабельность продаж, %	Характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность установления цены товара	Прибыль от реализации x 100%; объем продаж

Критерий и показатели конкурентного потенциала	Роль показателя в оценке	Правила расчета показателя
3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией	Отражает степень затоваренности готовой продукцией. Рост показателя свидетельствует о снижении спроса	Объем нереализованной продукции; объем продаж
3.3. Коэффициент загрузки производственной мощности	Характеризует деловую активность предприятия, эффективность работы службы быта	Объем выпуска продукции; производственная мощность
3.4. Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	Характеризует экономическую эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта	Затрата на рекламу и стимулирования сбыта; прирост прибыли от реализации
4. Конкурентоспособность товара		
4.1. Качество товара	Характеризует способность товара удовлетворять потребности в соответствии с его назначением	Комплексный метод оценки
4.2. Цена товара	–	–

В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товаров, организацию труда на производстве. Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем. В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования. В четвертую – показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Для обеспечения репрезентативности оценки конкурентного потенциала критерии и показатели, входящие в первые три группы, имеют коэффициенты весомости. Расчет критериев и коэффициента конкурентного потенциала предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической:

$$K_{кп} = 0,15 Э_{п} + 0,29 Ф_{п} + 0,23 Э_{с} + 0,33 K_{т} , \quad (1)$$

где: $K_{кп}$ – коэффициент конкурентного потенциала предприятия,

$Э_{п}$ – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия,

$Ф_{п}$ – значение критерия финансового положения предприятия,

$Э_{с}$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара,

$K_{т}$ – значение критерия конкурентоспособности товара,

0,15; 0, 29; 0, 23; 0,33 – коэффициенты весомости критериев.

$$Э_{п} = 0,31 И + 0,19 Ф + 0,40 Р_{т} + 0,10 П , \quad (2)$$

где: $Э_{п}$ – критерий эффективности производственной деятельности предприятия,

$И$ – относительный показатель издержек производства на единицу продукции,

$Ф$ – относительный показатель фондоотдачи,

$Р_{т}$ – относительный показатель рентабельности товара,

$П$ – относительный показатель производительности труда,

0,31; 0,19; 0,40; 0,10 – коэффициенты весомости показателей.

$$Ф_{п} = 0,29 K_{а} + 0,20 K_{п} + 0,36 K_{л} + 0,15 K_{о} , \quad (3)$$

где: $Ф_{п}$ – критерий финансового положения предприятия,

$K_{а}$ – относительный показатель автономии предприятия,

$K_{п}$ – относительный показатель платежеспособности предприятия,

$K_{л}$ – относительный показатель ликвидности предприятия,

$K_{о}$ – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств,
0,29; 0, 20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей.

$$Э_{с} = 0,37 Р_{п} + 0,29 K_{з} + 0,21 K_{м} + 0,14 K_{р} , \quad (4)$$

где: $Э_{с}$ – критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара,

$Р_{п}$ – относительный показатель рентабельности продаж,

$K_{з}$ – относительный показатель затоваренности готовой продукцией,

K_m – относительный показатель загрузки производственной мощности,
 K_p – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта,

0,37; 0,29; 0,21; 0,14 – коэффициенты весомости показателей.

В общем виде алгоритм расчета коэффициента конкурентного потенциала предприятия предусматривает три последовательных этапа. Этап 1-й: расчет единичных показателей конкурентного потенциала предприятия 1.1 – 4.2 (см. табл. 1.4). Этап 2-й: расчет критериев конкурентного потенциала предприятия по формулам (2 – 4). Этап 3-й: расчет коэффициента конкурентного потенциала предприятия по формуле (1).

