


Министерство образования и науки РФ
СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Торгово-экономический институт
Кафедра экономики и планирования

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 Ю.Л. Александров

(подпись) (инициалы, фамилия)

« 05 » 06 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Обеспечение конкурентоспособности предприятия на основе сбалансированной системы показателей

тема

38.04.01. «Экономика»

код и наименование направления

38.04.01.08. «Экономика фирмы»

код и наименование магистерской программы


Научный руководитель


подпись, дата

доцент, канд. экон. наук

Т. И. Берг

Выпускник


подпись, дата

ЭУ 15-05М -ЭФ

Н.И.Завьялова

Рецензент


подпись, дата

профессор, докт.экон.наук

Л.В.. Ерыгина

Красноярск 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 3 |
| ГЛАВА 1. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ | 8 |
| 1.1. Проблемы и особенности обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях..... | 8 |
| 1.2. Анализ методических подходов оценки конкурентоспособности предприятия..... | 16 |
| 1.3. Сбалансированная система показателей как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия..... | 26 |
| ГЛАВА 2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «РОТОР ПЛЮС»..... | 38 |
| 2.1. Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Ротор Плюс» | 38 |
| 2.2. Оценка предприятия на основе ключевых показателей эффективности | 43 |
| 2.3. Оценка влияния внешних факторов на уровень конкурентоспособности предприятия..... | 59 |
| ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ООО «РОТОР ПЛЮС» | 63 |
| 3.1. Совершенствование состава и структуры сбалансированной системы показателей предприятия..... | 63 |
| 3.2. Апробация предложенной сбалансированной системы показателей развития предприятия..... | 76 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 97 |
| СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ | 100 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ А-К..... | 106 |

ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях международной интеграции, инновационного развития, особое значение приобретает обеспечение устойчивой конкурентоспособности предприятия. Сегодняшняя экономика определяет конкретные требования к повышению уровня конкурентоспособности предприятий - оперативное реагирование на изменение хозяйственной ситуации с целью поддержания устойчивого финансового развития, укрепление финансовой устойчивости, постоянное совершенствование внутренних бизнес-процессов в соответствии с изменением конъюнктуры рынка. Повышение конкурентоспособности объективно является основной стратегической задачей любого предприятия, а также критерием, который наиболее полно отражает эффективность деятельности субъекта экономики.

Решение задачи повышения конкурентоспособности вызывает у предприятий значительные затруднения, а для многих из них в нынешних экономических условиях оно стало проблемой вследствие отсутствия у предприятий четкой стратегии, финансово-экономических целей и критериев. Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и постоянного совершенствования всех способов и инструментов конкурентоспособности.

Актуальность темы обосновывается отсутствием внедрения инноваций, недостаточной гибкостью, адаптивностью организационных структур управления, недостаточным развитием предприятия, обеспечивающих рост текущей и перспективной конкурентоспособности.

Многообразие, сложность и значимость решения теоретических и практических задач в области обеспечения конкурентоспособности предприятия, а также перспективы его развития определили актуальность темы исследования, его методическую и практическую значимость.

Существующие методы оценки и анализа результативности деятельности предприятий зачастую не соответствуют целям стратегического управления, что привело к разработке новой и перспективной системы сбалансированных

показателей (ССП), которая является инструментом стратегического и оперативного управления, обеспечивает контроль за реализацией стратегии и взаимосвязь стратегических целей с внутренними и внешними бизнес-процессами, а также необходимый уровень обеспечения конкурентоспособности. При обеспечении конкурентоспособности особое внимание уделяется на применении методического инструментария исследования конкурентоспособности, оценке факторов и резервов повышения конкурентоспособности, анализе эффективности мероприятий, нацеленных на увеличение конкурентоспособности.

Вместе с тем, конкретный алгоритм балансировки различных групп показателей в рамках классической методологии ССП не вполне определен. Соответственно, необходимо усовершенствование методики оценки конкурентоспособности предприятия на основе ССП, которая позволяет осуществлять сравнительное исследование тенденций изменения наиболее значимых показателей конкурентоспособности в разрезе блоков интеллектуального капитала, производственного потенциала, финансового блока и блока развития рынка и конкурентной позиции предприятия, оценивать динамику общего уровня конкурентоспособности и выявлять наиболее значимые резервы ее повышения.

Степень разработанности проблемы. Теория обеспечения конкурентоспособности и методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятий рассмотрены в работах зарубежных исследователей, таких как: Р. Каплана, Д. Нортон, М. Портера и др., отечественных авторов: Д.Б. Ашурского, П. Н., Брусова, Д.С. Воронова, О.В. Демьяновой, А.В.Дорохова, А. Г. Мокроносова, А.И.Молдавского, А.Р. Сафиуллина, А.Р. Фардеевой, Р.А Фатхутдинова, Б.З. Хазиахметова., и других исследователей.

Важное место занимают вопросы построения и внедрения инструмента сбалансированной системы показателей в различных условиях и на предприятиях, которые нашли отражение в работах М.Г. Брауна, Р. Каплана, П.

Р. Нивена, Д. Нортон, М. Портера, Н. Ольве, А. Сьюстранда, Х. Р. Фридага, В.Шмидта, О.И. Эргардта, А.М. Гершуна, Н.Ф. Дьячкова, В.Г. Ивановой, М. Казачиной, В. Г. Кандалинцева, С.И. Крылова, Ю.С. Нефедьевой, и ряда других авторов.

В работах вышеуказанных авторов исследуются положения теории конкурентоспособности, а также широкий спектр информации о факторах повышения конкурентоспособности различных предприятий, организации деятельности по стратегическому управлению и функционированию в условиях современного рынка, основных принципах применения инструмента сбалансированной системы показателей.

Цель магистерской диссертации состоит в совершенствовании и модификации состава и структуры сбалансированной системы показателей, обеспечивающей конкурентоспособность предприятия.

В рамках цели исследования были поставлены и решены следующие основные задачи:

- рассмотрены проблемы и особенности обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях;

- изучены методических подходов оценки конкурентоспособности предприятия;

- раскрыта сбалансированная система показателей как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия;

- проведена оценка конкурентоспособности предприятия на основе ключевых показателей эффективности;

- оценена степень влияния различных факторов на уровень конкурентоспособности предприятия;

- проведено совершенствование состава и структуры сбалансированной системы показателей предприятия;

- апробирована предложенная сбалансированная система показателей развития предприятия ООО «Ротор плюс».

Теоретической основой исследования является теория конкуренции, теория предпринимательства, общая теория оценки экономических систем, теория формирования сбалансированной системы показателей для коммерческих предприятий.

Методологической основой исследования выступают общенаучные методы анализа и синтеза, единства исторического и логического, индуктивного и дедуктивного, абстракции, графический метод представления полученных результатов. Используются методы сбалансированной системы показателей (ССП), системы ключевых показателей эффективности (KPI), корреляционного и регрессионного анализа, относительных величин, сравнения, экспертных оценок и др.

В качестве информационной базы исследования использованы статистические данные Федеральной службы государственной статистики РФ, материалы научно-экономической и периодической печати, отраслевых изданий и бюллетеней, сети Internet, статистическая, бухгалтерская и аналитическая отчетность предприятия ООО «Ротор Плюс». Также в работе используется информация, полученная из российской законодательной базы, стратегических и программных документов, научных конференций.

Объектом исследования являются показатели конкурентоспособности предприятия.

Предметом исследования выступает сбалансированная система показателей, как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Научная новизна результатов исследования заключается:

- уточнено понятие «конкурентоспособность предприятия», которое рассматривается как «комплексная оценка эффективности реализации конкурентной стратегии, сбалансированности показателей и ресурсов ее обеспечения, позволяющая определить способность внедрения инноваций, привлечения клиентов и расширения рынков сбыта продукции», отличающееся

интегрированным подходом учета различных параметров эффективности деятельности предприятия и факторов внешней среды.

- предложен авторский подход расширения ССП блоком «внешняя среда», основанный на ранжировании внешних факторов микро- и макроокружения, позволяющий в комплексе оценить конкурентоспособность предприятия от ранга значимости влияния микрофакторов: поставщики, реальные и потенциальные потребители, контрагенты, и макрофакторов: политические, экономические, нормативно-правовые и т.д.;

- на основе изучения теоретических положений дополнены блоки: «Финансы» показателями имущественного положения, доходности торговли, рентабельности торговли, финансовой устойчивости; «Внутренние бизнес-процессы» интегрированными показателями основных коммерческих, управляющих и инновационных бизнес-процессов; «Клиенты» показателями эффективности обслуживания клиентов; «Обучение и развитие» показателями инновационности, по которым установлены целевые значения, обеспечивающие интеграцию и взаимодействие с другими блоками ССП, что позволит повысить конкурентоспособность и устойчивость предприятия.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Общий объем работы 105 страниц. Работа иллюстрирована 30 рисунками; содержит 37 таблиц, 10 приложений. Библиографический список включает в себя 68 источников.

