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

Торгово-экономический институт

Кафедра Менеджмента

«УТВЕРЖДАЮ»

Заведующий кафедрой

_____ А.Н.Чаплина

« 20 » июня 2016 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»,
профиль «Управление малым бизнесом»*
в сфере услуг, в том числе торговле

Стратегическое управление конкурентоспособностью субъектов малого предпринимательства

на материалах ИП Алхимов СМ

Научный руководитель	10.06.16	ст. препод., канд. экон. наук		Н.Н. Еронкевич
	подпись, дата	должность, ученая степень		инициалы, фамилия
Выпускник	10.06.2016	451208509	МБ-12-5д	Горбач А.П.
	подпись, дата	номер зачетной книжки	номер группы	инициалы, фамилия

Нормоконтролер: 10.06.2016 Н.Н. Еронкевич

подпись, дата инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Стратегическое управление конкурентоспособностью субъектов малого предпринимательства на примере ИП Алхимов СМ» содержит 86 страниц текстового документа, 18 рисунков, 14 таблиц, 5 приложения, 49 использованных источников, 10 листов графического материала.

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ, ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ, СИСТЕМА, ДИАГНОСТИКА, СТРАТЕГИЯ.

Объектом исследования данного проекта является ИП Алхимов СМ. Предмет исследования – процесс управления конкурентоспособностью на предприятии. Предметом защиты является разработанный проект, позволяющий усовершенствовать существующий процесс управления конкурентоспособностью.

Цель исследования заключается в разработке эффективного проекта по совершенствованию процесса конкурентоспособности ИП Алхимов СМ.

Задачи:

- Провести анализ существующей на предприятии системы и процесса управления;
- Выбрать стратегию развития и предложить программно-целевой подход по ее реализации
- Сформировать проект по совершенствованию процесса управления.

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

По итогам исследования предложена программа совершенствования процесса конкурентоспособности у ИП Алхимов СМ за счет решения задач по управлению формализованными и персонализированными знаниями. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности проекта, доказана целесообразность его реализации в практической деятельности компании.

Содержание

Введение…….3

1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью субъектов малого предпринимательства……6

   1.1 Понятие конкурентоспособности субъектов малого бизнеса….….6

   1.2 Методы исследования уровня конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства …….17

Заключение……..84

Список использованных источников……87

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

Введение

В современной экономике малое предпринимательство является одним из ключевых составляющих экономической системы, во многом определяющим благосостояние общества. Роль малого предпринимательства особенно возрастает в период экономических преобразований или в кризисных условиях, когда оно выступает действенным фактором поддержания социально-экономической стабильности общества. В то же время в условиях экономической неопределенности малые предприятия (МП — этим термином обозначим все типы малых предприятий, включая микропредприятия) подвержены большему риску несостоятельности и банкротства. Поэтому в кризисные периоды наблюдается более глубокий спад предпринимательской активности в этой категории корпоративных структур. Так, в 2014—2015 гг. число зарегистрированных малых предприятий (МП) в России снижалось, в 2015 году их количество уменьшилось на 3,6 %, среднесписочная численность занятых соответственно снизилась на 2,9 %.

Успешность развития субъектов малого предпринимательства в значительной мере зависит от уровня их конкурентоспособности. Поэтому данное понятие приобретает определяющее значение, как для отдельных предприятий или групп предприятий, так и непосредственно влияет на ситуацию в отдельном регионе и стране в целом.

Несмотря на то что понятия «конкуренция» и «конкурентоспособность» используются в экономической литературе достаточно давно, единства в его понимании применительно к малому предпринимательству по ряду важных вопросов еще не достигнуто. Распространенные в практике менеджмента методики оценки конкурентоспособности предприятий имеют ряд недостатков, ограничивающих возможности их использования для исследования непосредственно МП из-за необходимости внесения множества корректировок и допущений. Такие методики являются универсальным инструментом для

теоретических исследований, но не учитывают практической значимости ряда факторов. Это делает тему бакалаврской работы актуальной.

В настоящее время данная проблема очень актуальна для менеджмента компании ИП Алхимов С.М., которая и является объектом исследования данной бакалаврской работы.

Целью бакалаврской работы является разработка проекта совершенствования стратегического управления конкурентоспособностью ИП Алхимов С.М.

В соответствии с целью были поставлены и решены следующие основные задачи:

- исследовать сущность понятий «конкурентоспособность» и «управление конкурентоспособностью» как экономической категории;
- выделить и проанализировать факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия и резервы ее повышения;
- провести мониторинг факторов организационной среды ИП Алхимов С.М.;
- провести анализ существующего уровня конкурентоспособности исследуемого предприятия;
- разработать проект совершенствования стратегического управления конкурентоспособностью ИП Алхимов С.М.

Теоретической и методологической основой стали работы отечественных и зарубежных авторов, посвященные проблемам оценки конкурентоспособности МП. В процессе работы над бакалаврской работой использовались труды отечественных ученых-экономистов: И. Афанасенко, В. Гальперина, А. Жарова, Л. Качалиной, Ю. Максимова, Р. Фатхутдинова и других, а также труды зарубежных ученых: П. Друкера, М. Портера, П. Самуэльсона, А. Смита, Ф. фон Хайека, А. Хоскинга, И. Шумпетера и других.

В ходе исследования применялись методы функционального, системного и статистического анализа, экспертных оценок, графической интерпретации. В работе использовались федеральные, региональные и местные законодательные

нормативные акты, специальная научная и периодическая литература, монографии, статьи, статистические материалы, публикуемые органами Росстата и Красстата.

Результаты исследования представлены в работе со следующей структурой: введение, 3 главы, заключение, перечень используемой литературы, приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

1.1 Понятие конкурентоспособности субъектов малого бизнеса

Оценка конкурентоспособности предприятия представляет собой сложную многофакторную задачу, которая сводится к выявлению наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и их интегрированию. Действительно, любой объект — это не что иное, как набор показателей качества, при изменении которых происходят количественные и качественные изменения объекта. Большинство методов оценки конкурентоспособности организаций основаны на применении различных коэффициентов для анализа производственной деятельности, финансового положения, эффективности инвестиций и т.д.

Конкурентоспособность – это свойства объекта, характеризующиеся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами.

Основными факторами достижения конкурентоспособности объектов являются:

1. качество системы менеджмента, определяемое качеством и глубиной применяемых научных подходов, принципов и методов менеджмента;
2. качество разработки объекта с точки зрения прогрессивности и оптимальности показателей, назначения надежности и т.д.;
3. качество материализации проекта, определяемое прогрессивностью технологии;
4. затраты потребителя на приобретение и внедрения объектов.

Наиболее общим термином, определяющим различные аспекты проявления конкурентоспособности, является форма конкурентоспособности. Под формой конкурентоспособности понимается совокупность ее проявлений, образующую определенную систему. Для характеристики внутренних свойств различных форм конкурентоспособности, целесообразно ввести понятие признак конкурентоспособности. Форму конкурентоспособности подразделяют на виды, уровни и подсистемы, взаимоувязанные между собой (рис. 1.1).

