


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.

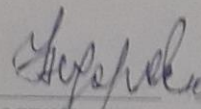
БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

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

Управление конкурентоспособностью предприятия на основе
развития организационного капитала

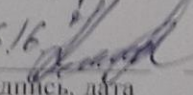
на материалах ООО «ИНГАШДОРСТРОЙ»

Научный
руководитель

 10.06.16 Канд.экон.наук, доцент
подпись, дата должность, ученая степень

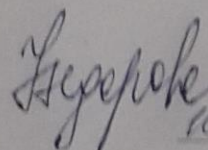
О.М. Федорова
инициалы, фамилия

Выпускник

10.06.16  211200586 МО-12-3
подпись, дата номер зачетной книжки номер группы

А.В. Климова
инициалы, фамилия

Нормоконтролер:

 Канд.экон.наук,
10.06.16 доцент
подпись, дата

О.М. Федорова
инициалы, фамилия

Красноярск 2016

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа по теме «Управление конкурентоспособностью предприятия на основе развития организационного капитала (на материалах ООО «ИНГАШДОРСТРОЙ»)» содержит 77 страниц текстового документа, 18 рисунков, 21 таблицу, 5 приложений, 40 использованных источников.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КАПИТАЛ, ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ.

Объектом исследования данного проекта является ООО «ИНГАШДОРСТРОЙ». Предмет исследования – организационный капитал предприятия. Предметом защиты являются разработанные мероприятия, позволяющие повысить конкурентоспособность предприятия на основе развития организационного капитала.

Цель исследования заключается в разработке эффективных мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ИНГАШДОРСТРОЙ».

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 предложены мероприятия повышения конкурентоспособности ООО «ИНГАШДОРСТРОЙ» за счет развития организационного капитала. Проведена оценка социально-экономической и организационной эффективности мероприятий, доказана целесообразность их реализации в практической деятельности компании.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1 УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КАПИТАЛА	3
1.1 Цели, принципы, факторы, влияющие на конкурентоспособность	3
1.2 Методы исследования влияния организационного капитала на конкурентоспособность предприятия.....	17
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	74

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

1 УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КАПИТАЛА

1.1 Цели, принципы, факторы, влияющие на конкурентоспособность

В экономической литературе авторами рассматриваются различные подходы к определению конкурентоспособности предприятия, которые, дополняя друг друга, позволяют рассматривать конкурентоспособность как характеристику субъектов рыночных отношений, позволяющую выдерживать конкуренцию.

Так, классическое определение М. Портера характеризует конкурентоспособность как «...свойство субъекта рыночных отношений выступать на равнее с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений» [28].

В конце 90-х годов двадцатого столетия Р.А. Фатхутдинов давал следующее определение понятию: «Конкурентоспособность – это свойство объекта и его сервиса, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкурентной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке» [34].

А.П. Градов характеризует конкурентоспособность как «...сравнительное преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами».

В.В. Позняков определяет данную категорию в качестве «...способности товаров или услуг выдерживать сравнения с аналогичными товарами и услугами других производителей и продаваться в связи с этим по ценам не ниже среднерыночных».

О.В. Амуржуев трактует конкурентоспособность как «...состязательность на рынке, при которой идет постоянная борьба товаропроизводителей за покупателей и увеличение своей доли на рынке».

П.В. Забелин конкурентоспособность определяет как «...способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной рентабельности».

Ресурсный подход к определению конкурентоспособности раскрывает определение Д.С.Воронова: «конкурентоспособность – это соперничество между хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели при условии ограниченности ресурсов» [11].

Отмеченная разноплановость в данных определениях, обуславливается тем, что конкурентоспособность предприятия относится к экономическим категориям, сущность которых не находит своего объективного выражения. Самому своему существованию конкурентоспособность обязана экономической науке, введшей рассматриваемую категорию в оборот. Иными словами, конкурентоспособность является понятием сугубо субъективным и как таковая не существует. Следовательно, её содержание и сущность при отсутствии общепринятого определения может трактоваться по-разному в зависимости от представлений того или иного познающего объекта. Соответственно различия в воззрениях экономистов, отмеченные при рассмотрении явления конкуренции находят свое отражение и при определении понятия конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, обозначаются три крайности подходов к формированию категории «конкурентоспособность» [38]:

- во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов;
- во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности (стратегический потенциал предприятия);
- в-третьих, возможность и способность противостоять соперникам (конкурентный потенциал предприятия).

Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность объекта – это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. Данное определение представляет наиболее общую, применимую ко всем, без исключения, объектам характеристику. Однако для практического применения данная категория в таком виде не пригодна.

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.

Данное 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 [11].

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.

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 [15].

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 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, 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) [22].

Современные исследования доказывают, что конкурентоспособность предприятия на рынке является главным критерием эффективности его деятельности, оценки эффективности системы управления. Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию основных компонентов управленческой деятельности в единстве их составляющих частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Понимание того, что современные предприятия, представляют собой сложные, искусственно созданные, социально-экономические открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает в их исследовании. Под воздействием системы стратегического управления происходит формирование комплекса конкурентных преимуществ, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия.

Управление конкурентоспособностью предприятия является важнейшей задачей стоящей перед предприятием в стратегическом и тактическом плане, и в сущности, именно на обеспечение конкурентоспособности предприятия должно быть направлено управление в целом [3ё].

Обеспечение конкурентоспособности предприятия представляет собой комплекс работ, направленных на развитие его потенциала, формирование конкурентных преимуществ и укрепление конкурентных позиций.

Формирование комплекса конкурентных преимуществ и основных направлений развития предприятия осуществляется при помощи системы управления. Наиболее важным элементом в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия выступает механизм управления.

Механизм управления – сочетание различных рычагов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей [22].

Таким образом, управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой сложную систему элементов, включающую разработку механизма обеспечения конкурентоспособности.

В соответствии с сущностью системного подхода, система управления организацией (или система менеджмента) состоит из внешнего окружения (за «черным ящиком») и внутренней структуры (внутри «черного ящика»). Внутренняя структура представлена потенциалом предприятия.

Конкретизация, точнее границы механизма конкурентоспособности определяют «правила» внутриорганизационного устройства предприятия, обеспечивающего выживаемость в условиях неопределенности. Данное условие позволяет выбрать конкретную форму таких свойств, как конкурентоспособность, инновационность, адаптивность, обеспечивающих постоянный эффект деятельности предприятия на рынке.

Модель управления конкурентоспособностью можно представить в форме определенного «черного ящика», «вход» которого обеспечивается эффективным механизмом управления конкурентоспособностью (включая его основные элементы), а «выход» представляет собой перечень возможных результатов (рис. 1.1) [34].

Таким образом, в современных условиях конкурентоспособность торгового предприятия на рынке является главным критерием эффективности его деятельности, оценки эффективности системы управления.