По сравнению с ранее рассмотренными, предложенная методика оценки конкурентного потенциала охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей одного предприятия за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

Для благоприятной деятельности предприятия очень важно наличие высококвалифицированного персонала. Любую организацию можно считать конкурентоспособной только тогда, когда ее персонал является конкурентоспособным на рынке рабочей силы. Это объясняется тем, что персонал и организации это звенья одной цепи, поэтому очень важно, чтобы одно звено не было слабее другого. Для руководства организаций очень важно ее процветание, но нельзя забывать и о персонале, который играет очень важную роль в процветании фирмы, ее конкурентного потенциала. Ведь персонал это ресурс фирмы, который также как и другие ресурсы может иссякнуть, т.е. фирма может потерять высококвалифицированных специалистов, в большей степени, благодаря которым и достигаются такие высокие результаты. Поэтому, очень важно определять, на сколько

конкурентоспособен персонал в данной организации. Проведение оценки конкурентоспособности персонала необходимо для того, чтобы выявить слабые стороны и по возможности устранить их [30, 31, 47]. Оценка персонала осуществляется для определения соответствия работника вакантному или занимаемому рабочему месту (должности). При этом оценивается потенциал работника (т.е. профессиональные знания и умения, опыт, деловые и нравственные качества, психологию личности, здоровья и работоспособность, уровень общей культуры), его индивидуальный вклад (качество и результативность труда) [32].

Рассмотренные выше методы помогают в выборе стратегии и анализе потенциала, однако, в период подготовки внедрения стратегии предприятию необходимо тщательно изучить своих конкурентов и свою возможную конкурентную позицию на рынке. В этом может помочь использование матрицы конкурентного профиля.

На первом этапе построение профиля определяют относительные преимущества организации в конкуренции. Для этого занимаются сбором и анализом информации о ближайших конкурентах. Затем сравнивают предприятие с конкурентами по нескольким характеристикам, так называемым факторам успеха, обеспечивающих преимущества в конкурентной борьбе: цена, качество товара, соблюдение сроков поставки, ассортимент, система сбыта, менеджмент и т.п. Существуют различные приемы оценки сравниваемых характеристик. Характеристики ранжируются, им придаются определенные коэффициенты значимости, исходя из 100 %. Чем более значима оцениваемая характеристика, в определении конкурентных преимуществ, тем больший коэффициент значимости она будет иметь. Сумма коэффициентов должна быть равна 100% независимо от количества составляющих. В зависимости от существующего состояния каждой i -ой характеристики производится расстановка рейтингов, исходя из 100 баллов, т.е. оценивается реальное состояние выбранных относительных преимуществ в организациях. Коэффициенты значимости и рейтинги

устанавливаются экспертным методом. На основании рейтинговой оценки и коэффициентов значимости характеристик определяется расчетная оценка (Оц) конкурентной позиции предприятия по следующей формуле:

$$\text{Оц} = \text{Ркп}i * \text{Кз}i / 100, \quad (6)$$

где, $\text{Ркп}i$ - рейтинг выделенной i -составляющей конкурентной позиции по 100-балльной системе (рейтинг i -го относительного преимущества организации в конкуренции),

$\text{Кз}i$ - коэффициент значимости отдельной i -составляющей, исходя из 100% (сумма процентов должна быть равна 100, независимо от количества выделяемых составляющих).

Сумма расчетных оценок конкурентных преимуществ (количество баллов) сравнивается с максимально возможным его уровнем - 100 баллов. На основании этого формулируется вывод относительно конкурентной позиции организации на рынке с выводом о результатах аналитической оценки.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Изучив теоретический материал, можно заключить, что определение категории «конкурентный потенциал» претерпело существенные изменения от определения его как совокупности ресурсов и возможностей и «части общего потенциала» к пониманию конкурентного потенциала как набора ключевых факторов успеха и составляющих, обладающих инновационностью и адаптивностью.

Обобщая можно утверждать, что конкурентный потенциал предприятия - комплекс возможностей предприятия и внешней среды, обеспечивающих конкурентное преимущество на рынке за счет реализации конкурентной стратегии и достижение поставленных стратегических целей. Конкурентный потенциал предприятия характеризует его положение на рынке, позволяющее ему преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей за счет создания конкурентных преимуществ.

Конкурентный потенциал включает в себя совокупность располагаемых природных, материальных, трудовых, финансовых и нематериальных ресурсов и возможности объектов и/или субъектов хозяйствования, позволяющие им получать конкурентные преимущества перед другими участниками рынка. Другими словами, конкурентный потенциал представляет собой внутренние и внешние конкурентные возможности фирмы, которые позволяют предприятию вести эффективную конкурентную борьбу на рынке за счет формирования конкурентных преимуществ на основе использования материальных и нематериальных ресурсов.