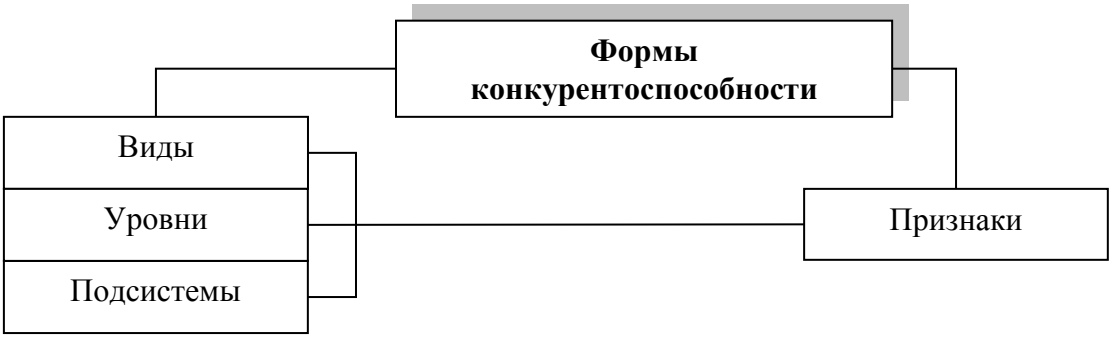

Рисунок 1.1 - Содержание формы конкурентоспособности

Вид конкурентоспособности характеризует аспектный подход к ее анализу. Так, например, если рассматривать одну из четырех сфер любого общества – экономическую, то ее конкурентоспособность будет отражаться общей социально-экономической конкурентоспособностью и общей технико-экономической конкурентоспособностью.

В соответствии с аспектами экономической сферы деятельности общую социально-экономическую конкурентоспособность можно подразделить на отдельные виды: экономическую и социальную. Наряду с этим, в комплексном понятии технико-экономической конкурентоспособности можно выделить техническую конкурентоспособность и экономическую. Так же выделяют понятие структурно-организационной конкурентоспособности, состоящей из конкурентоспособности организации, конкурентоспособности управления и конкурентоспособности структуры.

В общем виде конкурентоспособность системы управления оценивается: обоснованностью постановки задач перед объектом управления; количеством и

качеством выполняемых заданий; количеством и качеством принимаемых решений; степенью воздействия управленческих решений на объект управления.

Каждый из видов конкурентоспособности может быть подразделен на подвиды и разновидности (рис. 1.2).

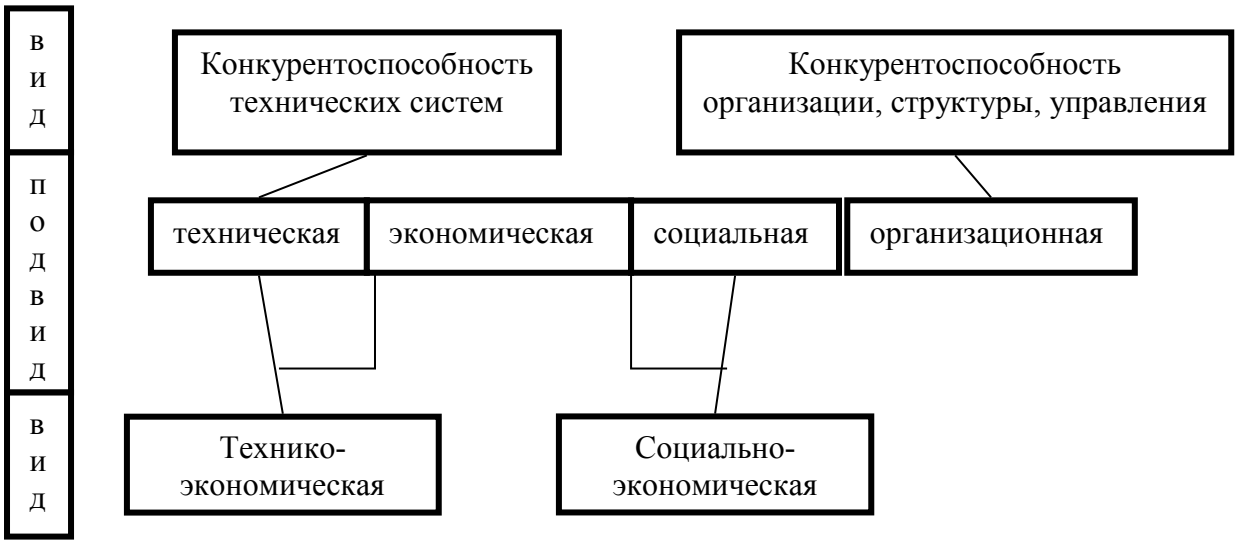

Рисунок 1.2 - Классификация видов конкурентоспособности

Уровни конкурентоспособности общественного производства можно подразделить на глобальные и локальные. Глобальный уровень конкурентоспособности включает интеграционную конкурентоспособность и народнохозяйственную. Локальный уровень конкурентоспособности подразделяется на региональный, отраслевой, уровень объединений и предприятий, уровень подразделений предприятий. Отсюда следует, что в каждом из уровней конкурентоспособности можно выделить подуровни и разновидности.

Подсистема конкурентоспособности представляет собой систему более низкого иерархического ранга. Подсистемы конкурентоспособности можно классифицировать по целям деятельности предприятия.

1. Конкурентоспособность управления процессом реализации. Базируется на конкурентоспособности прогнозирования и планирования, организации и мотивации.

2. Конкурентоспособность использования ресурсов. Заключается в эффективном использовании всех видов ресурсов.

3. Конкурентоспособность управления качеством. Включает в себя конкурентоспособное функционирование системы «качества» и новой техники стандартизации

4. Конкурентоспособность научно-технического развития. Данный вид подсистемы подразумевает конкурентоспособность капитальных вложений, научных исследований и проектирования, подготовки производства, прогрессивной технологии, автоматизации и т.д.

5. Конкурентоспособность социального развития - это конкурентоспособность социальной сферы, улучшения условий труда, участия персонала в управлении и т.д.

Так же конкурентоспособность можно рассматривать как конкурентоспособности деятельности и конкурентоспособность менеджмента (рис. 1.3).

Конкурентоспособность деятельности складывается из конкурентоспособности разнообразных видов деятельности, которые осуществляет организация в процессе своего функционирования. Среди основных видов деятельности организации можно выделить конкурентоспособность: торговой, финансовой, инновационной, инвестиционной, социальной, стратегической деятельностей, а так же организации сбыта и продвижения товара, организации управленческой деятельности и антикризисного управления.

Конкурентоспособность менеджмента – это конкурентоспособность структуры управления, культуры управления, технологий управления, функций, целей и принципов менеджмента.

Для комплексной оценки конкурентоспособности организации целесообразно проводить исследование в разрезе указанных видов и показателей, характеризующих их состояние. При этом возможно