ГЛАВА 1. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

1.1. Проблемы и особенности обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях.

В современных рыночных условиях одной из комплексных проблем функционирования и развития предприятия является обеспечение долгосрочного устойчивого повышения уровня его конкурентоспособности. Конкурентоспособность отражает гибкость и адаптивность предприятия к постоянным изменениям внешней среды, а также их возможность эффективно использовать имеющиеся внутренние резервы. В экономической литературе существует множество определений понятия «конкурентоспособность». Опираясь на экономическое содержание понятия «конкуренция», многие авторы раскрывают понятие «конкурентоспособность», акцентируя внимание на различных ее аспектах. Основные определения представлены в таблице 1.1:

Таблица 1.1- Определение понятия «конкурентоспособность» с точки зрения разных авторов.

| Автор | Определение |
|-----------------------------------|--|
| М. Портер [53] | Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений |
| М. Гельвановский [47] | Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования |
| В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева[47] | Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг |
| Н. С. Яшин [49] | Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социально-экономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. |
| Р. А. Фатхутдинов [60] | Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. |

| Автор | Определение |
|------------------------------------|--|
| Адаева Т. Ю. [58] | Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а также конкурентоустойчивость предприятия и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции |
| Забелин П. В.[46] | Способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности |
| Пичурин И. И [15] | Сильная и потенциальная способность предприятия, а также имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов |
| Воронов Д. С. [15] | Обобщающая характеристика деятельности предприятия, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами |
| В.П. Грузинов, В.Д. Грибов [59] | Преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами |
| В.А. Первушин [22] | Способность ППС выпускать конкурентоспособную продукцию, а также конкурентоустойчивость и возможность адаптации к изменяющимся условиям конкуренции |
| И.В. Ершова [23] | Способность производить пользующуюся спросом продукцию при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциалов |

Различия в трактовках категории «конкурентоспособность» обусловлены особенностями ее экономической сущности. Прежде всего, следует отметить многоуровневый характер конкурентоспособности.

Обеспечение конкурентоспособности является важной проблемой, решение которой связано с совершенствованием разработки, изготовления, продажи и технического обслуживания продукции, т.е. с осуществлением целенаправленной деятельности по установлению, формированию и поддержанию требуемого уровня конкурентоспособности на всех этапах жизненного цикла товара.

Под обеспечением конкурентоспособности предприятия в специальной литературе понимается процесс «системной оценки уровня конкурентоспособности, выявления факторов и резервов ее повышения, обоснования и внедрения организационно-экономических мероприятий, нацеленных на долгосрочный устойчивый рост конкурентоспособности» [16]. Тем самым, обеспечение конкурентоспособности предприятия включает в себя

взаимосвязанные мероприятия аналитического, планового и организационно-внедренческого характера.

Процесс обеспечения конкурентоспособности предприятия включает в себя следующие основные элементы [13]:

- разработка системы принципов обеспечения конкурентоспособности и механизмов их внедрения в деятельность конкретного предприятия;
- формирование методического инструментария оценки конкурентоспособности предприятия;
- выявление факторов роста конкурентоспособности предприятия;
- обоснование возможности руководства и специалистов предприятия по воздействию на факторы роста конкурентоспособности;
- разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности;
- формирование и совершенствование организационно-экономических механизмов обеспечения конкурентоспособности, определение ответственных подразделений предприятия за соответствующие направления обеспечения конкурентоспособности;
- контроль процесса обеспечения конкурентоспособности по предприятия в целом и ее отдельным подразделениям и оценка его экономической эффективности.

При этом, процесс обеспечения конкурентоспособности на любых стадиях его осуществления и при любых возможных изменениях внутренней и внешней среды предприятия должен соответствовать ряду базовых принципов.

На наш взгляд, знание и учет описанных принципов позволит лучше рассмотреть стороны решаемой проблемы, учесть весь комплекс взаимосвязей, обеспечить конкурентоспособность предприятия (таблица 1.2) [43],[58]:

Таблица 1.2 – Принципы обеспечения конкурентоспособности предприятия

| Принцип | Содержание |
|------------------------------------|--|
| Принцип минимизации субъективизма. | Предполагает минимальное использование экспертных и иных субъективных методов в процессе оценки уровня конкурентоспособности предприятия. В части обеспечения конкурентоспособности данный принцип предполагает требование |

| Принцип | Содержание |
|--|--|
| | объективности данного процесса: в частности, недопустимо, чтобы процесс повышения конкурентоспособности обуславливался исключительно интуицией высшего руководства . |
| Принцип прозрачности | Процесс оценки и обеспечения конкурентоспособности предприятия должен быть прозрачным в той мере, в какой это не препятствует сохранению интересов предприятия |
| Принцип комплексности | Обозначает системность оценки уровня конкурентоспособности предприятий и осуществления мероприятий по повышению его уровня. Предусматривает рассмотрение в процессе оценки конкурентоспособности предприятия его производственной, коммерческой, финансовой, инвестиционной, инновационной и иных направлений деятельности в единой системе координат, во взаимосвязи и взаимодополнении. |
| Принцип синергизма | Предполагает генерирование дополнительного положительного экономического эффекта от совместной реализации мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности |
| Принцип практической значимости. | Наличие организационно-экономических механизмов реализации мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности, доступные финансовые ресурсы, достаточное кадровое обеспечение мероприятий |
| Принцип учета стадий жизненного цикла | При разработке стратегии развития предприятия в целом и обосновании мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности в частности следует уделять существенное внимание стадиям жизненного цикла |
| Принцип активной и разнонаправленной инновационной деятельности. | В современных условиях для долгосрочного устойчивого обеспечения конкурентоспособности целесообразна постоянная и активная инновационная деятельность. В идеале, предприятие должно одновременно осуществлять инновации различного типа – технологические, продуктовые, организационные, маркетинговые и др. |
| Принцип сбалансированности | Содержание данного принципа должно проявляться в соответствии объемов и сроков осуществления производственной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия, в том, чтобы производственная программа развития предприятия была подкреплена соответствующими источниками финансирования, инвестиционный план строился исходя из параметров планируемой отдачи факторов производства и др. |

Выделенные принципы обеспечения конкурентоспособности предприятия тесно взаимосвязаны. Так, объективность оценки и обеспечения конкурентоспособности практически невозможна без высокого уровня прозрачности его процедур; комплексность инструментов обеспечения

конкурентоспособности является одним из существенных условий реализации принципа синергизма. Таким образом, ряд принципов создают основу разработки системы соответствующих показателей. Обеспечение конкурентоспособности предприятия достигается благодаря соблюдению основополагающих принципов рыночной системы и разумного использования факторов, воздействующих на эффективность и конкурентоспособность производства.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо исследовать факторы, которые оказывают на него значительное влияние. Под факторами конкурентоспособности предприятия понимают явления или процессы производственно–хозяйственной деятельности и внешней среды предприятия, наличие которых необходимо и достаточно для изменения критериев ее конкурентоспособности, а следовательно и уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры в целом [3].

В отечественной и зарубежной литературе широко представлены факторы конкурентоспособности, обеспечивающие конкурентные преимущества предприятий. Анализ факторов помогает выявить сильные и слабые стороны на самом предприятии и в работе конкурентов. Ряд авторов в зависимости от своих научных взглядов и области исследований обосновывают различный по своему составу набор факторов конкурентоспособности предприятия.

На основании анализа существующих подходов, предлагается следующая классификация факторов обеспечения конкурентоспособности предприятия: все факторы подразделяются на внутренние и внешние. Внешние факторы подразделяются в зависимости от уровня воздействия на мегауровень (мировое хозяйство), макроуровень (государство), мезоуровень (город и регион) и микроуровень (предприятие).

Основные факторы представлены на рисунке 1.1. Данная классификация показывает, насколько сложна проблема повышения конкурентоспособности и удержания позиций предприятия на рынке.