Группа компаний «Детский мир» является крупнейшим розничным оператором торговли детскими товарами в России и Казахстане. История компании началась в 1957 году с открытия «Центрального Детского мира на Лубянке». Сегодня Группа компаний объединяет сеть магазинов «Детский мир» и розничную сеть ELC (Early Learning Centre - Центр раннего развития).

Расчет комплексной оценки конкурентного потенциала показал отставание ТС ««Детский мир» от ближайшего конкурента торгового предприятия «Бубль-Гум» на 4,9 балла. Это свидетельствует о необходимости совершенствования составляющих конкурентного потенциала: маркетингового, финансового, человеческого, инновационного, ресурсного и организационно-управленческого потенциалов.

Таким образом, ключевыми факторами успеха компании-эталона ТС «Бубль-Гум» являются общая эффективность системы управления персоналом и уровень цен на реализуемую продукцию.

Для обеспечения эффективного анализа конкурентного потенциала и взаимодействия организации со своими стейкхолдерами предлагаем использовать следующую методику, включающую в себя несколько этапов.

1-й этап. Идентификация заинтересованных сторон организации и их интересов.

Стейкхолдер - это лицо (юридическое или физическое), имеющее определенные интересы, права или требования. Предъявляются и направлены они по отношению к системе и ее свойствам. Таково общее значение слова "стейкхолдер". Можно сказать иными словами, что имеет место управление отношениями между заинтересованными сторонами. В современном мире стейкхолдеры - это организации или группы отдельных лиц, которые являются основой успеха любой организации.

На основании анализа участников проекта стейкхолдеров разработаем методику анализа конкурентного потенциала с учетом интересов стейкхолдеров

2-й этап. Классификация стейкхолдеров и определение групп для взаимодействия. Классификация заинтересованных сторон организации осуществим в соответствии с моделью Митчела, Агла и Вуда, основанной на сочетании следующих характеристик заинтересованной стороны: «власть», «срочность», «легитимность».

3-й этап. Определение целей и задач ОАО «Детский мир» по взаимодействию со стейкхолдерами для предотвращения конфликта интересов.

После определения целей взаимодействия организации ОАО «Детский мир» со стейкхолдерами и соотнесения текущего уровня взаимодействия возникает определенный разрыв во взаимоотношениях, который можно преодолеть, разрешив ряд проблем.

4-й этап. Включение показателей оценки взаимодействия организации ОАО «Детский мир» со стейкхолдерами в систему сбалансированных показателей эффективности.

На данном этапе построения взаимодействия организации со стейкхолдерами необходимо внедрить элементы системы поддержки реализации программы повышения конкурентного потенциала.

Таким образом, разработанная методика позволяет не только очертить круг задач по взаимодействию организации со стейкхолдерами, но и предлагает конкретные инструменты их реализации.

Таким образом, после совершенствования системы оценки конкурентного потенциала ОАО «Детский мир» будет лидировать среди конкурентов. Проведя оценку социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий, можно сделать вывод, что после внедрения системы оценки конкурентного потенциала ОАО «Детский мир», организация будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации : в 4 ч. : по состоянию на 1 февр. 2017 г. – Москва : Кнорус, 2016. – 540 с.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации: федер. закон от 30.12.2001. № 197-ФЗ. – Москва : ОТиСС, 2002. – 142 с.
3. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А.Л. Черенков. – Москва : НОВОСТИ, 2015. – 256 с.
4. Баринов, В. А. Развитие организации в конкурентной среде / В. А. Баринов, А. В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 6. - С. 16 - 22.
5. Бахур, А .Б. Предприятие как средство достижения цели в условиях неопределенности / А. Б. Бахур // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - № 3. – С. 46 - 53.
6. Бельков, М. В. Особенности использование потенциала конкурентоспособности в предпринимательских структурах строительной отрасли / М. В. Бельков // Вестник университета Государственный университет управления.– 2016. – № 3. – С. 22 - 25.
7. Бельков, М. В. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / М. В. Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2016. - № 133. – С. 22 - 26.
8. Бережнов, Г. В. Все может голова: Креативность и инновации в деятельности предприятия / Г. В. Бережнов // Российское предпринимательство. - 2015. - № 4. - С. 54 - 57.
9. Бреслав, Е. 7 нот бизнеса: Настольная книга руководителя / Е. Бреслав, И. Голуба. – Москва : Эксмо, 2015. - 576 с.
10. Бондарева, С. Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С. Р. Бондарева // Экономические и гуманитарные науки. – 2016. - № 3. - С. 101 - 108.