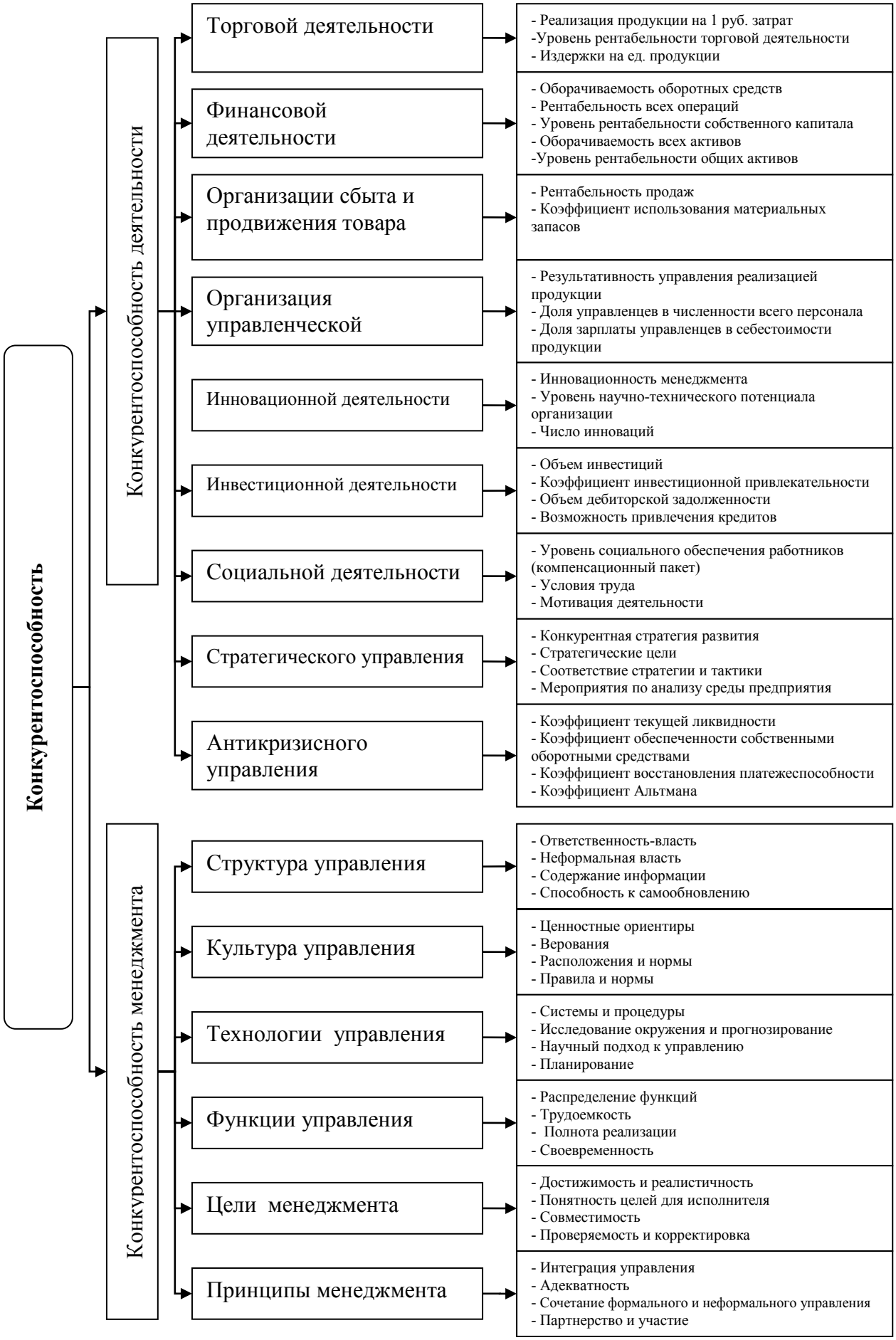

Рисунок 1.3 - Виды конкурентоспособности организации

использование следующей балльной шкалы, позволяющей совместно изучать различные показатели:

1- показатель в очень плохом положении, предприятие может быть объявлено банкротом в любой момент;

2- показатель в плохом положении без надежды на улучшение;

3- показатель в сложном положении, но улучшения намечаются;

4- показатель работает устойчиво, имеются перспективы развития;

5- показатель в отличном положении, динамично развивается.

Для поддержания конкурентоспособности организации создается инструментарий, позволяющий использовать потенциал и преимущества для завоевания лидерских позиций.

Уточним понятие «конкурентоспособность малого предприятия». Под этим термином следует понимать способность предприятия, отвечающего количественным и качественным признакам малого предприятия, принятым законодательно и признающимся бизнес-средой, основываясь на ресурсном потенциале компании, развивать свой конкурентный потенциал, превращая его в конкурентные преимущества, улучшающие его позиции в структуре конкурентоемкости отрасли.

Управление конкурентоспособностью малых предприятий (рис. 1.4) рассматривается как иерархическая двухуровневая система, представляющая один орган управления в лице муниципальной, региональной или государственной власти, и множество субъектов управления в лице малых предприятий, уплачивающих налоги и платежи в общем порядке.

Под конкурентоспособностью понимается соревновательная деятельность малых предприятий за предоставление льгот со стороны государства для повышения экономической свободы. Под стимулированием понимается целенаправленное комплексное внешнее воздействие на процессы формирования хозяйственной деятельности управляемых объектов.

Поддержание соревновательного характера отношений между хозяйствующими субъектами базируется на двух принципах: разделении

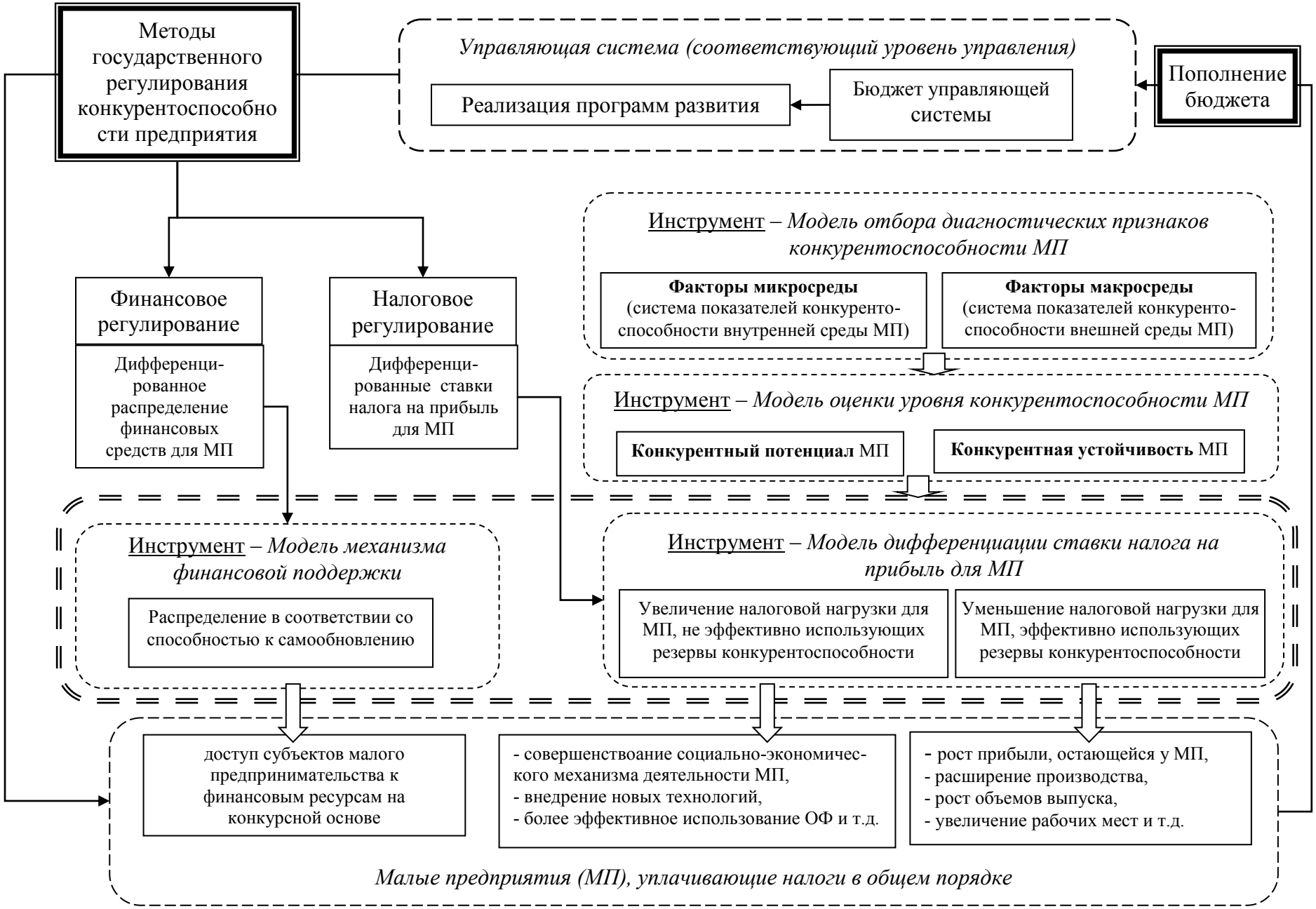

Рисунок 1.4 - Концепция управления конкурентоспособностью МП

экономической власти и равных принципах хозяйствования. Содержательный смысл первого принципа заключается в том, что в условиях конкуренции, с одной стороны, закрепляется экономическая свобода за отдельными хозяйствующими субъектами, что обеспечивает им возможность выбирать различные хозяйственные действия, а с другой, – экономическая свобода распределяется среди субъектов рынка, что ограничивает эти возможности. Это делает соревновательность непременным свойством рыночных отношений. Содержательный смысл равных принципов хозяйствования сводится к обеспечению равновесия между разными условиями хозяйственной деятельности и выгоды, извлекаемой из этих условий. Реализация этого принципа означает обеспечение равных условий состязательности.