Обеспечение конкурентоспособности осуществляется на основе соблюдения следующих принципов [2]:

- 1) анализа механизма действия экономических законов (закона спроса и предложения, законы повышения потребностей человека, закона эффекта масштаба, закона конкуренции, закона экономии времени, закона убывающей доходности и др.);



Рисунок 1.1 – Механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий

2) анализа механизма действия законов организации структур и процессов (закона композиции для построения дерева целей, законов пропорциональности, синергии, самосохранения, развития и др.);

3) соблюдение требований совокупности научных подходов к управлению (прежде всего, системного, комплексного, маркетингового, функционального, поведенческого, структурного, воспроизводственного);

4) ориентация на конкретные рынки и потребности;

5) применение современных методов анализа, прогнозирования, нормирования, оптимизации (например, системного анализа, функционально-стоимостного анализа, динамического программирования);

6) применение современных информационных технологий для системной и комплексной автоматизации управления [9];

7) применения современных методов анализа, прогнозирования, нормирования, оптимизации (например, системного анализа, функционально-стоимостного анализа, динамического программирования);

8) ориентации на количественные методы оценки, контроля и оперативного управления конкурентоспособностью;

9) экономические и управленческие факторы функционирования организации не должны входить в формулу оценки конкурентоспособности организации, так как управленческие факторы служат условием обеспечения конкурентоспособности, а экономические - результатом управления конкурентоспособностью объекта (при хорошей работе будет повышение конкурентоспособности, при плохой - снижение, что наблюдается сейчас в российской экономике);

10) конструкция формул (моделей) для оценки конкурентоспособности объектов должна учитывать весомость входящих в них факторов (показателей, аргументов);

11) включаемые в формулу (модель) факторы (показатели) преимущественно должны быть удельными или относительными;

12) в системе управления конкурентоспособностью объектов должны быть стратегический маркетинг (первая общая функция), мотивация и регулирование (последняя общая функция, устанавливающая обратную связь потребителей и внешней среды с разработчиками и изготовителями товаров) .

Перечисленный набор принципов управления конкурентоспособностью товаров и организации является примерным, но без их соблюдения невозможно обеспечить конкурентоспособность торгового предприятия [6].

Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию основных компонентов управленческой деятельности в единстве их составляющих частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Понимание того, что современные предприятия, представляют собой сложные, искусственно созданные, социально-экономические открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает в их исследовании. Под воздействием системы стратегического управления происходит формирование комплекса конкурентных преимуществ, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия [28].

На основании состава элементов систем стратегического управления, рассматриваемых различными авторами была предложена модель обеспечения конкурентоспособности торгового предприятия (рис. 1.2).

Оценка уровня использования потенциала предприятия является важнейшим фактором в процессе обеспечения конкурентоспособности. Степень реализации конкурентного потенциала определяет совокупность конкурентных преимуществ предприятия. Тем не менее, вопросы, связанные с формированием стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия, не нашли своего отражения в отечественной экономической литературе. Такой подход носит ограниченный характер, т.к. не рассматривает влияние изменения уровня конкурентного потенциала на деятельность всего предприятия в целом и не предполагает наличия взаимосвязи между конкурентоспособной стратегией и корпоративной стратегией [39].

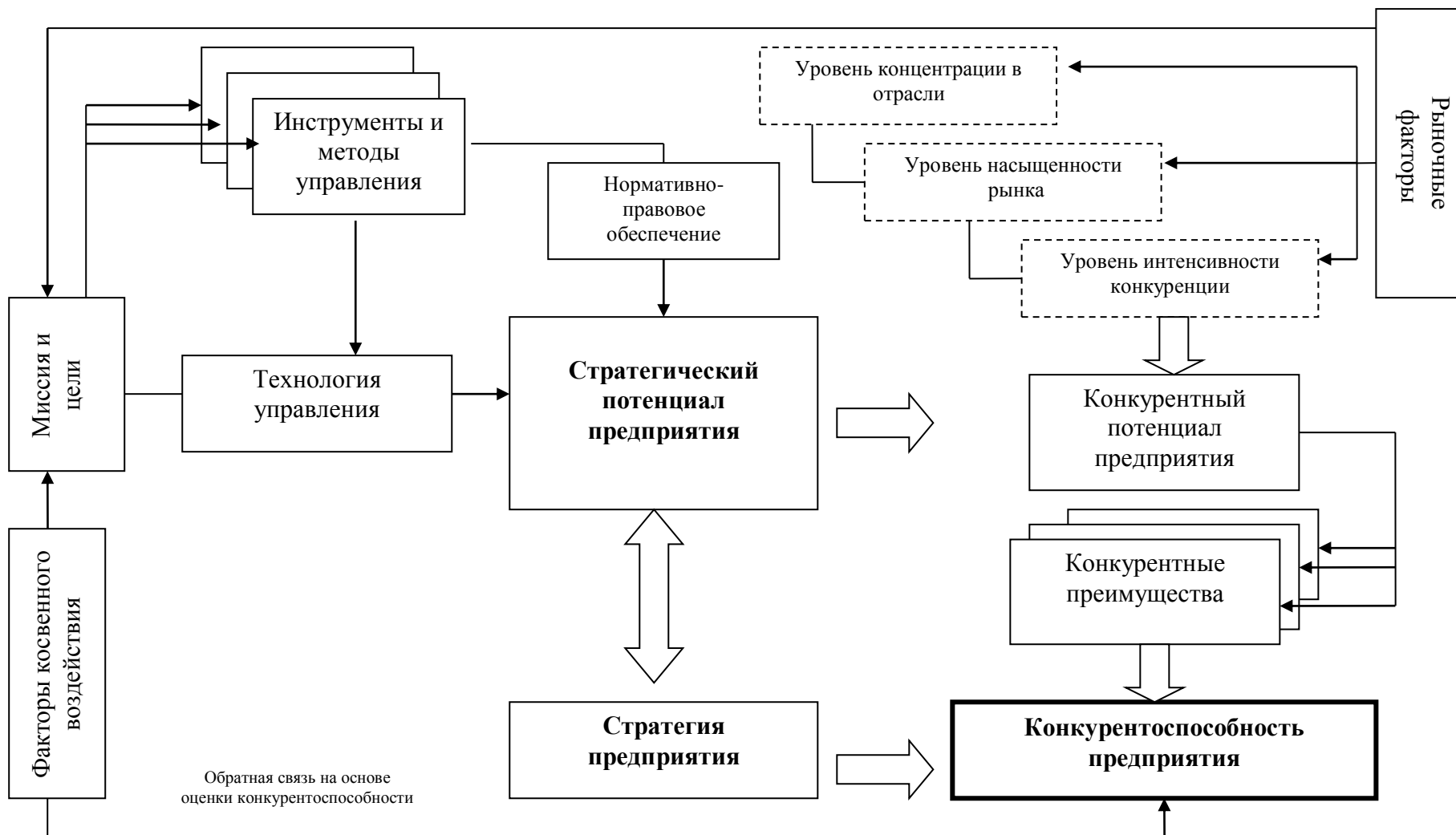


Рисунок 1.2 – Модель механизма обеспечения конкурентоспособности торговых предприятий

Предприятие должно выделять конкурентный потенциал из общей совокупности потенциалов в соответствии с требованиями рыночной среды и достигать определенных конкурентных преимуществ, реализовывая, таким образом, стратегию обеспечения конкурентоспособности.

С учетом изложенных положений необходимо рассмотреть связь доминантных понятий триады стратегического управления в расширенном контексте, то есть изучить влияние данных компонентов друг на друга и на формирование стратегии обеспечения конкурентоспособности (рис. 1.3).