Рисунок 1.1. – Основные факторы обеспечения конкурентоспособности предприятия [составлено автором по источнику 3; 20]

Проблема повышения уровня конкурентоспособности и эффективности предприятия в условиях дальнейшего развития экономики связана, в первую очередь, с разработкой системы управления конкурентоспособностью и эффективностью. Эффективность предприятия определяется отношением результата к затратам, обеспечивавших его применение. Завоевание и удержание конкурентных преимуществ – ключевые факторы успеха предприятия в конкурентной борьбе. Особенной остроты эта проблема достигает в условиях усиления интенсивности конкуренции на отдельных рынках, где от производителей продукции и услуг необходимо постоянно отслеживать изменения спроса, стоимости сырьевых источников, а вопрос рентабельности активов прямо зависит от степени использования новейших подходов в сфере стратегического маркетинга.[22]

В таблице 1.3 систематизированы основные организационно-экономические проблемы обеспечения конкурентоспособности предприятия [14], [47]:

Таблица 1.3 – Основные организационно-экономические проблемы обеспечения конкурентоспособности предприятия.

| Группы организационно-экономических проблем | Основные проблемы |
|--|---|
| Внутрипроизводственные организационные проблемы | <ul style="list-style-type: none"> - недостаточная гибкость, адаптивность организационных структур управления производством; - недостаточная активность внедрения современных систем и технологий снижения производственных затрат и обеспечения на данной основе роста конкурентоспособности производства - недостаточная возможность простых работников участвовать в процессе принятия решений по поводу повышения конкурентоспособности предприятий ввиду неразвитости организационных механизмов обратной связи между руководством и простыми сотрудниками. |
| Организационные проблемы взаимодействия предприятия с внешними контрагентами | <ul style="list-style-type: none"> - низкий уровень кооперации предприятия с профильными научными организациями; - недостаточное развитие предприятия; - распространенность, вследствие низкой транспарентности экономики, теневых, в т.ч. коррупционных, организационных механизмов взаимодействия отдельных предприятий друг с другом, органами государственной власти, финансово-кредитными организациями и т.п., что препятствует развитию рыночной конкуренции в целом. |

Такого рода проблемы целесообразно дифференцировать на внутрипроизводственные организационно-экономические проблемы и проблемы взаимодействия предприятия с внешними контрагентами: в первую очередь, с поставщиками, разного рода партнерами, государственными органами, финансово-кредитными организациями. Отметим, что одной из основных внутриорганизационных проблем является недостаточная гибкость, адаптивность многих предприятий, их неспособность к быстрым изменениям [2]. Проблема взаимодействия предприятия с внешними контрагентами, оказывающую негативное влияние на конкурентоспособность является следствием проблемы недостаточной транспарентности экономики (информационной и коммуникационной «прозрачности» экономики).

Таким образом, проблемы повышения конкурентоспособности предприятия связаны как с недостаточно рациональным использованием факторов производства, в первую очередь НТП и нововведений, так и с не вполне рациональной организацией систем производства и управления. Соответственно, направления повышения конкурентоспособности предприятия крайне многообразны: они связаны с улучшением использования основного капитала, ускорением оборачиваемости оборотных средств, оптимизацией использования земельной недвижимости, мероприятиями, нацеленными на повышение производительности труда персонала, внедрением технологических и организационно-экономических нововведений и т.д.

Определение конкретных механизмов и входящих в их состав, конкретизирующих их содержание, отдельных инструментов повышения конкурентоспособности предприятия существенным образом зависит от их отраслевой принадлежности, стратегии развития, интересов собственников, средств производства, финансовых возможностей и других факторов.

При этом для предприятий любых форм собственности и видов экономической деятельности в современных условиях особое значение имеют направления повышения уровня конкурентоспособности, связанные с использованием НИОКР, с активизацией на основе достижений НТП

инновационных процессов [4] . При этом наиболее рациональной является стратегия повышения конкурентоспособности предприятия, в рамках которой осуществляется параллельное и согласованное развитие технико-технологических, управленческих, маркетинговых и иных видов инновационной модернизации производства.

Вместе с тем, существенное влияние на формирование конкурентоспособности предприятия оказывает осуществление долгосрочного устойчивого, взаимовыгодного взаимодействия с внешними субъектами. В результате подобного взаимодействия может быть сформирован синергетический эффект – эффект получения дополнительной выгоды за счет обмена знаниями, компетенциями различных субъектов хозяйствования, консолидации их материально финансовых ресурсов, достижения конкурентных преимуществ за счет развития партнерских отношений.

По мнению многих исследователей одним из наиболее актуальных направлений обеспечения конкурентоспособности предприятия является внедрение современных ресурсосберегающих технологий и способов организации производства (материалосбережение, энергосбережение, трудоинтенсивные технологии и т.п.).

Таким образом, конкурентоспособность становится определяющим фактором обеспечения экономической безопасности хозяйственной системы и ее устойчивого развития. Поэтому переход на инновационную модель развития – это не только государственная задача, но и реальная, объективно существующая потребность любого функционирующего в условиях рыночной экономики предприятия.

Далее рассмотрим методические подходы оценки конкурентоспособности предприятия.

1.2. Анализ методических подходов оценки конкурентоспособности предприятия.

Результативность управления конкурентоспособностью предприятия непосредственно зависит от правильной и точной оценки уровня

конкурентоспособности. Неверная оценка конкурентоспособности, использование для ее проведения недостаточно достоверных методов, показателей или неточной исходной информации, могут привести к существенному снижению эффективности процесса управления конкурентоспособностью или даже явному экономическому или иному ущербу для предприятия.

В специальной литературе представлено широкое многообразие методических подходов к оценке конкурентоспособности предприятия, содержание которых достаточно сложно привести к общему понятию. По результатам анализа всё многообразие методов оценки конкурентоспособности предприятия систематизировано в рамках ряда методов (таблица 1.4) [23;30;43]:

Таблица 1.4. – Основные методы оценки конкурентоспособности предприятия

| Методы оценки конкурентоспособности предприятия. | Содержание методов оценки конкурентоспособности предприятия. |
|---|---|
| 1. Описательные методы | Исследование проблем и тенденций конкурентоспособности на уровне качественного экономического анализа, исходя из общих положений экономической логики, без использования экономико-математического инструментария. |
| 2. Социологические методы | Наиболее общая оценка уровня конкурентоспособности предприятия на основании исследования мнения потребителей о бренде и производимых товарах. |
| 3. Матричные методы (матрица Ансоффа, БКГ и др.) | Оценка конкурентоспособности предприятия исходя из сочетания двух наиболее значимых параметров применительно к каждому из входящих в него СЗХ (стратегические зоны хозяйствования). Оценка конкурентоспособности исходя из сбалансированности портфеля СЗХ в целом. |
| 4. Исследование динамики финансово-экономических показателей развития предприятия | Анализ трендов таких важнейших показателей функционирования предприятия, как рентабельность, оборачиваемость, ликвидность, финансовая устойчивость и исследование на этой основе тенденций изменения уровня конкурентоспособности. |
| 5. Экспертные методы | Индивидуальная или коллективная экспертная оценка качественно разнородных элементов конкурентоспособности предприятия в единой системе координат. Оценка сравнительной значимости различных стратегических и финансово-экономических показателей развития предприятия и определение на такого рода основе интегрального критерия его конкурентоспособности. |
| 6. Стоимостной метод | Наиболее существенным критерием повышения уровня конкурентоспособности признается максимизация рыночной стоимости предприятия. |

| Методы оценки конкурентоспособности предприятия. | Содержание методов оценки конкурентоспособности предприятия. |
|--|---|
| 7. Корреляционно-регрессионный анализ . | Наиболее конкурентоспособной признается то предприятие, развитие которого было бы наиболее устойчиво к возможному негативному влиянию внешних финансово-экономических факторов (доходы населения, процентные ставки, валютный курс и т.п.). Кроме этого, оценивается статистическое влияние одних показателей развития предприятия на другие и, исходя из характера такого рода влияния, осуществляются выводы о тенденциях конкурентоспособности |
| 8. Метод сбалансированной системы показателей | <i>Оценка конкурентоспособности на основании исследования в единой системе координат четырех основных групп показателей развития предприятия (традиционные финансовые показатели, показатели рыночного развития, показатели, характеризующие внутренние бизнес-процессы предприятия, показатели, характеризующие способность предприятия к росту и инновационному развитию).</i> |

Далее рассмотрим основные методики определения конкурентоспособности предприятия (рисунок 1.2):



Рисунок 1.2- Основные методики определения конкурентоспособности предприятия [составлено автором по источнику 55;58; 60]

1. SWOT-анализ— анализ имеет своей целью определение сильных и слабых сторон предприятия (анализ внутренней среды), а также возможностей и угроз ближайшего окружения предприятия (анализ внешней среды) [66]

Анализ осуществляется по четырем направлениям:

1. Strengths (сильные стороны) – преимущества предприятия.
2. Weaknesses (слабые стороны) – недостатки предприятия.
3. Opportunities (возможности) – факторы внешней среды, которые могут способствовать получению предприятием преимуществ.
4. Threats (угрозы) – факторы, способные ослабить позиции предприятия на рынке.

SWOT-анализ дает возможность оценить конкретную ситуацию на рынке, получить четкое представление о преимуществах и недостатках предприятия, позволяющие выбрать направления развития предприятия, выгодно использовать сильные стороны предприятия, ликвидировать либо учесть недостатки предприятия, использовать и не упустить предоставляемые рынком возможности, избежать опасностей и угроз. Показатели конкурентоспособности оцениваются по блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология.