Соревновательная система стимулирования как раз нацелена на то, чтобы поддерживать это равновесие. Для этого в работе вводятся два показателя: уровень конкурентной устойчивости и уровень конкурентного потенциала. Уровень конкурентной устойчивости характеризует возможность противостоять негативным условиям внешней и внутренней сред. Уровень конкурентного потенциала характеризует способность использовать имеющиеся резервы внешней и внутренней сред. Эффективность использования резервов конкурентоспособности характеризуется соотношением между уровнями конкурентного потенциала и конкурентной устойчивости. В соответствии с полученными оценками эффективности использования резервов конкурентоспособности малые предприятия упорядочиваются по убыванию эффективности. В зависимости от места в этом упорядоченном списке государство своими действиями поощряет предприятие или наказывает. При этом наказание не означает, что государство что-то отнимает у него, оно просто на данном этапе не помогает ему обрести большей экономической свободы, так как по сравнению с другими оно не сумело воспользоваться имеющимися у него потенциальными возможностями.

Такое воздействие стимулирует предприятия к повышению эффективности использования резервов конкурентоспособности, что

положительно сказывается на развитии самих предприятий и системы в целом.

Сегодня принципы оценки конкурентоспособности объекта предпринимательства формулируются в каждом конкретном случае индивидуально, исходя из особенностей данного объекта и целей оценки. В свете этого, логичной представляется попытка обобщить имеющиеся теоретические подходы и практические методы применительно к оценке конкурентоспособности малых предприятий как субъектов предпринимательства, обладающих условно схожими характеристиками.

Оценка показателей конкурентоспособности малого предприятия является комплексной задачей, решение которой должно основываться на понимании и учете базовых и перспективных факторов, влияющих на конкурентный потенциал малых предприятий (рис. 1.5).

Рисунок 1.5 - Факторы конкурентоспособности предприятия

Базовые факторы конкурентоспособности. Предпринимательский климат региона прямо влияет на уровень конкурентоспособности предприятий — чем он более благоприятен, тем выше конечный экономический результат

деятельности. Базовые факторы связаны с элементами региональной и институциональной сред. При этом составляющие региональной среды по отношению к конкурентоспособности предприятия будут являться субъективными элементами, а институциональной — объективными.

К числу объективных базовых факторов могут быть отнесены все основные составляющие, формирующие общий экономический потенциал территории. Например, такие, как: географическое положение региона, его климатические условия, природные ресурсы и инфраструктура, состав и структура населения и др.

Важным моментом в исследовании объективных базовых факторов является проведение сравнительного анализа региональных условий и особенностей развития малого предпринимательства.

Субъективные базовые факторы, в основном формализующиеся в виде мер региональной экономической политики, в прямом или косвенном виде отражают деятельность властных структур и различных групп, стратегического влияния, направленную на регулирование экономических отношений в рамках региона. Субъективные базовые факторы в равной мере оказывают влияние на малые предприятия в конкретной отрасли или группе родственных отраслей. При этом они в большей мере, чем крупный бизнес, способный лоббировать собственные интересы, подвержены воздействию принимаемых решений на региональном уровне. Такое обстоятельство определяет необходимость разработки специальных мер государственной региональной политики, направленной на поддержку малого предпринимательства. Таким образом, формирование субъективных базовых факторов конкурентоспособности малых предприятий, в отличие от объективных, носит специфический характер и нацелено исключительно на данную группу субъектов предпринимательской деятельности.

Обобщая изложенные, можно сделать вывод, что оценка базовых факторов конкурентоспособности для малых предприятий какой-либо одной отрасли в рамках одного и того же региона не имеет каких-либо различий и является единой. Отличия в этих факторах возникают только в том случае, если

сравниваются предприятия разных отраслей, либо расположенные в разных географических районах. Исходя из этого, с учетом определенных допущений, для целей сравнения и оценке конкурентоспособности родственных по видам деятельности малых предприятий в рамках одного региона коэффициент оценки конкурентоспособности базовых факторов следует принимать на одном уровне и равным единице:

$$K_{БФ} = 1, \tag{1.1}$$

где $K_{БФ}$ — коэффициент конкурентоспособности базовых факторов малого предприятия.

Перспективные факторы. Данную группу образуют обстоятельства и условия более высокого порядка, для формирования которых необходимы значительные усилия на уровне предприятия: вложения капитала, привлечение высококвалифицированных кадров и др. Перспективные факторы формируют систему взаимосвязанных элементов (разновидностей факторов). При этом количество элементов в целом является неограниченным, в частном случае они индивидуальны и имеют границы в пределах используемой модели. Каждое отдельное предприятие может сформировать свой список перспективных факторов, характерных для его деятельности.

К перспективным факторам можно отнести: потенциал менеджмента, ресурсный потенциал, инвестиционный потенциал, кадровый потенциал, потенциал роста стоимости бизнеса, маркетинговый потенциал, потенциал жизненного цикла предприятия и другие. Перечисленные выше потенциалы могут быть интегрированы и представлены в числовом выражении, в целях оценки уровня конкурентоспособного потенциала предприятия.

Многими исследователями отмечается, что любой вид индивидуального потенциала — это набор необходимых ресурсов, характерных для предприятий конкретной отрасли. Подразумевается, что структура используемых ресурсов и их параметры в разных отраслях экономики не являются одинаковыми. С учетом этого методика анализа и оценки перспективных факторов конкурентоспо-

собности МП должна основываться на учете специфики организации производства в конкретной отрасли хозяйства.

1.2 Методы исследования уровня конкурентоспособности субъектов малого предпринимательства

Для комплексной оценки конкурентоспособности предприятия требуется выявить показатели и характер их влияния на конкурентоспособность, что позволит определить сильные и слабые стороны организации, предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности. Логика отбора показателей приведена на рис. 1.6.