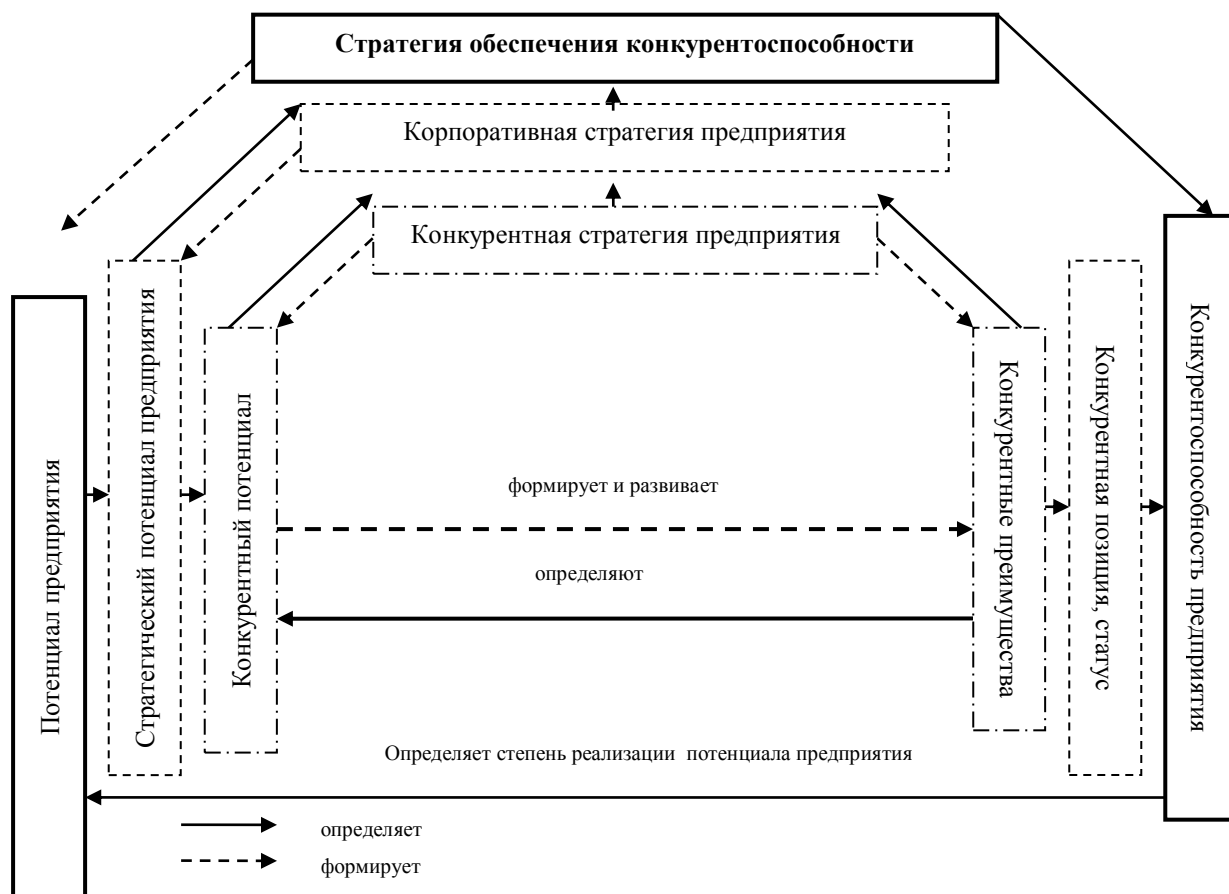


Рисунок 1.3 – Схема формирования стратегии обеспечения конкурентоспособности предприятия

Таким образом, в основе обеспечения конкурентоспособности лежат два основных подхода к формированию стратегии [21]:

1. «Индуктивный» - под которым понимается разработка конкурентоспособной стратегии на основе уже имеющегося конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ. Таким образом, стратегии

обеспечения конкурентоспособности рассматривается как результат разработки стратегии повышения конкурентного потенциала и его составляющих

2. «Дедуктивный» - под ним понимается кардинальное изменение всей стратегии предприятия, направленной на формирование новых конкурентных преимуществ, следствием которых станет рост конкурентного потенциала, конкурентоспособности предприятия и таким образом, данная стратегия будет стратегией обеспечения конкурентоспособности.

Данный подход позволяет рассматривать понятие стратегии обеспечения конкурентоспособности как совокупности управленческих решений, представляющих собой программу формирования потенциала предприятия, обеспечивающую качественное развитие его ключевых конкурентных преимуществ и планомерное совершенствование деятельности [11].

Сложность управления конкурентоспособностью торговых предприятий постоянно возрастает, что связано с непрерывным внутренним развитием, происходящим в организации, постоянным изменением управленческих механизмов, внутренних и внешних условий функционирования, а это влечет за собой изменение связей между элементами системы.

Система обеспечения конкурентоспособности торговых предприятий состоит из набора механизмообразующих элементов, которые являются сложными объектами, определенным образом взаимосвязанных между собой. Степень агрегированности этих элементов предопределяет устойчивость и эффективность функционирования всей системы.

В такой ситуации необходим механизм выявления взаимосвязей факторов, инструментов и методов, обеспечивающих конкурентоспособность объектов в условиях обостряющейся конкуренции. Объективными предпосылками для углубленного исследования факторов и инструментов, оказывающих влияние на конкурентоспособность торговых предприятий, в современных условиях являются [17]:

- изменение потребительского поведения;
- интенсивное развитие рынка торговли в регионе;

- необходимость увязки текущих и стратегических задач каждого предприятия с потенциальными возможностями потребительского рынка;
- развитие межрегиональных торгово-экономических связей;
- ожидание прихода национальных и иностранных конкурентов.

Проблема выявления и учета факторов, обеспечивающих конкурентоспособность, а также, степени их взаимовлияния, требует рассмотрения понятия «фактор».

Согласно Современному экономическому словарю, фактор – движущая сила, причина какого-либо процесса, обуславливающая или определяющая его характер [11]. Таким образом, под факторами обеспечения конкурентоспособности предприятий будем понимать элементы и сформированные на их основе силы, обуславливающие определенную рыночную позицию предприятия в условиях конкурентного рынка.

Следовательно, в процессе управления предприятиями необходимо учитывать факторы, оказывающие влияние на их конкурентоспособность. На основе обобщения литературных источников, все факторы, обеспечивающие конкурентоспособность предприятий можно классифицировать на три группы: факторы потенциала предприятия, рыночные факторы, косвенные факторы внешней среды (рис. 1.4) [39].

Ценность данной классификации факторов состоит в том, что на её основе можно моделировать деятельность торговой сети в условиях конкуренции, осуществлять комплексный поиск внутрихозяйственных резервов с целью повышения конкурентоспособности деятельности.

В зависимости от направленности воздействия на деятельность предприятия все факторы можно объединить в две группы:

- позитивные, которые оказывают положительное воздействие на функционирование торговых сетей, способствуя обеспечению и повышению конкурентоспособности;



Рисунок 1.4 – Факторы, обеспечивающие конкурентоспособность предприятий

- негативные, которые оказывают отрицательное воздействие на функционирование торговых сетей, ухудшая конкурентную позицию [21].

Один и тот же фактор со временем может изменять характер и направление своего воздействия и переходить из одной группы в другую.

Принципиально система обеспечения конкурентоспособности включает в себя не только учет факторов внешней и внутренней среды, но и использование современных инструментов и методов управления.