2. Методика оценки конкурентоспособности предприятия на базе «4P» основана на сравнительном анализе предприятия и предприятий-конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта [57]. «4P» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, например от 1 до 5 балла. Недостатком данной методики является то, что оценка факторов проводится экспертами.

3. Методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена. Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия представлены в табл. 1.5. [52]:

Таблица 1.5. – Индикаторы оценки конкурентоспособности предприятия

| Критерии оценки | Диапазон оценок | | |
|----------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| | низкий (1-2 балла) | средний (3-4 балла) | высокий (5 баллов) |
| 1. Относительная доля рынка | Менее 1/3 лидера | Более 1/3 лидера | Лидер |
| 2. Отличительные свойства товара | Товар не дифференцирован | Товар дифференцирован | Товар уникален |
| 3. Издержки | Выше, чем у прямого конкурента | Такие же, как у прямого конкурента | Ниже, чем у прямого конкурента |
| 4. Степень освоения технологии | Осваивается с трудом | Осваивается легко | Освоена полностью |
| 5. Каналы товародвижения | Посредники не контролируются | Посредники контролируются | Прямые продажи |
| 6. Имидж | Отсутствует | Развит | Сильный имидж |

Данный метод основан на сравнительной оценке конкурентоспособности предприятий, действующих на товарном рынке. Конкурентоспособность оценивается по 6 показателям (индикаторам) по 5 балльной шкале. Коэффициент конкурентоспособности определяется как отношение балльных оценок предприятий к балльным оценкам лидера. Лидер — это предприятие, получившее наивысшую суммарную балльную оценку, ему присваивается коэффициент, равный 1. Высокий уровень конкурентоспособности достигается при коэффициенте от 1,0 до 0,9. Средний уровень — при коэффициенте от 0,9 до 0,7. Низкий уровень конкурентоспособности — при коэффициенте ниже 0,7

4. Методика рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятия— установление иерархии предприятий на основе сравнения их достижений в финансовой и других областях [58] . При составлении рейтинга конкурентоспособности предприятий используется методы параметрического анализа, при этом нормативные выводы делаются уже на базе количественного сравнения, т. е. на основе выбранных показателей (коэффициентов), «взвешенных» по их относительной важности.

На основе системы показателей рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

5. Методика оценки конкурентоспособности предприятия, основанная на комплексном исследовании внутренней среды предприятия, предполагает два направления:

- определение перечня внутренних факторов и оценка их влияния на эффективность и качество деятельности предприятия,
- определение сильных и слабых сторон в каждой из функциональных областей.

6. Методика позиционирования сильных и слабых сторон потенциала конкурентоспособности предприятия предусматривает составление таблицы, в которой по вертикали указываются сравниваемые характеристики (цена, качество товара, организация сбыта и др.), их относительная значимость (важность) и количественные значения; по горизонтали — подлежащие сравнению конкуренты и их характеристики. Оценка получается путем перемножения количественного значения характеристики на ее важность

7. Матричная методика оценки конкурентоспособности:

7.1. Матрица BCG была предложена Бостонской консалтинговой группой, применима для оценки конкурентоспособности товаров, «стратегических единиц бизнеса» — сбытовой деятельности, отдельных компаний, отраслей. Матрица «Скорость рынка — рыночная доля» — матрица БКГ (growth-share matrix) - инструмент анализа стратегических хозяйственных единиц, хозяйственного и продуктового портфелей предприятия.

7.2. Матрица Ансоффа (матрица товар-рынок) —аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом.

Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары предприятия» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки предприятия», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта (таблица 1.6):

Таблица 1.6- Матрица Ансоффа

| | | |
|--------------------|------------------------|-----------------|
| рынок \ товар | Существующий товар | Новый товар |
| Существующий рынок | Проникновение на рынок | Развитие товара |
| Новый рынок | Развитие рынка | Диверсификация |

7.3. Матрица МакКинси (McKinsey) была разработана для «Дженерал электрик». Ось X — конкурентная позиция (относительное преимущество) стратегической бизнес-единицы, ось Y- привлекательность отрасли, в которой функционирует стратегическая бизнес-единица. Каждая ось делится на три части. Матрица имеет размерность 3 * 3. В отличие от BCG, в данной матрице каждая ось координат рассматривается как ось многофакторного измерения. Матрица МакКинси более реалистична. Показатели по оси Y — практически неподконтрольны фирме, по оси X — наоборот.

7.4. Матрица «Шелл»

При использовании матрицы «Шелл», удастся учесть фактор нестабильности (длительность фаз жизненного цикла, технологии и скорость роста спроса, если они меньше, чем временной горизонт планирования).

Оценка ведется по трем критериям: перспективе роста спроса (С), рентабельности (Р), уровню нестабильности (Q, Н), которые в комплексе дают оценку «привлекательности» стратегических зон хозяйствования (Pi) в будущем [51]:

$$Pi = \alpha C + \beta P + \gamma Q - \delta H, \quad (2)$$

где $\alpha, \beta, \gamma, \delta$ — соответствующие коэффициенты (в сумме равны 1);

Q, H — благоприятные и неблагоприятные тенденции.

При этом разрабатываются две оценки Pi — краткосрочная и долгосрочная.

Оценка конкурентного статуса фирмы (КСФ) производится по формуле

$$КСФ = \frac{I_d - I_k S_d Q_d}{I_0 - I_k S_0 Q_0 A_E} \quad (3)$$

где I_d, I_k, I_0 — стратегические капиталовложения действующие, критические и оптимальные. В них учитываются вложения в мощности,

стратегию (планирование, анализ рынков, разработка и освоение серийного выпуска) и потенциал фирмы (обучение персонала, приобретение технологии, создание функциональных служб и т. д.);

S_D/S_O – стратегический норматив;

S_D, S_O – балльные оценки действующей и оптимальной стратегии (их получают с помощью суммирования соответствующих позиций стандартных таблиц);

Q_D/Q_O – норматив возможностей;

Q_D, Q_O – действующий потенциал и потенциал, необходимый для оптимальной стратегии (подсчитываются в баллах).

Результаты подсчетов по формуле КСФ сравниваются с данными одного из вариантов шаблона.

7.5. Матрица Портера (анализ конкурентных сил) - это модель рыночного анализа стратегических возможностей предприятия. Включает анализ пяти факторов: 1) угроза появления на рынке новых конкурентов; 2) рыночная власть покупателей; 3) рыночная власть поставщиков; 4) наличие товаров-заменителей; 5) соперничество действующих конкурентов. Этот анализ рынка применим не только к отдельным предприятиям, но и к целым отраслям рынков.

7.6. Матрица SPACE (The SPACE Matrix) — ценный метод анализа конкурентного положения предприятия. Он определяет стратегическое положение предприятия в отрасли, оперируя двумя внутренними (финансовая устойчивость и конкурентное преимущество) и двумя внешними показателями (устойчивость отрасли и стабильность внешних условий).

Каждый из этих показателей может характеризоваться набором параметров. Например, в группу «конкурентные преимущества» войдут такие параметры, как доля рынка, качество товара, его жизненный цикл и другие. Каждый из них авторы методики предлагают оценивать по шестибалльной шкале, а на основе этого выводить среднестатистическую оценку показателя.

После этого все полученные средние значения вносятся в специальную схему распределения рыночных сил (рис. 1.3) [60]. Таким образом,

стратегическое положение предприятия, в общем, классифицируется как: агрессивное (рынок растет, экономика стабильна), конкурентное, консервативное (рынок стагнирует или сокращается, но экономические условия стабильны) или оборонительное.