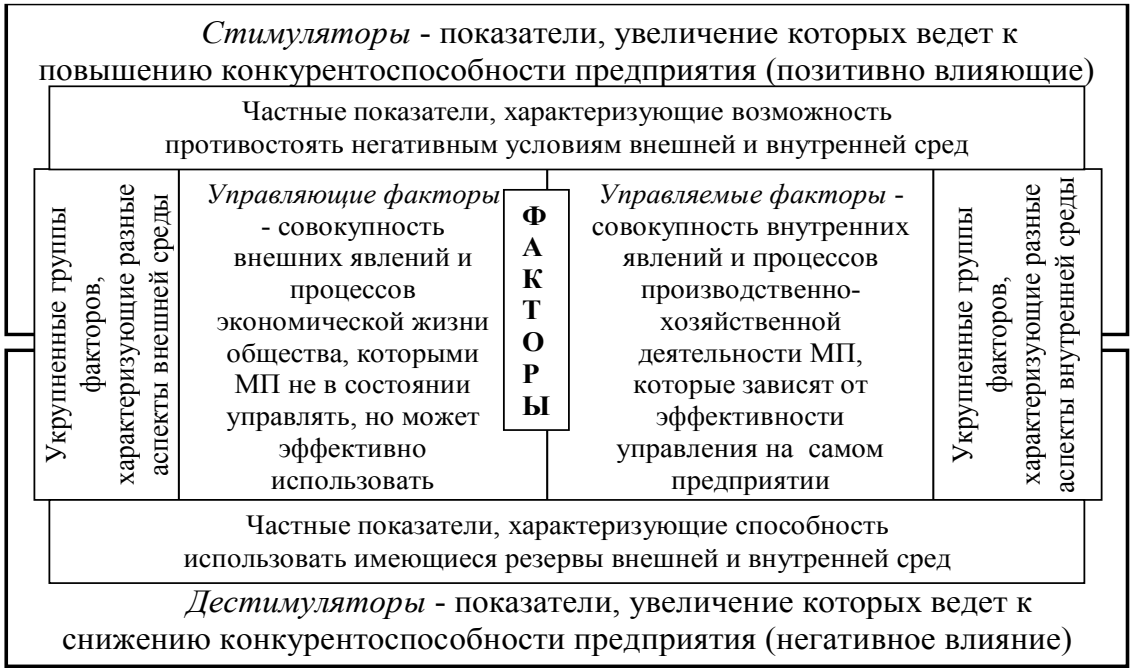

Рисунок 1.6 - Логика отбора частных показателей

При формировании частных показателей учитывались мировой и отечественный опыты в области оценки конкурентоспособности.

Рассматривались только экономические показатели, так как предметом исследования являются экономические отношения. Включались только количественные признаки, которые определяются исходя из доступной информационной базы, т.е. статистическая и налоговая отчетность, так как это не усложнит процедуру сбора информации. На данном этапе было отобрано 47

показателей. Классификация факторов и частных показателей конкурентоспособности малых предприятий представлена на рис. 3. Все представленные на рис. 1.7 показатели имеют оценочный смысл по отношению к каждому конкретному предприятию.

Но не все показатели могут являться основой для сравнения разных предприятий. Например, на двух предприятиях примерно одинаковый уровень производительности труда, а материалоемкость продукции у них разная. В этом случае предприятия нельзя сравнить по уровню производительности труда, тогда как по материалоемкости они легко разделяются. Кроме того, показатели могут оказаться однородными, т.е. изменение различных показателей от предприятия к предприятию имеет одинаковый характер. Это ведет к дублированию информации и искажению выводов, полученных на их основе. Конкурентоспособности присущ динамический характер, так как внешняя и внутренняя среды предприятия никогда не бывают статичными. Поэтому она может исследоваться и анализироваться лишь в привязке к конкретному отрезку времени с учетом изменений рыночной конъюнктуры. Для объективной оценки конкурентоспособности необходим инструментарий, позволяющий осуществлять отбор показателей, имеющих существенное значение на момент принятия решений. Основу этого инструментария составляют адаптированные статистические методы распознавания образов.

Критерий конкурентоспособности – это качественная и (или) количественная характеристика, служащая основанием для оценки его конкурентоспособности.

Рассмотрим критерии конкурентоспособности товара, которые предлагает использовать при оценке Лифиц И.М. [30], в таблице 1.1.

Такие критерии конкурентоспособности как уровень потребительской новизны и имидж товара сложно оценить количественно, поэтому при их количественной оценке могут возникнуть трудности. Чаще всего при расчете

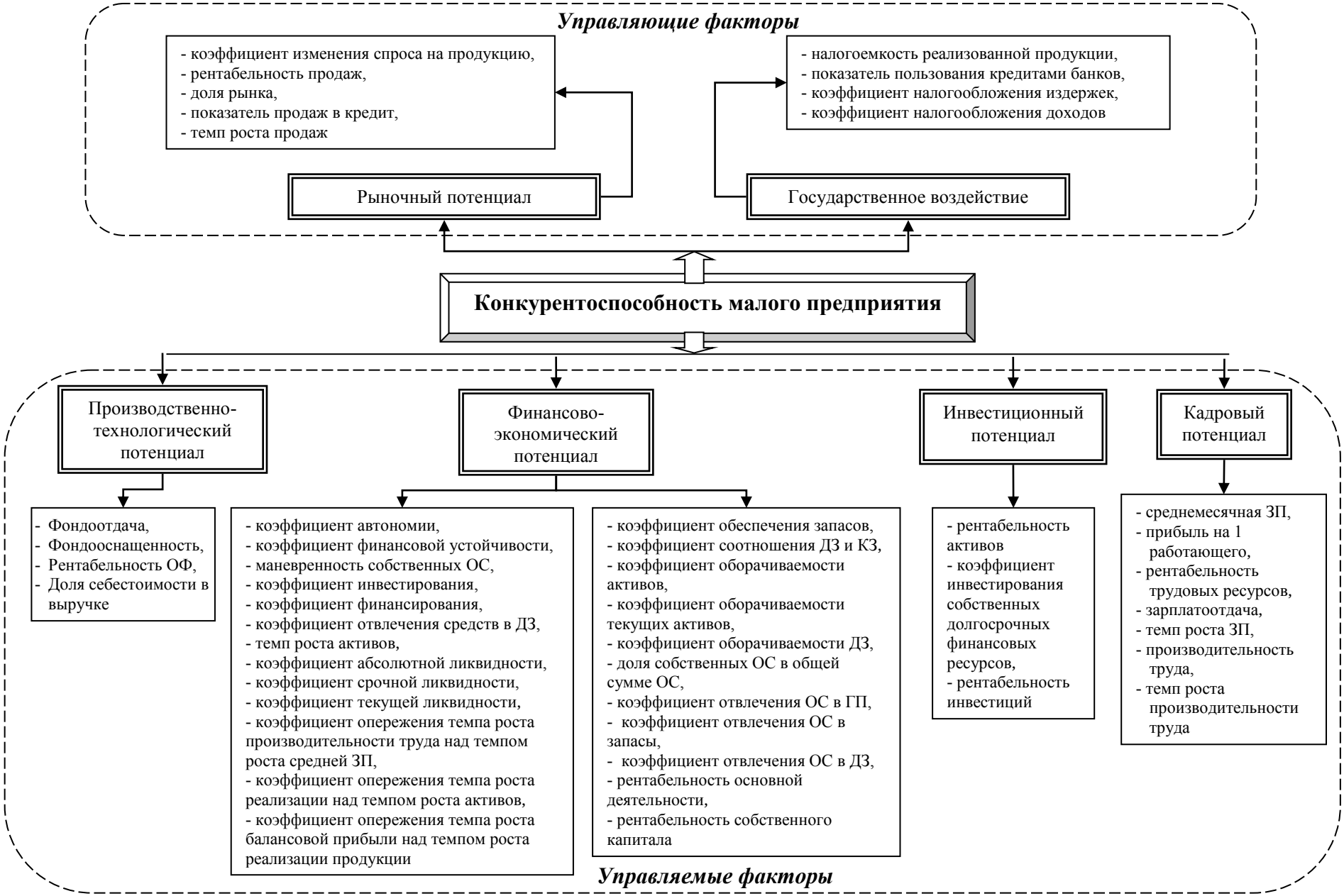

Рисунок 1.7 - Классификация факторов и частных показателей конкурентоспособности малых предприятий