1.2 Методы исследования влияния организационного капитала на конкурентоспособность предприятия

При оценке реальной стоимости компании используются такие критерии, как интеллектуальный капитал, организационный, человеческий и т.п. Б. Леонтьев представляет структуру капитала предприятия как суммарную интеллектуального, финансового, материального, включая в интеллектуальный квалификацию, знание персонала, способности, секреты и навыки и др. (таблица 1.1)

Таблица 1.1 – Структура капитала предприятия

Вид капитала	Составляющие	Содержание
Интеллектуальный	Человеческий	Квалификация, знания, способности, профессиональные секреты и навыки Права персонала имущественные и неимущественные на идеи и принятые решения
	Клиентский	Ноу-хау, секреты формирования клиентуры Технологии фирмы по привлечению, удержанию и расширению клиентов Стаж основных клиентов Права клиентов, потребителей, гарантии продавцов
	Организационный	Права фирмы на патенты, товарные знаки, ноу-хау Потенциальные возможности предприятия (техпроцессов, технологий, ресурсов)

Вид капитала	Составляющие	Содержание
Финансовый	Обеспечивающий деятельность персонала	Зарплата Авторские вознаграждения, роялти Расходы на обучение, отдых и медицинское обслуживание
	Обеспечивающий работу с клиентурой	Зарплата лиц, занятых обслуживанием клиентов Скидки постоянным клиентам Премии за полезные исследования клиентам Расходы на информационные материалы, выставки, поездки
	Обеспечивающий основное производство	Оборотный капитал Затраты на эксплуатацию и ремонт техники Затраты на обновление производства
Материальный	Обеспечивающий деятельность персонала	Оргтехника Предметы интерьера Транспорт Имущество, необходимое для санитарных и экологических нужд
	Обеспечивающий работу с клиентурой	Пункты сервисного обслуживания Запчасти и комплектующие для ремонта Рекламные стенды, витрины, образцы
	Обеспечивающий основное производство	Движимое и недвижимое имущество Инструменты Сырье и материалы

Организационный капитал является составляющим интеллектуального и включает права на интеллектуальную собственность (товарные знаки, ноу-хау) и потенциальные возможности предприятия (техпроцессы, технологии и ресурсы).

В своей работе «Управление знаниями» А.Л. Гапоненко рассматривает понятие «интеллектуальный капитал» как:

- знания;
- информация;
- опыт;
- организационные возможности;
- информационные каналы, которые можно использовать, чтобы создать богатство.

Компании сегодняшнего дня сильно отличаются от компаний прошлого прежде всего структурой капитала. Современная компания – это интеллектуальный капитал, который не принадлежит капиталисту. Исходя из определения интеллектуального капитала, Л.А. Гапоненко представляет свою структуру интеллектуального капитала (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Структура интеллектуального капитала (А.Л. Гапоненко)

А.Л. Гапоненко в структуре интеллектуального капитала выделяет: человеческий, организационный, потребительский капитал.

Взаимодействие этих составляющих носит нелинейный характер (рис. 1.6).

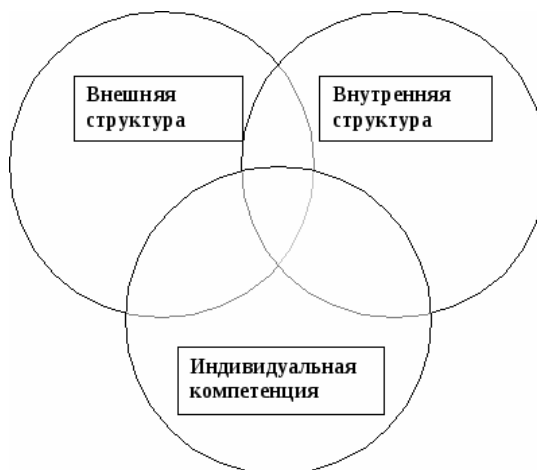


Рисунок 1.6 – Соотношения структурных составляющих интеллектуального капитала (А.Л. Гапоненко)

Г.Я. Белякова представляет собственную структуру организационного капитала, состоящего из инвестиций в человеческий капитал и современные управленческие технологии (рис. 1.7), которые определяют экономический ресурс компании.



Рисунок 1.7 – Управленческие технологии, формирующие организационный капитал компании

Все авторы сходятся во взглядах на значимость интеллектуального капитала в современных условиях, но у разных авторов он называется по-разному и структурируется в соответствии с их представлением и мнением, а также отраслевой принадлежностью.

Таким образом, организационный капитал представляет собой прирост стоимости бизнеса, обусловленный использованием технологий управления и инфраструктурного капитала. При этом под технологиями управления понимаются способы организации управления бизнесов как на уровне предприятия, так и на иных уровнях (саморегулируемые организации, государственное управление и др.). Инфраструктурный капитал

представляет собой совокупность инструментов, обеспечивающих эффективный менеджмент на всех уровнях управления. Это, прежде всего, элементы рыночной инфраструктуры, информационное обеспечение, законодательная и нормативная база и др.

Поскольку на сегодняшний день не сложилось единого понимания относительно сущности организационного капитала (ОК) и его структуры, решение этих вопросов является первой задачей на пути построения системы управления ОК и разработки механизма его формирования. В табл. 1.2 приведена сравнительная характеристика определений ОК [19].

Таблица 1.2 - Сравнительная характеристика подходов к определению организационного капитала

Формулируемые понятия	Ключевые слова и понятия	Автор
1. Часть структурного капитала, который представляет собой то, что остается в компании после того, как работники расходятся по домам; то, чем можно владеть. Позволяет работникам, оперирующим знаниями, использовать свои таланты как рычаг	Собственность компании, рычаг для максимизации человеческого потенциала	Эдвинсон Л.
2. Составляющая интеллектуального капитала, наряду с другими видами капиталов обеспечивающая скорость превращения имеющихся в компании знаний в устойчивый коллективный источник роста	Превращение знаний в устойчивый источник роста	Эдвинсон Л.
3. Система организационно-экономических отношений субъектов предприятия по поводу эффективного соединения в пространстве и времени факторов производства с целью создания и распределения добавленной стоимости	Система организационно-экономических отношений, создание добавленной стоимости	Белкин В.Н., Антонова О.А., Горбунов В.Д.
4. ОК — это организационные возможности компании ответить на требования рынка. Часть интеллектуального капитала, имеющая отношение к организации в целом. Это процедуры, технологии, системы управления, техническое и программное обеспечение, организационные формы и структуры, патенты, культура организации. В большей степени является собственностью организации и в некоторых случаях может быть относительно самостоятельным объектом купли-продажи	Требования рынка, организационные возможности компании, перечисление элементов, собственность организации	Гапоненко А.Л., Орлова Т.М.

Формулируемые понятия	Ключевые слова и понятия	Автор
5. Невозможность непосредственной трансформации ОК в денежную форму. Корректнее говорить об организационном потенциале как способности организации для достижения целей в какой-то области, основанной на комплексе взаимозависимых и комплементарных ресурсов. Потенциал компании — это сочетание, взаимопроникновение статического и динамического начал	Организационный потенциал, достижение целей компании, сочетание статической и динамической составляющих	Третьякова Е.П.
6. Организационный капитал организации воплощен в виде ее внутренних структур, обеспечивающих хранение и передачу информации, которая после восприятия и обработки для использования при принятии управленческих решений становится знаниями	Хранение и передача информации, превращение информации в знание	Гапоненко Т.В.
7. Элемент ИК предприятия, представляющий собой систему нематериальных ресурсов, вовлеченных в процессы управления знаниями, характеризующуюся способностью к извлечению знания из взаимодействий и процессов и использования знаний для создания добавленной стоимости. Состоит из элементов, формирующих среду для создания, распространения и использования знаний, элементов, ответственных за формализацию и капитализацию знания и элементов — результатов управления знаниями предприятия	Система ресурсов, вовлеченных в процесс управления знаниями, создание добавленной стоимости, формализация и капитализация знания	Башкирова О.В.
8. Комбинация явных и неявных, формальных и неформальных знаний, с помощью которых формируется эффективная структура и разрабатывается организационная деятельность фирмы, что включает: культуру — неявные и неформальные знания; структуру — явные и формальные знания; организационное обучение — взаимодействие неявных и явных, формальных и неформальных знаний	Явные и неявные знания, формальные и неформальные знания	Martín-de - Castro G., Navas - López J.E., López - Sáez P., Alama-Salazar E.