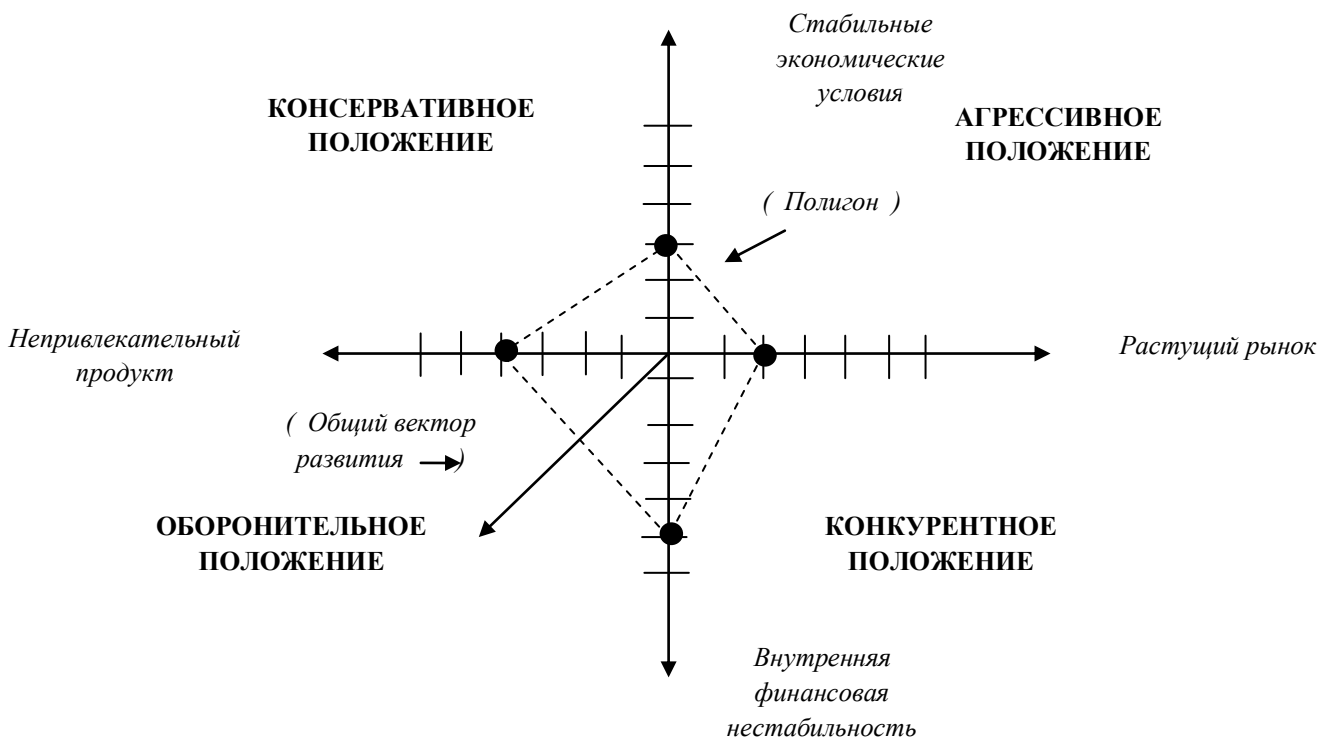


Рисунок 1.3. – Полигон матрицы SPACE

8. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории наиболее конкурентоспособным являются то предприятие, в котором 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 и этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей конкурентоспособности.

9. Многоугольник конкурентоспособности .

Метод построения многоугольника конкурентоспособности предоставляет предприятию возможность графически отобразить достоинства и недостатки – как свои собственные, так и конкурентов – на основе определенного круга показателей (рис. 1.4) [46]. Число этих показателей, равно как и число самих конкурентов, может быть существенно расширено с целью более детального анализа состояния конкурентоспособности.



Рисунок 1.4. – Многоугольник конкурентоспособности: – предприятие А; предприятие Б [составлено автором по источнику 51]

Хорошо видны на рисунке и слабые стороны деятельности каждого предприятия. Накладывая многоугольники конкурентоспособности разных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

Применение экспертного метода является недостатком данного метода, т. е. привнесение своей субъективной оценки, трудность в количественном выражении таких качественных характеристик, как послепродажное обслуживание, и т. д. Данный метод не позволяет получить точную количественную оценку характеристик предприятий по заданным критериям.

Положительные стороны данного метода: он наглядно показывает слабые и сильные стороны предприятий, позволяет достаточно быстро и легко

определить положение исследуемого предприятия относительно его конкурентов.

В целом, по нашему мнению, при оценке конкурентоспособности предприятия следует использовать синтез различных подходов. При этом экспертные и социологические методы, субъективистские по своей природе, все же должны использоваться в качестве дополнительных к точным количественным методам оценки.

Далее рассмотрим сбалансированную систему показателей как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия

1.3. Сбалансированная система показателей как инструмент повышения конкурентоспособности предприятия.

В современных условиях жесткой конкуренции менеджеры должны обладать четким пониманием целей и задач, а также методов их достижения для эффективного управления предприятием. Основная задача в системе обеспечения конкурентоспособности предприятия заключается в формировании, удержании и наращивании конкурентных преимуществ, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия, что обуславливает необходимость их последовательного формирования и оценки.

Противоречие между силой, направленной на создание широких конкурентных возможностей, и моделью финансовой бухгалтерской отчетности послужило причиной создания некоего синтезированного явления: сбалансированной системы показателей эффективности [28]. Balanced Scorecard (BSC), или Сбалансированная система показателей (ССП), – система управления, позволяющая руководителям переводить стратегические цели предприятия в четкий план оперативной деятельности подразделений и ключевых сотрудников и оценивать результаты их деятельности с точки зрения реализации стратегии с помощью ключевых показателей эффективности [31].

В настоящее время существует множество определений понятия системы сбалансированных показателей, суть которых сводится к рассмотрению ССП как управленческого инструмента достижения целей организации (таблица 1.7):

Таблица 1.7 – Определения системы сбалансированных показателей.

| Автор | Определение |
|----------------------------|---|
| Д. Нортон и Р. Каплан [32] | инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию предприятия в исчерпывающий набор показателей эффективности, которые служат для стратегического управления и контроля |
| Зенкина И.В [26] | система управления предприятием, обеспечивающая планомерную реализацию стратегических планов, ее интерпретацию на язык операционного управления и контроль над осуществлением стратегии на основе ключевых показателей. |
| Козачина М [36] | управленческая и стратегически-измерительная система, переводящая миссию и стратегию предприятия в сбалансированный комплекс интегрированных рабочих показателей |
| Крылов С.И [38] | механизм последовательного доведения до персонала стратегических факторов успеха, целей предприятия и контроль их достижения через так называемые ключевые показатели эффективности |
| Мозгова А.[45] | это система управления (а не просто система измерения), которая позволяет предприятию четко сформулировать планы на будущее и стратегию и воплотить их в реальные действия |
| Лощилина И. В [41] | система стратегического управления предприятием на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. |
| Кандалинцев В.Г [31] | инструмент стратегического управления, который позволяет связать операционную деятельность компании с ее стратегией. ССП отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а так же внешними и внутренними факторами деятельности. |

Система сбалансированных показателей представляет собой учетно-аналитический инструмент, необходимый для реализации стратегии, включающий в себя как финансовые, так и нефинансовые показатели эффективности деятельности предприятия, использование которых обеспечивает рациональную разработку стратегических целей, их управление и контроль над достижением [36].

Цель ССП – интегрировать стратегические и оперативные задачи, финансовые составляющие, отношения с клиентами (потребителями), внутренние процессы и интеллектуальный капитал предприятия в единый механизм управления [67]. Задача ССП состоит в том, чтобы перевести

стратегию предприятия в комплексный набор показателей деятельности, определяющий основные параметры системы измерения и управления [38]. Основное назначение ССП – обеспечение разработки показателей и контроль выполнения стратегии. ССП является составной частью системы управления организации и может являться ее основным ядром [62].

Р.Каплан и Д. Нортон доказали, что традиционные финансовые учетные показатели, такие как окупаемость вложений и период окупаемости, давали незаконченную и устаревшую картину результатов деятельности бизнеса, которая мешала созданию долгосрочной пользы для бизнеса. На рисунке 1.5. представлен наиболее общий вид ССП согласно методологии Р. Каплана и Д. Нортон [32]:



Рисунок 1.5. – Модель сбалансированной системы показателей Р. Каплана и Д. Нортон [32].

ССП направлена на реализацию стратегии предприятия за счет ее перевода в комплексный набор факторов конкурентоспособности в области финансовой деятельности и нематериальных активов. На основе факторов конкурентоспособности устанавливаются стратегические цели и показатели, измеряющие результаты функционирования компании по четырем основным составляющим. По их мнению, всю деятельность предприятия можно разбить на четыре следующих больших блока, каждый из которых характеризуется системой взаимосвязанных показателей [32]:

- финансовая составляющая конкурентоспособности (или финансовый блок);
- клиентская составляющая конкурентоспособности (клиентский блок);
- составляющая (блок) внутренних процессов развития предпринимательской структуры;
- составляющая (блок) обучения и развития.

В приложении А представлены показатели классической ССП, которая широко распространена в экономической литературе [Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П., Нильс Г.Оливе, Сьюстранд А.]

Финансовые показатели в ССП оценивают экономические последствия принимаемых решений. Они являются так называемыми индикаторами соответствия стратегии предприятия общему плану развития в целом. Финансовые результаты являются ключевыми критериями оценки текущей деятельности предприятия и мерой для измерения успеха или неудачи выбранной стратегии. Как правило, в качестве типичных целей в рамках финансовой проекции выступают увеличение рентабельности продукции, рентабельности собственного капитала, чистого денежного потока, чистой прибыли.

Формирование клиентской составляющей сбалансированной системы показателей (ССП) предполагает определение стратегических клиентских целей деятельности предприятия, построение стратегической клиентской карты, выбор клиентских показателей, определение их целевых значений и разработку стратегических клиентских мероприятий.