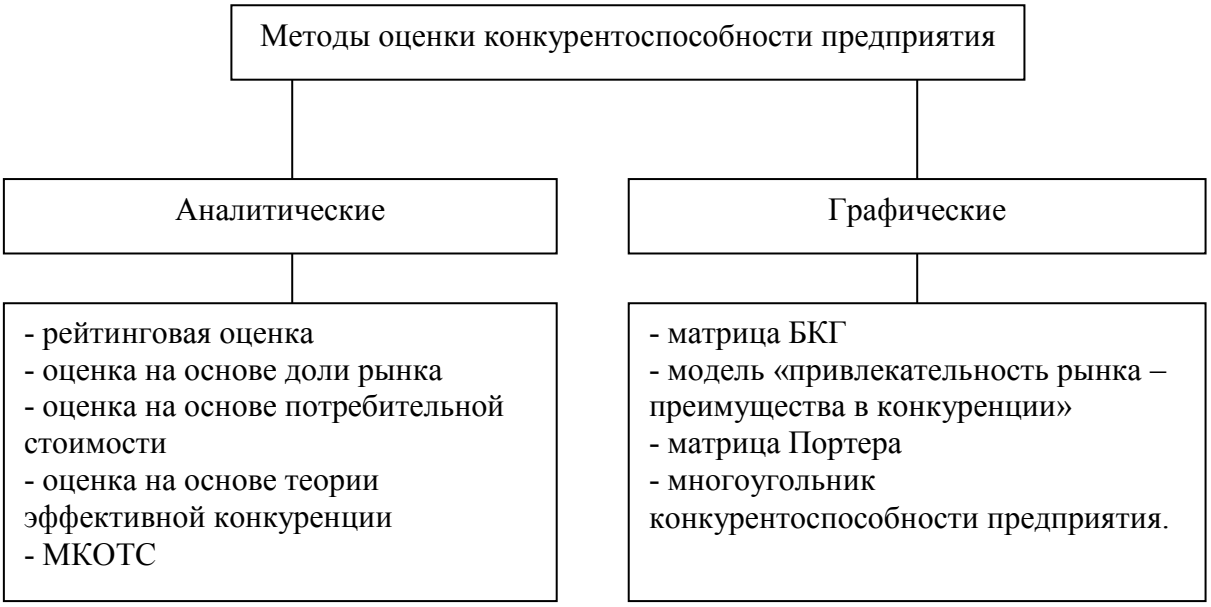

Рисунок 1.8 - Методы оценки конкурентоспособности предприятия

конкурентоспособности товара используют те критерии, которые представлены числовой информацией [16].

Таблица 1.1 - Критерии конкурентоспособности товара [30]

Критерий конку-рентоспособности	Определение	Форма информации
Уровень качества и его стабильность	совокупность свойств и характеристик продукции, обусловливающих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности	Количественная
Цена потребления	полные расходы потребителя по приобретению и эксплуатации продукции в течение срока эксплуатации. Полные расходы включают единовременные и текущие затраты	Количественная
Уровень потребительской новизны	степень удовлетворения новых потребностей	Качественная
Имидж	известность и репутация предприятия как надежного партнера, способного обеспечить качество товаров, а также в срок выполнять свои обязательства	Качественная
Информативность	как критерий конкурентоспособности характеризует качество информации о конкурентных преимуществах товара	Качественная

Расчет уровня конкурентоспособности продукции можно провести методом единичных и групповых параметрических показателей. Для этого каждый показатель изделия обозначается определенной величиной в

количественных единицах и выражается в виде процентного отношения величины показателя, при котором данный элемент потребности будет удовлетворен полностью [29]:

$$g_i = \frac{P_i}{P_{i100}} \times 100\%,$$

где g_i– единичный параметрический показатель по i–му параметру; P_i - величина i–го параметра для анализируемого изделия; P_{i100} – величина i–го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью.

Для получения на базе этих единичных показателей группового показателя, характеризующего соответствие товара данной потребности, необходимо их объединить с учетом значимости (веса) каждого единичного показателя:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^{n} g_i \times a_i,$$

где $I_{ТП}$ – групповой параметрический показатель, характеризующий конкурентоспособность товара по экономическим (техническим) параметрам;

g_i – единичный параметрический показатель по i–му экономическому (техническому) параметру;

a_i– весомость i–го параметра в общем наборе из экономических (технических) параметров, характеризующих потребность;

n – число параметров, участвующих в анализе [11].

Для определения уровня конкурентоспособности товара по экономическим (техническим) параметрам необходимо сопоставить показатели анализируемого товара и его конкурента и определить какой из них в большей степени соответствует конкретной потребности:

$$ПК = \frac{I_{ТПА}}{I_{ТПК}},$$

где ПК – показатель конкурентоспособности анализируемого товара по отношению к изделию-конкуренту по экономическим (техническим) параметрам;

$I_{ТПА}$– групповой показатель для анализируемого товара, отражающий степень его соответствия конкретной потребности;

$I_{ТПК}$– групповой показатель для товара-конкурента, отражающий степень его соответствия той же потребности [5].

Оценка конкурентоспособности товара – совокупность операций по выбору критериев (показателей) конкурентоспособности, установлению действительных значений этих показателей для товаров-конкурентов и сопоставлению значений показателей анализируемых товаров с товарами, принятыми в качестве базовых.

Конкурентоспособный продукт должен обеспечивать не только продаваемость на рынке, но и доходность бизнеса. Согласно теории эффективной конкуренции более конкурентоспособными являются фирмы, где наилучшим образом организованна организационно-сбытовая деятельность, эффективное управление финансами и персоналом организации [23].

Качество управления финансами предприятия можно оценить с помощью показателей, отражающих эффективность управления оборотными средствами; независимость предприятия от внешних источников финансирования; способность организации рассчитываться по своим долгам; возможность стабильного развития предприятия в будущем.

Эффективность организации сбыта оценивается с помощью показателей, позволяющих получить представление об эффективности управления сбытовой сетью и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования.

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью организации, в которой он работает конкретный рабочий или специалист. Если организация имеет высокий уровень конкурентоспособности, то персонал имеет хорошие внешние условия для достижения высокого уровня конкурентоспособности. Внутренние конкурентные преимущества персонала могут быть наследственными и

приобретенными. Только исключительно одаренные люди в меньшей степени зависят от внешних условий [44].

Таблица 1.2 - Показатели конкурентоспособности сбыта и финансов предприятия

Показатель	Усл. об.	Форму-ла	Экономический смысл
Коэффициент автономии	$К_А$	$К_А$=СК/$В_Б$	Характеризует уровень общей обеспеченности активов собственным капиталом, т.е. относительную независимость организации от внешних источников финансирования, указывая на долю собственного капитала в общей сумме всех средств организации, используемых ею для осуществления деятельности.
Уровень перманентного капитала	$У_{ПК}$	$У_{ПК}$=(СК+ДО)/$О_БА$	Показывает долю долгосрочного капитала в общей величине источников формирования имущества. Минимальным значением для уровня перманентного капитала является значение, равное доле внеоборотных активов в валюте баланса.
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собств. оборотными средствами	$К_{Осос}$	СОС=$О_БА$-КО $К_{Осос}$=СОС/$О_БА$	Характеризует долю оборотных средств, формиру-емую за счет собственных источников. Минимальным значением считается 0,1. При отрицательном значении показатель не имеет экономической интерпретации. Такая ситуация означает, что все оборотные активы формируются за счет краткосрочных обязательств, что является недопустимым.
Коэффициент маневренности собственного капитала	$К_{Мск}$	$К_{Мск}$=(ДС+КФВ)/ДО	Показывает, какая доля собственного капитала направлена на формирование оборотных активов, т.е. находится в мобильной форме. Повышение значения показателя означает более высокий уровень маневренности собственных источников.
Коэффициент абсолютной ликвидности	$К_{АЛ}$	$К_{АЛ}$=(ДС+КФВ)/КО	Характеризует платежеспособность организации на дату составления баланса, показывая, какая часть краткосрочных средств могла быть погашена на эту дату за счет денежных средств и краткосрочных финансовых вложений. Оптимальное значение показателя 0,1…0,2.
Коэффициент критической (быстрой) ликвидности	$К_{КЛ}$	$К_{КЛ}$=(ДС+КФВ+ДЗ)/КО	Показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет имеющихся денежных средств и ожидаемых поступлений от дебиторов.
Коэффициент текущей ликвидности	$К_{ТЛ}$	$К_{ТЛ}$= $О_БА$/КО	Показывает, сколько рублей финансовых ресурсов, вложенных в оборотные активы, приходится на один рубль текущих пассивов, или во сколько раз оборотные активы превышают краткосрочные обязательства.
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	$В_{ОбА}$	$В_{ОбА}$=В/$О_БА$	Характеризует интенсивность использования оборотных средств. Отражает скорость оборота текущих (мобильных) активов, или сколько рублей выручки приходится на рубль оборотных активов.
Коэффициент платежеспособности	$К_П$	$К_П$=СК/(КО+ДО)	Характеризует обеспеченность собственного капитала общей суммой обязательств предприятия.