Анализируя приведенные определения, можно согласиться с авторами работ, группирующими их по следующим признакам:

- экономическая или социальная направленность;
- рассмотрение организации как объекта, либо как процесса;
- целостный взгляд на ОК как систему, выполняющую определенные функции, либо перечисление составляющих его элементов.

Также следует отметить, что в работе идет речь о необходимости рассмотрения в рамках анализа ОК статического и динамического начал. Это также может быть объяснено тем, что все чаще ОК связывают с процессом управления знаниями в организации, рассматривая его как центральную составляющую механизма преобразования неформализуемых знаний в формализуемые [6]. Именно такой подход в значительной степени согласуется с возможностью решения задачи формирования ОК с позиции реализации изменений.

Наряду с задачей уточнения структуры ОК в круг вопросов, связанных с управлением ОК, нами включена задача разработки функциональной модели ОК, решение которой является первым шагом на пути построения механизма его формирования (рис. 1.8) [33]. Сравнительный анализ подходов к определению структуры ОК приведен в табл. 1.3. Можно выделить две группы отличий в подходах к определению структуры ОК.

Во-первых, это характер группировки элементов: в виде простого перечня либо с установлением определенной иерархии и выделением некоторых укрупненных групп элементов, состав которых далее конкретизируется. При этом количество групп также может различаться — от двух в работах до пяти в [14].

Второй подход является более распространенным, так как имеет очевидные преимущества: гибкость и возможность развития. Во-вторых, это выделение элементов с позиций их конкретного воплощения (корпоративная культура, организационная структура, бизнес-процессы, интеллектуальная собственность и др.) либо с позиций процесса накопления, хранения,



Рисунок 1.8 - Проблемное поле в области управления организационным капиталом предприятия [37]

Таблица 1.2 Подходы к определению структуры организационного капитала

Автор	Структурные элементы		
Эдвинсон Л.	Инновационный капитал (НМА и интеллектуальная собственность компании: патенты, торговые марки, лицензии и т. д.)		Процессный капитал (инфраструктурные активы компании: организационная культура, организация бизнес-процессов, принятые практики управления бизнесом и т. д.)
Каплан Р., Нортон Д.	Корпоративная культура (миссия, основные ценности)	Работа в команде (обмен лучшим опытом)	Стратегическое соответствие (единство целей предприятия и сотрудников) Лидерство (лидеры на всех уровнях организационной иерархии)
Dzinkowski R.	Интеллектуальная собственность (патенты, авторские права, право дизайна, коммерческие тайны, торговые марки, оформление товара)		Инфраструктурный капитал (философия управления, корпоративная культура, бизнес-процессы, информационные системы, сетевые системы, финансовые взаимоотношения, корпоративные стратегии, корпоративные методы, инструменты продаж, базы

Автор	Структурные элементы				
			знаний, команды экспертов, корпоративные ценности)		
Гапоненко Т.	Элементы, обеспечивающие накопление и хранение знаний (объекты ИС, ноу-хау, техническое и программное обеспечение, базы данных о клиентах и поставщиках)		Элементы, обеспечивающие передачу знаний по информационным (коммуникационным) каналам (системы сетевого взаимодействия, организационная структура, административные системы, организационная культура)		
Башкирова О.В	Элементы, формирующих среду для создания, распространения и использования знаний (элементы структуры, корпоративной культуры, системы управления, сетевого взаимодействия)		Элементы, ответственные за формализацию и капитализацию знания (элементы программного обеспечения, технологий, процессов)	Элементы, ответственные за формализацию и капитализацию знания (элементы программного обеспечения, технологий, процессов)	
Белкин В. и др	Отношения в области организации производства		Отношения в области организации труда	Отношения в области организации управления	
Jurczak J.	Интеллектуальная собственность (авторские права, патенты, лицензии, товарные знаки)	Структурный капитал (организационная структура, проектные группы, системы, процессы, базы данных, сети, компьютерное оборудование)	Капитал бизнес-процессов (организационная культура, стиль управления, компьютерное обеспечение)	Маркетинговый капитал (бренд, имидж, репутация, стратегия)	Капитал развития (ключевые компетенции, инновации, трансформируемость)

передачи и получения новых знаний. Следует отметить, что это касается не только организационного, но и интеллектуального капитала в целом: анализируя сложившиеся подходы к управлению, можно выделить два наиболее обобщенных — «структурный», опирающийся на выделение структурных элементов, и «процессный», в основе которого лежит процесс формирования и использования знаний [5].

Говоря о структуре ОК, предпочтительным является структурный подход, тогда как процесс накопления и использования знаний целесообразно рассматривать при решении задачи разработки механизма формирования ОК. Учитывая вышеизложенное, в рамках данной статьи будем выделять две составляющие ОК:

— инфраструктурный капитал (статическая составляющая), включающий организационную структуру управления, корпоративную культуру, системы управления, применяемые информационные технологии и базы знаний, а также интеллектуальную собственность (ИС);

— капитал процессов (динамическая составляющая), объединяющий бизнес-процессы, обеспечивающие функционирование организации и находящиеся в процессе непрерывного совершенствования, и организационные компетенции (комбинация нематериальных ресурсов, обеспечивающая предоставление дополнительной ценности потребителям и создающая барьеры для копирования конкурентных преимуществ [8]), также отвечающие как за функционирование, так и за развитие организации.

С учетом вышеизложенного, укрупненная схема процесса формирования ОК предприятия может быть представлена в виде следующей трансформационной цепочки (рис. 1.9) [32]:

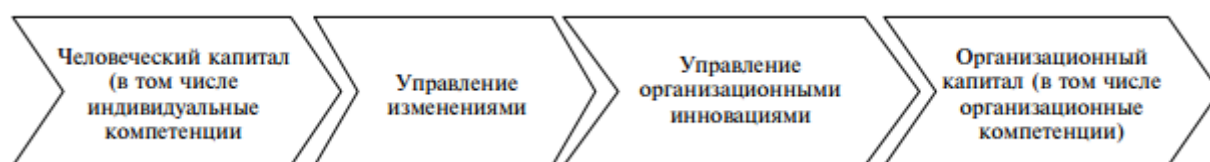


Рисунок 1.9 - Трансформационная цепочка формирования ОК предприятия

— создание новых знаний в процессе ориентированного на достижение поставленных целей функционирования человеческого капитала, развития индивидуальных компетенций;

— генерация и осуществление организационных изменений как результат новых знаний относительно изменившихся внешних условий и/или возможностей предприятия;

— ранжирование возможных/необходимых изменений на основе анализа их влияния на достижение целей предприятия и ограничений по ресурсам, формирование перечня приоритетных изменений;

— разработка бизнес-плана реализации ключевых организационных изменений;

— реализация организационных инноваций, обеспечивающих формализацию новых знаний и прирост организационного капитала [19].