Ключевые показатели могут быть представлены в виде цепочки причинно-следственных связей (рисунок 1.6) [9]

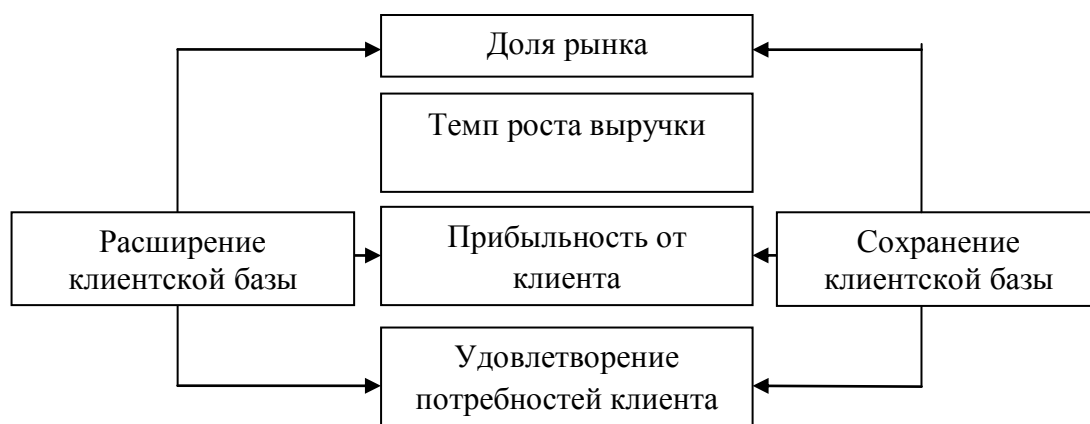


Рисунок 1.6. – Причинно-следственная связь между показателями

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет те основные внутренние бизнес-процессы, которые необходимо довести до совершенства. Это позволит предприятию разработать такие бизнес-предложения потребителям, которые помогут создать и сохранить клиентскую базу в целевом сегменте рынка, а также удовлетворить ожидания акционеров относительно высокой финансовой доходности.

Показатели данного направления сосредоточены на оценке внутренних процессов, от которых в большей степени зависит удовлетворение потребностей клиентов и достижение финансовых задач предприятия в целом.

Обучение и рост определяет инфраструктуру, которую предприятие должно построить для того, чтобы обеспечить рост и развитие в долгосрочной перспективе: квалификация человеческих ресурсов, качество систем и организационных процедур [45]. Потенциалом для этого являются сотрудники, знания, инновации, инновационная сила и креативность, технологии, информация, а также информационные системы.

Состав показателей ССП и их взаимосвязь представлен на рисунке 1.7.

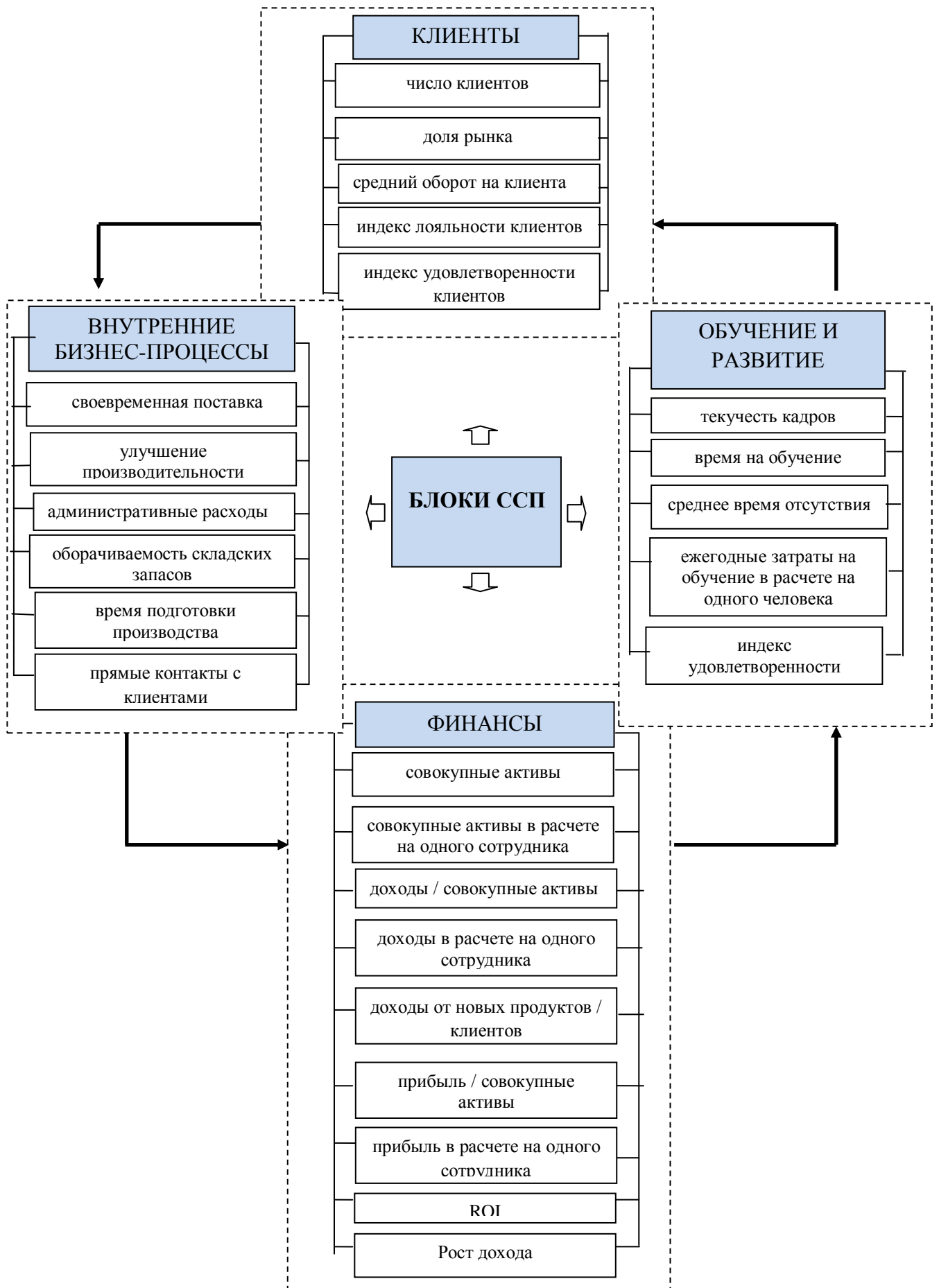


Рисунок 1.7. – Состав показателей ССП и их взаимосвязь [составлено автором по источнику 32; 36]

На наш взгляд, состав блоков ССП требует доработки, так как существующая модель не учитывает факторы внешней среды, набор которых зависит от специфики деятельности предприятия, и не в достаточной степени отражает положение предприятия среди конкурентов, и не может дать полную оценку с учетом анализа существующих показателей.

В таблице 1.8 представлены преимущества и недостатки ССП [68], [14]:

Таблица 1.8. – Преимущества и недостатки ССП

| Преимущества | Недостатки |
|---|---|
| позволяет поэтапное внедрение | практическое внедрение: долго и дорого |
| используются не только финансовые показатели | отсутствие гибкости при масштабных изменениях на рынке |
| формирование оптимальных или нормативных значений показателей деятельности как всего предприятия так и его частных подразделений | невозможно адаптировать к любым условиям |
| тесная связь с мотивацией и планированием деятельности | первоначальное фокусирование лишь на тех показателях, которые носят легко измеримый и однозначный характер |
| оптимизация доходных и расходных статей как текущей, так и стратегической деятельности предприятия | невозможность формирования единого и универсального набора показателей для предприятий даже одной отрасли; |
| формализация стратегии предприятия посредством документального оформления четырех направлений ее деятельности (клиенты, инновации и обучение, внутрифирменные процессы и финансы) | невозможность адекватного измерения эффектов от внедрения системы как в текущей, так и стратегической перспективах деятельности предприятий |
| возможность повышения лояльности как существующих, так и потенциальных клиентов по всем видам деятельности предприятия | увеличение расходов по текущей деятельности предприятия ввиду модернизации существующей системы управления |
| затрагивает все основные сферы деятельности предприятия. | не учтены показатели: имущественного положения, доходности торговли, рентабельности торговли, финансовой устойчивости предприятия; эффективности обслуживания клиентов; интегрированные показатели основных коммерческих, управляющих и инновационных бизнес-процессов, инновационности |
| возможность автоматизации и ускорения оборачиваемости всех информационных потоков деятельности предприятия за счет их оптимизации. | |

| Преимущества | Недостатки |
|--|------------|
| проектирование и формирование сбалансированной организационной структуры предприятия за счет минимизации дублирования должностных обязанностей сотрудников | |
| позволяет упредить возникновение критических ситуаций | |
| помогает преобразовать огромный объем данных, получаемых из множества информационных систем предприятия в информацию, доступную для понимания | |

Таким образом, можно сделать вывод, что применение системы сбалансированных показателей Роберта Каплана и Дэвида Нортон в условиях российского бизнеса может инициировать как определенные преимущества, так и недостатки в текущей и стратегической деятельности предприятия. Только взвешенное сопоставление данных аспектов функционирования может способствовать ее массовому использованию различными субъектами бизнеса.