11. Бондарева, С. Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С. А. Никитин, С. Р. Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. - 2016. - № 2. – С. 176 - 184.
12. Бондарева, С. Р. Теоретические основы формирования стратегий создания конкурентных преимуществ: Монография / С. Р. Бондарева // Формирование и развитие системы инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности. – Воронеж : Научная книга, 2016. – 255 с.
13. Вертакова, Ю. В. Управление инновациями: теория и практика : учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, Е. С. Симоненко. – Москва : Эксмо, 2015. - 432 с.
14. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – Москва : Гардарика, 2015. – 528 с.
15. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, Н. И. Наумов. – Москва : Гардарика, 2015. - 528 с.
16. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учебник / О. С. Виханский. – Москва : Гардарика, 2014. - 296 с.
17. Войцеховская, И. А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности / И. А. Войцеховская // Проблемы современной экономики - 2006. - № 1. - С. 17 - 20.
18. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций / Г. Я. Гольдштейн. - Таганрог: ТРТУ, 2015. - 93 с.
19. Горностаева, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Горностаева. – Москва : БГТУ, 2014. – 107 с.
20. Гроув, Э. С. Высокоэффективный менеджмент / Э. С. Гроув. – Москва : Филин, 2015. – 280 с.
21. Друкер, П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Москва : Вильямс, 2014. – 96 с.
22. Зяблов, А. А. Оценка конкурентных позиций перерабатывающих предприятий на рынке молочной продукции Пензенской области / Е. Н. Никифорова, А. А. Зяблов // Экономика сельскохозяйственных и

перерабатывающих предприятий. – 2015. – № 4. – С. 25 – 29.

23. Зяблов, А. А. Анализ конкурентных преимуществ молочной продукции на основе оценки потребительских предпочтений / Е. Н. Никифорова, А. А. Зяблов // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий. – 2015. – № 5. – С. 19 - 22.

24. Егоров, Ю. Л. Исследование систем управления: учеб. пособие / Ю. Л. Егоров. – Москва : Экзамен, 2014. – 492 с.

25. Ермаков, В. В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В. В. Ермаков. – Москва : Московский психолого-социальный институт, 2014. – 208 с.

26. Ерохин, Д. В. Теоретические основы оценки конкурентного потенциала промышленной фирмы / Д. В. Ерохин, Д. В. Галушко // Вестник Брянского государственного технического университета. - 2015. - №4. - С. 12 - 16.

27. Ильин, В. В. Моделирование бизнес-процессов. Практический опыт разработчика / В. В. Ильин. – Москва : Вильямс, 2014. – 176 с.

28. Исследование систем управления: учеб. пособие / под общ. ред. Э. М. Короткова. – Москва : ИНФРА-М, 2013. - 355 с.

29. Исаев, В. В. Общая теория систем: учеб. пособие / В. В. Исаев. – Санкт – Петербург : СПбГИЭУ, 2013. - 140 с.

30. Кабушкин, Н. И. Основы менеджмента / Н. И. Кабушкин. – Минск : Новое знание, 2013. – 336 с.

31. Кандалинцев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием: учеб. пособие / В. Г. Кандалинцев. – Москва : КноРус, 2013. – 224 с.

32. Красова, В. 7 нот менеджмента / В. Красова, А. Привалова. – Москва : ЭКСМО, 2014. - 656 с.

33. Ксенофонтова, Х. З. Социология управления: учеб. пособие / Х. З. Ксенофонтова. – Москва : КНОРУС, 2013. - 288 с.

34. Лапин, А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин. – Москва : Управление персоналом, 2014. - 288

с.

35. Лапыгин, Ю. Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин. – Москва : ИНФРА-М, 2015. – 236 с.