Таким образом, новизна предложенного подхода заключается в следующем [37]:

— во-первых, на основе выделения статической и динамической составляющих ОК обоснована целесообразность применения методов и моделей управления изменениями для структуризации механизма формирования ОК;

— во-вторых, в целях упорядочения и регламентации процессов формирования ОК, изменения рассматриваются как организационные инновации, при этом отличительной особенностью последних являются разработка и реализация соответствующего проекта;

— в-третьих, формирование ОК рассматривается как процесс взаимодействия всех составляющих ИК (человеческого, организационного и рыночного, а также организационных компетенций как относительно самостоятельного объекта управления);

— в-четвертых, в качестве центрального элемента механизма формирования ОК выступает преобразование индивидуальных компетенций в организационные, а неформализованных знаний — в формализованные, что позволит объединить преимущества структурного и процессного подходов к управлению как организационным капиталом, так и интеллектуальным капиталом предприятия в целом [33].

Такой подход к формированию ОК предприятия позволит:

— во-первых, ориентировать реализуемые на предприятии организационные изменения на развитие организационного капитала как

источника создания устойчивых конкурентных преимуществ в условиях экономики знаний;

— во-вторых, разработать функциональную модель механизма формирования ОК, позволяющую раскрыть процесс преобразования индивидуальных компетенций в организационные и тем самым повысить эффективность использования как человеческого, так и организационного капитала предприятия [5].

Общепринятые методики оценки конкурентоспособности, формирования конкурентного преимущества отсутствуют. Отечественное научно-методического обеспечения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта – почти на нулевом уровне. Лишь отдельные зарубежные компании организованы для систематического сбора, анализа, продуктивного использования сведений о своих конкурентах. В большинстве компаний экономические характеристики товаров и организации сравниваются в основном с внутренними стандартами или предшествующими параметрами. Поэтому большинство «конкурентных» оценок чаще поверхностно, не выявляет причин отставаний. Повышение уровня глобальной конкуренции заставляет расширять анализы лидирующих конкурентов, углублять сравнительные оценки конкурентоспособности товаров и организаций. В разнообразии западных измерительных средств чаще выделяются нормативные методологии оценки продуктивности, мультифакторные модели, многокритериальные схемы выявления характеристик. Первые успешнее используются в оценках достижения желаемых рубежей, вторые – в централизованных измерениях, все указанные виды – для систематизации анализов характеристик в обеспечении стратегического развития. Многообразие зарубежных методик оценки конкурентоспособности объединяет приблизительное сходство её факторов и критериев: динамизма повышения качества ресурсов, мотивации к непрерывному совершенствованию и нововведениям; роль высшего руководства в подъеме

конкурентоспособности, развития интеллектуального капитала и соответствующей инфраструктуры [24].

На основе анализа существующих методов оценки конкурентоспособности предприятий разработана их группировка (рис. 1.10).

Рассмотрим некоторые, наиболее часто применяемые, методы и сформированные на их основе методики оценки конкурентоспособности [3].

Матричные методы. Данный подход базируется на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе методики – анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия. сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат по горизонтали – темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе, по вертикали – относительная доля продукции предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия. Эта группа методов базируется на рассуждении о том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. Для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество [39].

Расчет показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции ведется с использованием экономического и параметрического индексов конкурентоспособности. В свою очередь, указанные индексы определяются путем суммирования частных индексов по каждому оцениваемому параметру с учетом весовых коэффициентов.

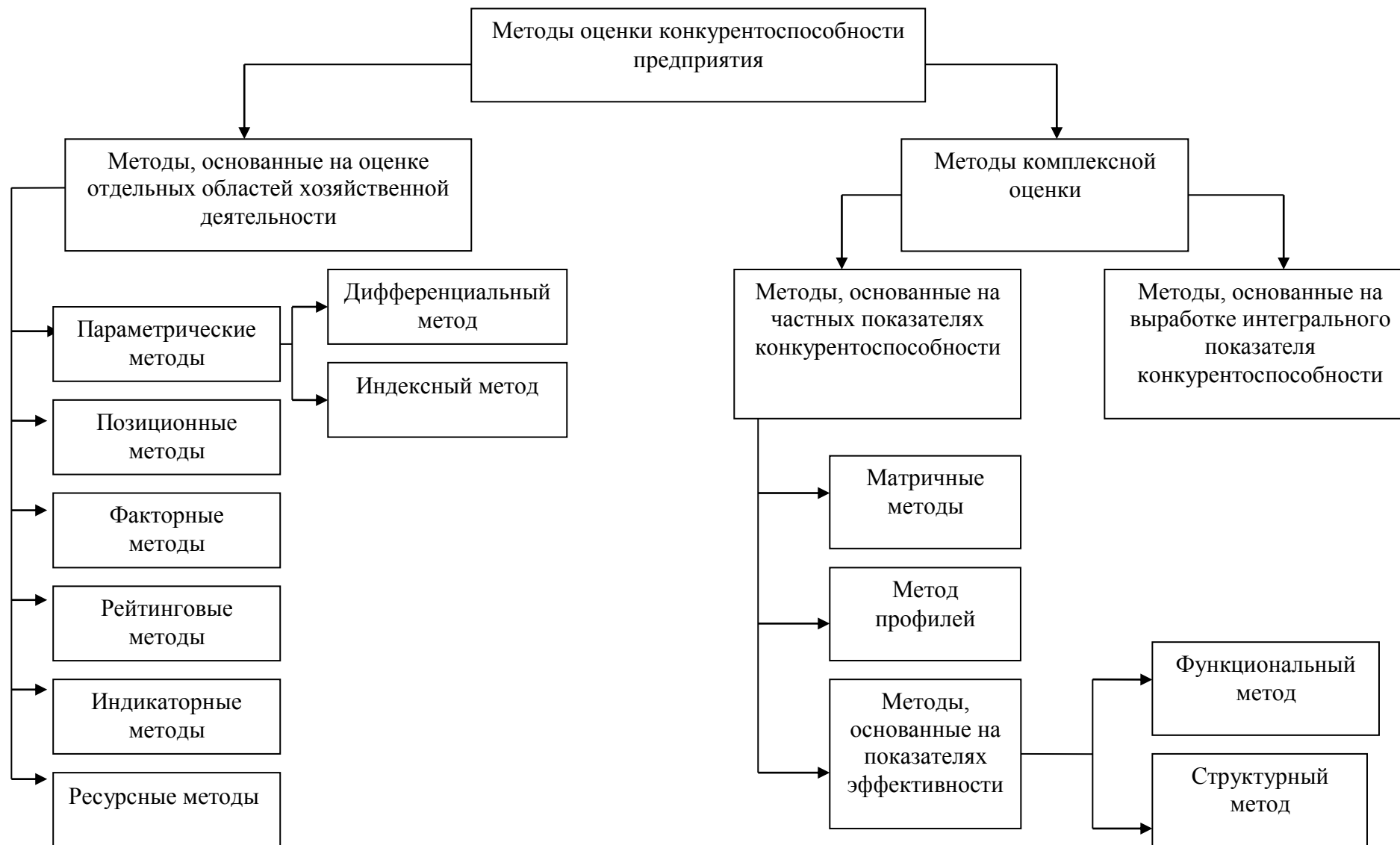


Рисунок 1.10 – Схема группировки существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе подхода лежит оценка групповых показателей или критериев конкурентоспособности [18].