Окончание таблицы 1.2

Показатель	Усл. об.	Форму-ла	Экономический смысл
Рентабель-ность продаж	$Р_П$	$Р_П=П_Р/В$	Показывает, сколько рублей прибыли приходится на один рубль выручки.
Коэффициент затоваренности продукцией	$К_З$	$К_З=О_{НП}/В$	Показывает, сколько рублей нереализованной продукции приходится на один рубль выручки.
Коэффициент эффективности рекламы	$К_{ЭР}$	$К_{ЭР}=З_Р/ПР_{ПР}$	Показывает, сколько рублей финансовых ресурсов, вложенных в рекламу и средства стимулирования сбыта, приходится на один рубль прибыли.

В таблице 1.2 использованы следующие условные обозначения:

СОС – собственные оборотные средства;

$О_БА$ - оборотные активы;

КО – краткосрочные обязательства;

ДЗ- дебиторская задолженность;

СК – собственный капитал;

ДС – денежные средства;

КФВ – краткосрочные финансовые вложения;

ДО – долгосрочные обязательства;

$В_Б$ – валюты баланса;

$П_Р$ – прибыль от реализации;

$О_{НП}$ – объем нереализованной готовой продукции;

$З_Р$ – затраты на рекламу;

$ПР_{ПР}$ – прирост прибыли от рекламы и средств стимулирования сбыта;

В – выручка [18].

При расчете конкурентоспособности персонала оцениваются 7 показателей [24]:

1. конкурентоспособность организации;
2. наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т.п.);
3. деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения);
4. интеллигентность, культура;

5. коммуникабельность;

6. организованность;

7. возраст, здоровье.

Оценка конкурентоспособности персонала проводится экспертным методом, целесообразность использования данного метода объясняется тем, что оцениваются в основном качественные показатели[33].

Ставятся следующие условия оценки экспертами качеств персонала:

1. качество отсутствует – 1 балл;

2. качество проявляется очень редко – 2 балла;

3. качество проявляется не сильно и не слабо – 3 балла;

4. качество проявляется часто – 4 балла;

5. качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно – 5 баллов.

Оценку будем осуществлять по формуле [9]:

$$К_П=(a_j*b_{ij})/5n,$$

где $К_П$ – уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала

i – 1, 2 . . . 10 – количество экспертов;

j – 1, 2 . . . 7 – количество оцениваемых качеств персонала;

a_j – весомость j-го качества персонала; b_{ij} – оценка i-м экспертом j-го качества персонала по пятибалльной системе;

5*n – максимально возможное количество баллов [20].

Таким образом, конкурентоспособность деятельности складывается из конкурентоспособности разнообразных видов деятельности, которые осуществляет организация в процессе своего функционирования. Среди основных видов деятельности организации можно выделить конкурентоспособность: торговой, финансовой, инновационной, инвестиционной, социальной, стратегической деятельностей, а так же организации сбыта и продвижения товара, организации управленческой деятельности и антикризисного управления.

Заключение

Конкурентоспособность – это свойства объекта, характеризующиеся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами.

Уточним понятие «конкурентоспособность малого предприятия». Под этим термином следует понимать способность предприятия, отвечающего количественным и качественным признакам малого предприятия, принятым законодательно и признающимся бизнес-средой, основываясь на ресурсном потенциале компании, развивать свой конкурентный потенциал, превращая его в конкурентные преимущества, улучшающие его позиции в структуре конкурентоемкости отрасли.

Для комплексной оценки конкурентоспособности предприятия требуется выявить показатели и характер их влияния на конкурентоспособность, что позволяет определить сильные и слабые стороны организации, предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Объектом исследования в работе является ИП Алхимов С.М. – склад-магазин, занимающийся оптово-розничной реализацией продовольственными товарами, расположенный по адресу город Красноярск, ул. Глинки, д.37, склад 21, строение 9.

Целями деятельности ИП Алхимов С.М. является удовлетворение потребностей оптовых компаний в товарах, реализуемых предприятием (продовольственные товары), а также получение на основании этого максимально возможной прибыли. Соответственно предметом деятельности предприятия является оптово-розничная реализация товаров, относящихся к категории «продовольственные товары».

Проведенный анализ показал, что за исследуемый период времени отмечается расширение масштабов хозяйственной деятельности ИП Алхимов

С.М., что выражено в приросте оптового товарооборота в 2015 году на 13130 тыс. руб. или 5,31%.

Из матрицы оценки стратегий видно, что наиболее подходящей стратегией для фирмы ИП Алхимов С.М. является стратегия усиления позиций на рынке (фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции). В качестве дополнения к ней также может быть использована стратегия развития рынка (поиск фирмой новых рынков для уже производимого продукта).

Как видно, в 2015 году по сравнению с 2014 уровень конкурентоспособности ИП Алхимов С.М. снизился на примерно на 19%, что свидетельствует о снижении конкурентоспособности системы управления данным предприятием, в основном за счет излишнего перерасхода средств и ресурсов, которые не приносят должного уровня эффективности.

Вместе с тем, следует обратить внимание на отрицательную динамику показателей финансового положения, а также неустойчивые колебания показателей конкурентоспособности организации сбыта и управленческой деятельности, по которым сохраняется риск их существенного ухудшения в перспективе.

При проведении SWOT-анализа деятельности ИП Алхимов С.М. была определена оптимальная стратегия дальнейшего развития предприятия – стратегия усиления позиции на рынке. Она заключается в усилении позиций на рынке, при котором предприятие делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. На сегодняшний день, согласно проведенному анализу ИП Алхимов С.М. имеет 8 ключевых клиентов. Стратегия взаимоотношений с ключевыми клиентами ИП Алхимов С.М. должна изначально строиться на принципах партнерства, предусматривающего полное и честное выполнение взаимных обязательств в долгосрочном периоде.

По этой причине ИП Алхимов С.М. разработаем программу повышения квалификации и аттестации персонала отдела продаж при введении в данном отделе должностей менеджеров по работе с ключевыми клиентами. Для

развития системы аттестации работников отдела продаж ИП Алхимов С.М. будет внедрен Приказ об аттестации работников ИП Алхимов С.М.

Важным фактором системы крупных продаж является работа с ключевыми клиентами, которую зачастую являются и основными дебиторами компании. В 2015 году предприятие имело дебиторскую задолженность на сумму 19568 тыс.руб. 40% от данной суммы приходится на дебиторскую задолженность ключевых клиентов компании.

Поскольку за исследуемый период было выявлено увеличение дебиторской задолженности с 2013 по 2015 год, что привели к значительному вовлечению средств в оборот предприятия, то предприятию необходимо разработать пути снижения дебиторской задолженности, которое можно достигнуть путем выбор способа расчета с покупателями и заказчиками, например, предоставлять скидки покупателям при внесении предоплаты за продукцию.

Таким образом, на основании проведенного анализа можно сделать вывод о том, что при внедрении предлагаемых нами мероприятий по введению должности менеджера по работе с ключевыми клиентами, аттестации и обучения работников отдела продаж, предприятие приобретет положительно направленный бренд ИП Алхимов С.М. как надежного, стабильного поставщика продовольственных товаров.