36. Лисенков, М. В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М. В. Лисенков // Вестник ТГУ. - 2016. - № 58. - С. 63 - 65.

37. Люкманов, В. Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В. Б. Люкманов. – Москва : МИТХТ, 2013. – 300 с.

38. Мазур, И. И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. – Москва : Высшая школа, 2014. – 555 с.

39. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Инфра-М, 2014. – 540 с.

40. Михайлова, А. О. Конкурентный потенциал строительных организаций / А. О. Михайлова // Вестник Гражданских инженеров. – 2016. – № 6 (41). – С. 13 - 17.

41. Михайлова, А. О. Мероприятия по повышению конкурентоспособного потенциала строительных организаций в составе СРО / А. О. Михайлова // Современные проблемы науки и образования. – 2016. – № 24. - С. 29 – 32.

42. Мухин, В. И. Исследование систем управления: учебник / В. И. Мухин. – Москва : Экзамен, 2015. – 384 с.

43. Палладова, Т. А. Конкурентный потенциал отрасли и предприятий: вопросы стратегического управления / Т. А. Палладова, А.С. Гарбуз, Ю.М. Сухина. – Краснодар : ЮИМ, 2016. – 315 с.

44. Палладова, Т. А. Эффективные методы развития конкурентного потенциала хлебопекарных предприятий / Т. А. Палладова, А. А. Полиди // Известия вузов. Пищевая технология. - № 6. – 2015. - С. 133 – 135.

45. Поршневу, А. Г. Управление организацией: учебник / А. Г. Поршневу, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – Москва : ИНФРА-М, 2014.

– 669 с.

46. Робинс, С. П. Менеджмент / С. П. Робинс, М. Коултер. – Москва : Вильямс, 2013. – 880 с.

47. Россия в цифрах, 2016 : крат. стат. сб. / Федер. служба гос. статистики. - Москва : Федер. служба гос. статистики, 2017. - 463 с.

48. Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник / З. П. Румянцева. – Москва : Инфра-М, 2013. – 304 с.

49. Семенов, С. В. Аналитическая оценка отраслевых тенденций развития конкурентной среды в розничной торговле / С. В. Семенов // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2014. - №1-2 (40 - 41). – С. 289 - 293.

50. Семенов, С. В. Исследование конкурентного потенциала торговой организации: методологические основы и методическое обеспечение: монография / С. В. Семенов. – Белгород : БУКЭП, 2014. – 187 с.

51. Семенов, С. В. Концепция развития конкурентного потенциала торговой организации / С. В. Семенов // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2014. – № 1 (59). – С. 241 - 248.

52. Семенов, С. В. Теория и методология исследования конкурентного потенциала торговой организации: монография / С. В. Семенов, О. И. Клименко. – Белгород : БУКЭП, 2013. – 224 с.

53. Сорокина, М. В. Менеджмент торгового предприятия / М. В. Сорокина. – Санкт – Петербург : Питер, 2015. – 528 с.

54. Столяров, О. Б. К вопросу об оценке показателей конкурентоспособности / О. Б. Столяров // Проблемы менеджмента качества в современной России: Материалы Всероссийской научно-практической конференции УМО вузов России по образованию в области менеджмента. – Саранск: Красный Октябрь, 2015. – 169 с.

55. Сухов, С. В. Онтология управления организациями / С. В. Сухов

// Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. - №5. - С. 26 - 33.

56. Таратута, М. А. Конкурентный потенциал лесопромышленных предприятий / М. А. Таратута // Менеджмент сегодня. – 2016 . – № 4. – С. 33 – 35.

57. Таратута, М.А. Совершенствование методов оценки конкурентного потенциала предприятий ЛПК / М. А. Таратута // Российское предпринимательство. – 2015. - № 1. – С. 19 – 25.

58. Управление организацией / под общ. ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 326 с.

59. Фомченкова, Л. В. Конкурентный потенциал - основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // Л. В. Фомченкова, М. И. Дли // Российское предпринимательство. - 2016. - № 1 (61). - С. 66-71.

60. Фрейдина, Е. В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е. В. Фрейдина. – Москва : Омега-Л, 2014. – 367 с.