Суть подхода заключается в бальной оценке способностей предприятия по обеспечению конкурентоспособности с точки зрения имеющихся ресурсов. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов. При этом состав и структура оцениваемых способностей значительно варьирует в различных методиках: от показателей себестоимости и финансовой устойчивости до способности предприятия адаптироваться к нововведениям. В дальнейшем, в зависимости от метода, с целью конкурентоспособности предприятия, полученные экспертные оценки подвергаются различной математической обработке.

Комплексные методы. Методы, отнесенные к данному подходу, определены как комплексные в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в рамках каждого из методов ведется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности.

На основе этого подхода разработаны следующие методики оценки:

I. Фатхутдинов Р.А. в своей книге «Управление конкурентоспособностью предприятия» [34] предлагает оценивать конкурентоспособность по четырем основным группам показателей:

1 – преимущества во внешней среде (макросреда, инфраструктура региона, микросреда);

2 – преимущества во внутренней среде (технология, организация процессов, ресурсы);

3 – преимущества в качестве ресурсоемкости выпускаемых товаров, новшеств (товары новшества, услуги);

4 – преимущества рынков (по объему рынков, по количеству конкурентов, по оперативности и надежности финансовых операций, по безопасности торговли).

Таким образом, выделяют несколько подходов к оценке конкурентоспособности. Выбор подхода зависит от целей оценки, а состав имеющейся информации в значительной степени влияет на определение метода оценки. Результаты сравнительного анализа методов оценки конкурентоспособности предприятия представлены в таблице 1.4.

Очевидно, что ни один из существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий не нашел широкого применения в практике экономического и управленческого анализа. Это позволяет сделать вывод о том, что универсальной комплексной методики оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует. Это обусловлено тем, что предлагаемые подходы, обладают целым рядом недостатков [21]:

1. Подавляющее большинство методик основывается на выявлении факторов, определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, при этом, упор делается на выявление максимального количества этих факторов и создание их исчерпывающего списка. Однако, количество факторов конкурентоспособности практически бесконечно, следовательно, как бы ни был обширен их перечень, он всё равно не будет исчерпывающим, а значит, и основанная на таком неполном перечне оценка конкурентоспособности предприятия будет неадекватной. Таким образом, система факторов конкурентоспособности предприятия остается открытой, а множество элементов этой системы – нечётким. Ставя во главу угла исчерпывающий перечень факторов конкурентоспособности предприятия, исследователи попадают в тупик, поскольку такой перечень невозможен в принципе. Ограниченный же перечень обуславливает ограниченность метода.

Таблица 1.4 – Сравнительный анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия

Объекты оценки	Методы	Преимущества метода	Недостатки метода
Маркетинговая деятельность предприятия	Матричные методы	При наличии информации об объемах реализации и относительных долях рынка конкурентов методы позволяют обеспечить высокую репрезентативность оценки.	Данная группа методов исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.
Конкурентоспособность продукции	Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия	Использование данных методов обеспечивает учет одной из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции.	Позволяют получить весьма ограниченное представление о преимуществах и недостатках в работе предприятия, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции и не затрагивает другие аспекты его деятельности.
Конкурентоспособность предприятия	Методы, основанные на теории эффективной конкуренции	Использование данных методов позволяет учитывать весьма разносторонние аспекты деятельности предприятия.	Недоказанность положения о том, что показатель конкурентоспособности может быть определен путем элементарного суммирования способностей предприятия к достижению конкурентных преимуществ (поскольку сумма отдельных элементов сложной системы, как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом).
Текущая и потенциальная конкурентоспособность предприятия	Комплексные методы	Методы позволяют учитывать не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его возможную динамику в будущем.	Конкретные способы и приемы, используемые при определении текущей и потенциальной конкурентоспособности в конечном счете воспроизводят методы, используемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет и недостатки существующих подходов.

2. Многие методики предполагают использование приблизительных, примерных оценок, «экспертных методов», страдающих существенной субъективностью и условностью. Конечно, в ряде случаев избежать такого подхода невозможно, однако, использование подобных оценок в качестве базового метода приводит к весьма слабой математической связи исходных условных факторов с оцениваемыми показателями конкурентоспособности.

3. Определенные нарекания вызывает и сведение разноразмерных и неоднородных показателей в единый показатель хозяйствующего субъекта. Здесь исследователи вводят коэффициенты, определяющие весовое значение каждого из оцениваемых факторов, а заодно и приводящие в порядок разноразмерность показателей. Однако, применяемые коэффициенты в большинстве случаев весьма условны, что влечет за собой неадекватность оценки влияния тех или иных факторов на конкурентоспособность предприятия [7].

Отмеченные недостатки существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них. Основной причиной такового является изначально недостаточно четкое определяемое большинством ученых понятие конкурентоспособности предприятия и критериев оценки этого показателя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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.

Управление конкурентоспособностью предприятия является важнейшей задачей стоящей перед предприятием в стратегическом и тактическом плане, и в сущности, именно на обеспечение конкурентоспособности предприятия должно быть направлено управление в целом

При оценке реальной стоимости компании используются такие критерии, как интеллектуальный капитал, организационный, человеческий и т.п.

Организационный капитал является составляющим интеллектуального и включает права на интеллектуальную собственность (товарные знаки, ноу-хау) и потенциальные возможности предприятия (техпроцессы, технологии и ресурсы).

ООО «ИНГАШДОРСТРОЙ» занимается оптовой и розничной торговлей лесоперерабатывающего оборудования.

Итогом анализа внешней и внутренней среды организации является составление SWOT-матрицы, позволяющий установить связи между угрозами, возможностями, силами и слабостями, и выработать набор стратегий дальнейшего функционирования предприятия

Наибольшая суммарная оценка (4,75 балла) приходится на стратегию усиление позиций на рынке. Именно она является приемлемым средством, ведущим к расширению рынка сбыта, а вследствие чего и повышения оптового оборота, что приведет к обеспечению оптимального функционирования предприятия.

Проведем анализ организационного капитала исследуемой компании на основании его составляющих: технические и информационные программы, патенты, ноу-хау, организационная структура и организационная культура.

Для предприятия ООО «ИНГАШДОРСТРОЙ» в 2015 году профиль является несбалансированным и уровень развития организационного капитала предприятия можно оценить как низкий.

Отрицательное влияние на показатели конкурентоспособности оказал такой элемент организационного капитала как отсутствие обслуживающих и маркетинговых ноу-хау.

Развитие организационного капитала возможно через внедрение следующих рекомендаций

1. Создание выставочной площадки для демонстрации работы оборудования

Для повышения развития организационного капитала предлагается открытие демонстрационной площадки, на которой каждый желающий, сможет посмотреть, как работает лесопильное и деревообрабатывающее оборудование, в числе которого будут находиться: щредеры, многопильные станки и рубительные машины.

Создание выставочной площадки для демонстрации работы оборудования имеет ряд серьезных преимуществ.

Во-первых, край является одним из ведущих регионов по лесным запасам и по уровню запасов деловой древесины. И на сегодняшний день перед отраслью стоит задача – увеличивать объемы переработки леса. Это значит, что региону необходимы новые технологии, новое оборудование, которые сможет продемонстрировать ООО «ИНГАШДОРСТРОЙ» на своей выставочной площадке

Во-вторых, Красноярский край – один из самых бурно развивающихся регионов России. . Успешно реализуется 8 приоритетных инвестиционных проектов в области освоения лесов, часть из них – одни из крупнейших в России. Открываются новые предприятия в лесной отрасли, а следовательно

возрастание спроса на лесоперерабатывающее оборудование необходимо подкрепить коммерческим предложением от ООО «ИНГАШДОРСТРОЙ».