В результате внедрения проекта повышения конкурентоспособности предприятия ИП Алхимов С.М. мы наблюдаем рост итогового показателя эффективности на 2,9 балла, что является существенным улучшением в работе организации.

Список использованных источников

1. Трудовой кодекс Российской Федерации: по состоянию на 1 февраля. – Новосибирск: Сиб. Унив. Изд-во, 2015. – 206 с.

2. Гражданский кодекс Российской Федерации: в 3 ч.: по состоянию на 20 апр. 2015 г. – Москва: Омега-Л, 2015. – 681 с.

3. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.Л. Черенков. – Москва: - «НОВОСТИ», 2013. – 256 с.

4. Акимов Т.А. Теория организации: учеб. пособие для вузов / Т.А. Акимов. – Москва: ЮНИТИ, 2013. – 367 с.

5. Акмаева Р. Менеджмент организации на основе принятия новой управленческой парадигмы / Р. Акмаева // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 11. – С. 98-107.

6. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2014. — №6. – С. 16 – 22.

7. Бельков М.В. Особенности использование потенциала конкурентоспособности в предпринимательских структурах строительной отрасли / М.В.Бельков // – 2014. – №3. – С. 22 - 25.

8. Бельков М.В. К вопросу о дефинициях конкурентного потенциала / М.В.Бельков // Научные труды Московского Гуманитарного Университета – 2014. - № 133. – С.22 - 26.

9. Бреслав Е. 7 нот бизнеса: Настольная книга руководителя / Е. Бреслав, И. Голуба. - Москва: Эксмо, 2012.- 576 с.

10. Бондарева С.Р. Конкурентные преимущества и их роль в формировании конкурентных стратегий развития организации / С.Р.Бондарева //Экономические и гуманитарные науки – 2014. - №3. - С.101-108.

11. Бондарева С.Р. Методы формирования стратегий конкуренции / С.А.Никитин, С.Р.Бондарева // Известия ТулГУ. Экономические и

юридические науки. – 2014. - Выпуск 2, Часть I. – С.176-184.

12. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва: Гардарика, 2013. – 528 с.

13. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, Н.И. Наумов. - Москва: Гардарика, 2010. - 528 с.

14. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - Москва: Гардарика, 2012. - 296 с.

15. Войнеховская Н.А. Потенциал предприятия как основа его конкурентоспособности / Н.А.Войнеховская // Проблемы современной экономики — 2006. — №1. – С. 17 - 20.

16. Гольштейн Г.Я. Стратегический менеджмент: Конспект лекций. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2013. - 93 с.

17. Горяинова А.Н. Стратегический менеджмент. – Москва: Издательство БГТУ, 2013. – 107 с.

18. Гроув Э.С. Высокоэффективный менеджмент / Э.С. Гроув. – Москва: Филин, 2014. – 280 с.

19. Друкер П. Практика менеджмента / П. Друкер. – Москва: Вильямс, 2013. – 96 с.

20. Ермаков В.В. Менеджмент организации: учеб. пособие / В.В. Ермаков. – Москва: Издательство Московского психолого-социального института, 2014. – 208 с.

21. Иванченко В.Р. Особенности развития малого предпринимательства в условиях финансово-экономического кризиса / В.Р. Иванченко // Проблемы и перспективы развития экономики Калининградской области в условиях трансграничного сотрудничества: сб. науч. тр. - 2016. - С. 94—98.

22. Иванченко В.Р. Разработка сетевой управленческой модели программы по повышению конкурентоспособности малых предприятий /В.Р. Иванченко // Вестник Калининградского юридического института МВД России. - 2015. - № 4 (22). - С. 85-90.

23. Иванченко В.Р. Теоретико-методологические аспекты повышения конкурентоспособности малых предприятий / В.Р. Иванченко // Вестник Балтийского научного центра. Калининград, 2014. - № 1 (31). - С. 101-109.

24. Ивченко В.В. Методический подход к расчету индикаторов конкурентоспособности малого предприятия / В.В. Ивченко // Балтийский экономический журнал. - 2015. - № 1 (5). - С. 69-77.

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

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

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

28. Красова В. 7 нот менеджмента / В. Красова, А. Привалова – Москва: ЭКСМО, 2012. - 656 с.

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

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

31. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 236 с.

32. Лисенков М.В. Конкурентный потенциал и конкурентная стратегия в совокупности отношений конкурентоспособности / М.В. Лисенков // Вестник ТГУ. — 2014. — Вып. 2 (58) — С. 63–65.

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

34. Михайлова, А. О. Конкурентный потенциал строительных организаций / А. О. Михайлова // Вестник Гражданских инженеров. – 2013. – № 6 (41). – С. 13-17.

35. Михайлова, А. О. Мероприятия по повышению

конкурентоспособного потенциала строительных организаций в составе СРО / А. О. Михайлова // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – С. 29 – 32.

36. Мухин В.И. Исследование систем управления: учебник / В.И. Мухин. – Москва: Экзамен, 2012. – 384 с.

37. Палатина Т.А. Конкурентный потенциал отрасли и предприятий: вопросы стратегического управления / Т.А. Палатина, А.С. Гарбуз, Ю.М. Сухина // Южнороссийский регион: потенциал и перспективы. Материалы Всеросс. науч. конф. – Краснодар. – 2013. – С. 117-120.

38. Поршнев А.Г. Управление организацией: учебник / А.Г. Поршнев, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 669 с.

39. Робинс Стивен П. Менеджмент / Стивен П. Робинс, М. Коултер. – Москва: Вильямс, 2013. – 880 с.

40. Розанова Ж.Б. Методика расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятий / Д.А. Гайнанов // Методы и модели управления регионом: Материалы Всеросс. науч.-практ. Internet-конф. 16-30 октября 2012 г. – Уфа; 2012. – 115 с.

41. Розанова Ж.Б. Оценка конкурентоспособности малых предприятий / Д.А. Гайнанов, Ж.Б. Розанова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – 17(3). – С.46-50.

42. Розанова Ж.Б. Разработка методики расчета интегрального показателя конкурентоспособности предприятий / Ж.Б. Розанова // Управление экономикой: методы, модели, технологии: Материалы VI Всеросс. науч. конф. с международным участием: В 2-х ч. Ч.1. – Уфа: 2016. – С.254-259.

43. Розанова Ж.Б. Факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Ж.Б. Розанова // Актуальные вопросы управления в социальных и экономических системах: межвуз. науч. сборник.

– Уфа, – 2014. – С. 122-127.

44. Россия в цифрах, 2014 : крат. стат. сб. / Федер. служба гос. статистики. Федер. служба гос. статистики, 2014. - 463 с.

45. Сорокина М.В. Менеджмент торгового предприятия / М.В. Сорокина. – Санкт - Петербург: Питер, 2012. – 528 с.

46. Столяров О.Б. К вопросу об оценке показателей конкурентоспособности / О.Б. Столяров // Проблемы менеджмента качества в современной России: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Саранск; – 2014. – С. 66 - 69.

47. Сухов С.В. Онтология управления организациями / С.В. Сухов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - №5. - С. 26-33.

48. Фомченкова Л.В. Конкурентный потенциал - основа повышения конкурентоспособности промышленного предприятия // Л.В. Фомченкова, М.И. Дли // Российское предпринимательство. — 2015. — № 1 (61). — С. 66-71.

49. Хаджаев Р. Ш. О методических подходах к оценке конкурентоспособности малых предприятий / Р.Ш. Хаджаев // Вестник Балтийского федерального университета им. И. Канта. - 2015. - С. 88-92.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ПРОВЕРЕН
ДАТА 28.06.2016