Но все же, при всех своих недостатках данная концепция пользуется большой популярностью и эффективностью у ведущих мировых предприятий

Основными функциями ССП являются [17]:

- Трансформация стратегии предприятия в четыре взаимосвязанные перспективы и делает возможной конкретизацию стратегических целей
- Представление систематической методики трансформации видения и стратегии предприятия в планы действий отдельных сотрудников
- Интегрированная концепция стратегически-сфокусированного управления предприятием

Эффективность сбалансированной системы показателей зависит от качества ее внедрения. Далее рассмотрим основные этапы построения ССП (рисунок 1.8.) [9], [41]:

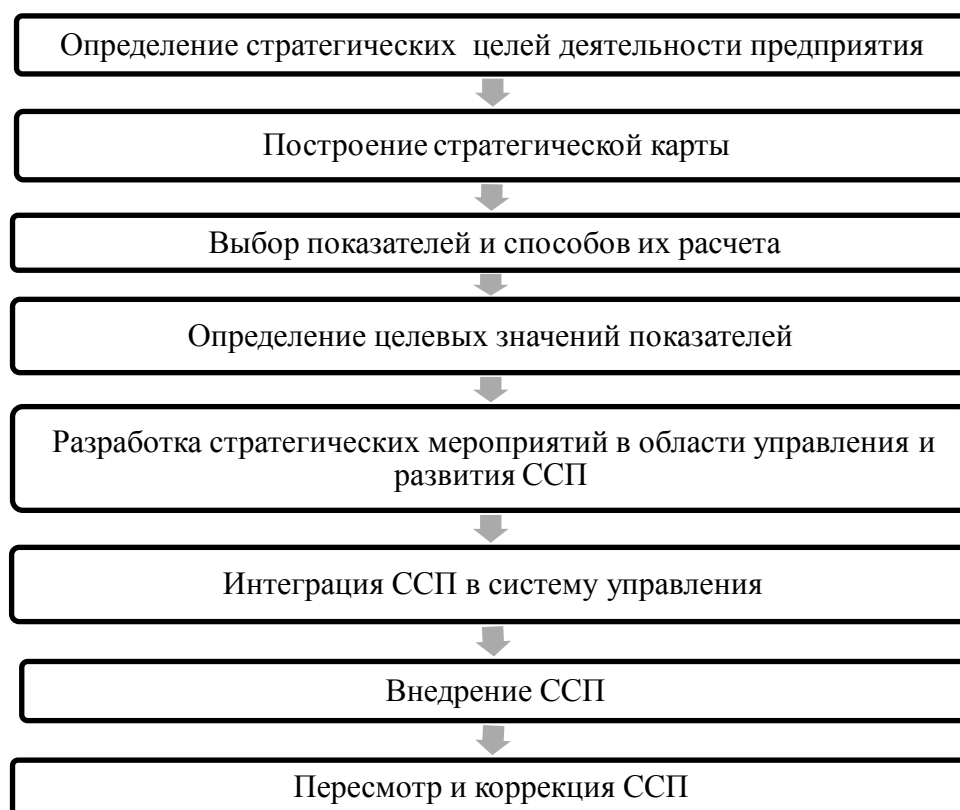


Рисунок 1.8. – Этапы построения ССП [составлено автором по источнику 9; 41]

1. Определение стратегических целей деятельности. Работа по составлению сбалансированной системы показателей начинается с определения руководителями конкретных стратегических целей на основе ключевых программ, связанных с принятой стратегией. При этом необходимо учитывать, что сам процесс разработки системы сбалансированных показателей проясняет стратегические цели и определяет критические параметры их достижения, а стратегические цели, включаемые в систему, специфичны и индивидуальны для каждой конкретной организации, их нельзя заменять другими. Они позволяют перевести стратегию в набор целевых формулировок, относимых к той или иной составляющей системы сбалансированных показателей.

2. Построение стратегической карты. Стратегические цели не являются независимыми и оторванными друг от друга, а наоборот, они тесно друг с другом связаны и влияют друг на друга. Определение и документирование причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями является одним из составных элементов системы сбалансированных

показателей [5]. В ходе такой работы неявные представления менеджеров о наличии причинно-следственных связей между отдельными стратегическими целями становятся явными и отражаются (документируются) в стратегических картах.

3. Выбор показателей. Завершение построения стратегической карты позволяет перейти к выбору показателей системы, которые необходимы для четкого и однозначного выражения содержания стратегических целей, а также для определения степени их достижения. Путем измерения стратегических целей обеспечивается развитие управляемого объекта в намеченном направлении. В целях обеспечения однозначного понимания достижения поставленных стратегических целей для каждой из них рекомендуется использовать не более двух показателей.

4. Определение целевых значений показателей. После окончания выбора показателей нужно определить целевые значения. Стратегическая цель считается описанной и принятой только в том случае, если установлено ее целевое значение, заданное на высоком уровне, но достижимое в процессе финансово-хозяйственной деятельности.

5. Разработка стратегических мероприятий. Определив целевые значения показателей системы, можно перейти к разработке стратегических мероприятий, имеющих тесную привязку к стратегическим целям. Стратегические мероприятия помогают конкретизировать стратегические цели и связать стратегию с операционными задачами сотрудников отдельных подразделений предприятий. Тем самым реализуется ключевая идея системы сбалансированных показателей – перевод стратегии в конкретные действия.

6. Интеграция позволяет корпоративным пользователям применять систему сбалансированных показателей для управления сокращающимися производственными циклами и сохранять конкурентоспособность предприятия на высоком уровне.

7. На этом этапе реализуется план изменений, и система управления компанией начинает функционировать на основе разработанной концепции.

8. Сбалансированная система показателей не может не развиваться вместе с предприятием. Выполнение задач, резкие изменения на рынке требуют анализа и коррекции ССП предприятия. Пересмотр и коррекция ССП в зависимости от скорости изменений в организации проводится в среднем раз в год.

Система сбалансированных показателей позволяет менеджерам предприятия связать стратегию предприятия с набором параметров, индивидуально сформированных для различных уровней управления и связанных между собой.

Таким образом, ССП рассматривается как инструмент обеспечения конкурентоспособности предприятия на основе формирования и оценки конкурентных преимуществ, разработки мероприятий по их удержанию и наращиванию, что в целом способствует долгосрочному превосходству над конкурентами. Вместе с тем, получение конкурентных преимуществ представляется условием эффективной реализации стратегии предприятия, при этом ССП описывает стратегию предприятия посредством наборов целей и конкретных показателей, характеризующих деятельность подразделений (подсистем) по основным составляющим.

Система сбалансированных показателей является инновационной схемой, которая, сохраняя основные финансовые параметры, включает в сферу исследования показатели стратегического развития предприятия, оценочные индикаторы ее состояния в будущем с учетом перспектив.

Изучив понятие «конкурентоспособность», содержание, значение и состав сбалансированной системы показателей, уточним понятие конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики. На наш взгляд, *«конкурентоспособность предприятия – это комплексная оценка эффективности реализации конкурентной стратегии, сбалансированности показателей и ресурсов ее обеспечения, позволяющая определить способность внедрения инноваций, привлечения клиентов и расширения рынков сбыта продукции, отличающееся интегрированным подходом учета различных*

параметров эффективности деятельности предприятия и факторов внешней среды.

Уточненное определение в полной мере реализует принципы обеспечения конкурентоспособности: комплексности; синергизма, учета стадий жизненного цикла, практической значимости, инновационной деятельности, сбалансированности.

Таким образом, в первой главе магистерской диссертации на основании анализа специальной литературы рассмотрено понятие «конкурентоспособность», принципы, подходы и методы оценки, факторы ее обеспечения, выявлены основные организационно-экономические особенности и проблемы.

Рассмотрено значение, понятие, сущность, принципы этапы построения сбалансированной системы показателей как инструмента оценки и повышения конкурентоспособности предприятия, дополнены недостатки и достоинства ее применения в практику российских предприятий.

На основе проведенного исследования дополнено и расширено определение понятия «конкурентоспособность предприятия», основанное на интегрированном подходе оценки реализации конкурентной стратегии, сбалансированности различных параметров эффективности деятельности предприятия, учета факторов внешней среды, позволяющая определить способность внедрения инноваций, привлечения клиентов и расширения рынков сбыта продукции.

Во второй главе магистерской диссертации проведем анализ и оценку конкурентоспособности предприятия на основе ключевых показателей эффективности, влияние внешних факторов на уровень конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Обеспечение конкурентоспособности является с одной стороны, основной стратегической задачей, с другой - критерием эффективности деятельности предприятия.