Все это говорит о том, что создание эффективной площадки для демонстрации новейших образцов оборудования для лесозаготовительной и деревообрабатывающей промышленности приведет к росту конкурентоспособности предприятия.

2. Привлечение новых клиентов через создание интернет-сайта. С развитием интернета открылись принципиально новые возможности для магазинов, в том числе для предприятий, реализующих лесоперерабатывающее оборудование. Очевидно, что одной из ключевых составляющих успеха практически любого интернет-проекта являются оптимальное продвижение и оперативное привлечение максимально обширной аудитории. Для реализации этих взаимосвязанных задач создано множество инструментов, таких, например, как создание собственного интернет-сайта.

Для продвижения предлагаемого оборудования в интернете необходимо введение должности администратора сайта, должностные обязанности которого отображены в должностной инструкции

Проведя оценку социально-экономической эффективности разработанных предложений по совершенствованию управления конкурентоспособностью предприятия на основе развития организационного капитала ООО «ИНГАШДОРСТРОЙ», можно сделать вывод, что после внедрения предложений организация будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение предлагаемых рекомендаций целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев Г.Л. Конкурентное преимущество фирмы / Г.Л. Азоев – М.: ОАО Типография «НОВОСТИ», 2013. – 250 с.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев – М.: Центр экономики и маркетинга, 2014. – 206 с.
3. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В.В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 1. – С. 107 – 111.
4. Аминов Э.Ф. Методика построения конкурентных стратегий предприятий автомобильной промышленности на зарубежных рынках: Дисс. на соиск. уч. ст. канд.э.н. / Науч. рук. Шибakov В.Г.–Набережные Челны.: КГИЭА, 2011. – 136 с.
5. Башкирова О.В. Управление организационным капиталом инновационно активного предприятия: автореф дис. канд. экон. наук. - М.: 2014. - 24 с.
6. Белкин, В.Н. Организационный капитал предприятия / В.Н. Белкин, О.А. Антонова, В.Д. Горбунов. - Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2014. - 164 с.
7. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. - № 5. – С.63-71.
8. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методология формирования и развития / Н. Боровских //Маркетинг. – 2015. - № 2. – С. 37-48.
9. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова , Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 1. – С. 113 - 119.
10. Вигдорчик Е. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / Е. Вигдорчик, А. Нещадин, И. Липсиц // Экономист. – 2011. – №11. – с. 69 – 71.

11.Воронов А.А. К оценке уровня конкурентоспособности машиностроительных предприятий / А.А. Воронов // Машиностроитель. – 2013. - № 12. – С. 27-29.

12.Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: оценка, анализ, пути повышения: монография / Д.С. Воронов, В.В. Криворотов – Екатеринбург: УГТУ – УПИ, 2014. – 96 с.

13.Гальвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневых измерениях / М. Гальвановский, В. Жуковская // Российский экономический журнал. – 1998. - №3. – С. 67 – 77.

14.Гапоненко Т.В. Ценностно-ориентированная идентификация и структуризация интеллектуального капитала организации // Инновации. 2014. - № 3. - С. 63-70.

15.Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. - №2. – С.27-43.

16.Горькова Т. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве / Т. Горькова, Г. Шаповалов // Экономист. – 2015. - № 6. – С. 66 – 73.

17.Груздев Д.Ф. Модель стратегического управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в условиях быстроменяющейся конъюнктуры рынка // Российское предпринимательство. — 2013. — № 2 (129) . — с. 40-43.

18.Дзмишева И.В. Методика оценки конкурентоспособности услуги в розничной сети / И.В. Дзмишева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. - № 3. – С. 93-107.

19.Интеллектуальный капитал - стратегический потенциал организации: учебное пособие / под ред. А.Л. Гапоненко, Т.М. Орловой. - М.: Издательский Дом «Социальные отношения», 2013. -184 с.

20.Захаров А.Н. Экономическая сущность и механизмы повышения конкурентоспособности предприятия / А.Н. Захаров // Внешнеэкономический бюллетень. – 2014. - №3. – С.3 - 6.

21. Захарченко В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / В.И. Захарченко // Машиностроитель. – 2013. - № 11. – С 13-17.
22. Калмыков Д. Конкурентное преимущество / Д. Калмыков // Современная торговля. – 2014. - №11. – С. 60-62.
23. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: учеб. пособие / М.И. Кныш. – СПб., 2014. – 284 с.
24. Компанец И.Н. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе организации предпринимательской деятельности: Дисс. на соиск. уч. ст. канд.э.н. / Науч. рук. В.М. Корабельников. – СПб.:СПбГИЭА, 2013.–133 с.
25. Костин И.М. Измерение конкурентоспособности предприятий / И.М.Костин, Х.А. Фасхиев // Тезисы докладов Международной научно-практической конференции «Менеджмент организации XXI века». – Набережные Челны: КПИ, 2013. – С.115 -117.
26. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2014. – 160 с.
27. Попова Е.В. Комплексная оценка конкурентоспособности машиностроительных предприятий на этапах жизненного цикла (на примере ОАО «КАМАЗ»): Дисс. на соиск. уч. ст. канд.э.н. / Науч. рук. Фасхиев Х.А.– Набережные Челны.: КГИЭА, 2012. – 151 с.
28. Портер М.Э. Конкуренция: учебное пособие: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2010. – 495 с.
29. Рыбакова Т. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / Т. Рыбакова, М. Каазер // Экономист. – 2015. - №11. – С. 69-71.
30. Самодуров Д.А. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала: Дисс. на соиск. уч. ст. канд.э.н. / Науч. рук. В.П. Попков. – СПб.: СПбГИЭА, 2014. – 142 с.
31. Таран В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегия в области качества / В.А. Таран // Машиностроитель. – 2015. -№ 2. – С.6-12.

- 32.Третьякова, Е. П. Методология формирования организационного потенциала компании / Е. П. Третьякова. - Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2012. - 150 с.
- 33.Третьякова, Е.П. Организационный потенциал, организационный капитал, ресурсы компании: сущность и соотношение понятий в управленческой науке / Е.П. Третьякова // Вестник ЮУрГУ. - 2013. - № 1. - С. 97 - 102.
- 34.Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. пособие / Р.А. Фатхутдинов. – Москва : Эксмо, 2014. – 544 с.
- 35.Федорова, Н.Н. Организационная структура предприятия: учеб. пособие / Н.Н. Федорова. - Москва : ТК Велби, 2013. - 256 с.
- 36.Чаплина, А.Н. Механизм обеспечения конкурентоспособности сетевых розничных предприятий / А.Н Чаплина, И.А. Войцеховская; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 133 с.
- 37.Эдвинсон, Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях / Л. Эдвинсон. - Москва : Инфра-М, 2015. - 248 с.
- 38.Юданов, А.Ю Стратегические конкурентные преимущества фирмы и пути их реализации на рынке / А.Ю. Юданов // Персонал. – 2014. - № 5. – С. 54 - 56.
- 39.Юшкова, Л.В. Конкурентный анализ товарных рынков и услуг: учеб. пособие / Л.В. Юшкова; Краснояр. гос. торг.-экон. ин-т. – Красноярск, 2008. – 294 с.
- 40.Яковлева, Н.В. Конкурентный потенциал фирмы: логистика формирования, стратегия развития / Н.В. Яковлева, В.К. Козлов // Вестник инжэкона. Серия Экономика. – 2014. - № 4 (5). – С. 163 -170.