В первой главе магистерской диссертации на основании анализа специальной литературы уточнено понятие «конкурентоспособность», учитывающее внешние факторы и систему сбалансированности. выявлены. Рассмотрены принципы, факторы, основные организационно-экономические проблемы и особенности обеспечения конкурентоспособности, выделены основные подходы, методы оценки. Изучено понятие, сущность и принципы, сбалансированной системы показателей как инструмента повышения конкурентоспособности предприятия, недостатки и достоинства применения ССП, предложены этапы построения рассмотрены ССП.

Оценка конкурентоспособности ООО «Ротор Плюс» на основе ССП во второй главе диссертации свидетельствует о следующих позитивных результатах:

- преимущества перед конкурентами по цене, ассортименту, эффективности и результатах;
- привлекательность для покупателей, обусловленная наличием инфраструктуры, широкого ассортимента, в т.ч. оригинальных запчастей и аксессуаров от ведущих производителей;
- сотрудничество и устойчивые связи с крупными поставщиками;
- наличие сертификата официального дилера эксклюзивного поставщика комплектующих для ходовых систем ООО «ЧКЗЧ».

Негативными явлениями выделены снижение показателей по блокам ССП:

- снижение показателя «доходы / совокупные активы», зависимость от заемных средств - блок «Финансы»;

- ухудшение показателей «своевременная поставка», отсутствие технологий для инновационного развития, низкий уровень маркетинговых исследований - блок «Внутренние бизнес процессы»;
- сокращение показателей «доля рынка», отсутствие творчески организованной рекламы, мероприятий по проведению рекламной компании - блок «Клиенты»;
- отсутствие затрат на обучение на одного человека – блок «Обучение и развитие».

В третьей главе магистерской диссертации ССП расширена блоком «*внешняя среда*», отличительной особенностью которого является ранжирование внешних факторов микро- и макроокружения, позволяющих в комплексе оценить конкурентоспособность предприятия от ранга значимости развития микрофакторов (поставщики, реальные и потенциальные потребители, контрагенты), в зависимости от развития макрофакторов (политические, экономические, нормативно-правовые и тд.).

Дополнены блоки ССП:

- «Финансы» показателями имущественного положения, доходности торговли, рентабельности торговли, финансовой устойчивости;
- «Внутренние бизнес-процессы» интегрированными показателями основных коммерческих, управляющих и инновационных бизнес-процессов;
- «Клиенты» показателями эффективности обслуживания клиентов, учтено влияние «клиентских» индикаторов на блоки сбалансированной системы показателей, и предложены действия, вносимые в конкурентную стратегию предприятия, составлены этапы формирования клиентской составляющей ССП;
- «Обучение и развитие» показателями инновационности, по которым установлены целевые значения, обеспечивающие интеграцию и взаимодействие с другими блоками ССП, что позволит повысить конкурентоспособность и устойчивость предприятия.

Проведена апробация оценки конкурентоспособности ООО «Ротор Плюс» на основе модифицированной системы сбалансированных показателей,

сформирован комплексный многоугольник конкурентоспособности дополнительными показателями. На основе полученных результатов построена стратегическая карта предприятия на основе ССП и показан прямой и косвенный эффект от осуществления конкурентной стратегии.

Таким образом, можно сделать вывод, предложенная ССП позволяет в комплексе оценить конкурентоспособность торгового предприятия, учитывая специфические факторы внешней и отраслевые особенности внутренней среды, а полученные данные ориентиром для внесения коррекции в корпоративную стратегию.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. В 4 ч. Ч. 2 [Электронный ресурс] : федер. закон от 26.01.1996 № 14-ФЗ ред. от 23.05.2016. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». – Режим доступа: <http://www.consultant.ru>.
2. Абдикеев Н.М. Информационный менеджмент : учебник / под ред. Н. М. Абдикеева. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 400 с
3. Александров А.В. Факторы конкурентоспособности предпринимательских структур/ А.В. Александров // Управление экономическими системами. – 2011. - №5. – С.11 – 15.
4. Аныпина, В.М. Инновационный менеджмент: Концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития: учебное пособие 3-е изд., перераб., доп. / В.М. Аныпина, А.А. Дагаева. – Москва: Дело, 2007. –584с.
5. Афанасьева, Н.В. Принципы и методы формирования сбалансированной системы показателей / Н.В. Афанасьева // Internetresource: <http://interes2009.nm.ru>.
6. Ашурский Д.Б. Менеджмент предпринимательства/Д.Б. Ашурский. -Ростов-на-дону: Феникс, 2010. – 322 с
7. Басовский, Л. Е. Менеджмент: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
8. Берзон Н. И. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Н. И. Берзон, Т. В. Теплова, В. Д. Газман и др.; под ред. Н. И. Берзона и Т. В. Тепловой; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». - Москва: Кнорус, 2013.-656 с.
9. Бесхмельницына С.Н. Формирование сбалансированных показателей деятельности предприятия в системе управленческого учета и отчетности: Диссертация /С.Н. Бесхмельницына. – Орел, 2014.-169 с.
10. Бланк И.А. Основы инвестиционного менеджмента/И.А.Бланк. – Москва: Ника-центр, Эльга-Н, 2013. – Т.1. – 672с

11. Браун М. Г. За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией / М.Г.Браун. - Олимп-Бизнес, 2012. - 224 с.
12. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Долгосрочная финансовая политика. Инвестиции : учебное пособие / Брусов П. Н., Филатова Т. В.; - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: Кнорус, 2014. - 301 с.
13. Веснин В.Р. Стратегическое управление / В. Р.Веснин.- Проспект, 2017.-328с.
14. Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2014. – 576 с.
15. Воронов Д.С. Конкуренция и конкурентоспособность: теоретические основы. [Электронный ресурс]/Д.С.Вороно. – Режим доступа: <http://vds1234.ru/?22.html> (дата обращения 10.10.2016).
16. Гапоненко А.Л. Традиционные и новые факторы конкурентоспособности организаций / А.Л. Гапоненко, М.Савельева // Проблемы теории и практики управления . - 2015. – N 5. - С.117-124.
17. Гершун А.М. Разработка сбалансированной системы показателей. Практическое руководство с примерами. / Под ред. А.М. Гершуна, Ю.С. Нефедовой. – Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007. – С. 231.
18. Грант Р. Современный стратегический анализ/Р.Грант.- Питер, 2016.-544 с.
19. Грибов, В. Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие / В. Д. Грибов, Л. П. Никитина. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 311 с
20. Грушенко, В. И. Менеджмент: восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учебное пособие/В.И.Грушенко. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 288 с.
21. Дармилова Ж. Д. Инновационный менеджмент: учебное пособие для бакалавров / Ж. Д. Дармилова. — Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К », 2013. — 168 с.
22. Демьянова О.В. Подходы к оценке конкурентоспособности на основе методов анализа эффективности/О.В. Демьянова, А.Р. Сафиуллин, Б.З Хазиахметов.— Казань, ЦПЭИ, 2009. – 312 с.

23. Дорохов А.В. Современные аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия/А.В.Дорохов // Бизнес-журнал. – 2012. - №4. – С.11 – 14.
24. Дьячков Н. Ф. Сбалансированная система показателей как инструмент стратегического развития предприятия в условиях российской действительности / Н.Ф. Дьячков // Маркетинг и маркетинговые исследования.- 2005. -№3(57).-с.2-16.
25. Екимова К.В. Финансовый менеджмент: учебник/ К.В. Екимова, И.П. Савельева, К.В. Кардапольцев.- Москва: Юрайт, 2015.-384с.
26. Зенкина И.В. Основы формирования системы показателей экономического субъекта в русле современных концепций стратегического управления / И.В. Зенкина // Экономический анализ: теория и практика, 2009. – №27, – с. 18
27. Иванова, В.Г. Методика управленческого анализа сбалансированных показателей / В.Г. Иванова // Экономические и гуманитарные науки. – 2013. - №3. С.21-23
28. Иванова, В.Г. Система сбалансированных показателей в управленческом учете / В.Г. Иванова, С.Б. Барышев // Бухгалтерский учет. – 2013. - №8
29. Иванов П.В. Современный стратегический анализ: учебное пособие/ П.В.Иванов.- Феникс, 2014.- 590 с.
30. Исаев А.А. Конкурентоспособность продукции как основной фактор конкурентоспособности предпринимательских структур: проблемы теории/ А.А. Исаев, Л.Н. Гарусова// Экономика и предпринимательство. 2013.№1(30). С. 271-273.
31. Кандалинцев В.Г. Инновационный бизнес. Применение сбалансированной системы показателей: учебное пособие/В. Г. Кандалинцев.- Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015.-168 с.
32. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию/ Р. С. Каплан, Д.П.Нортон. - Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014.-314с.
33. Кириченко Т.В. Финансовый менеджмент: учебник для вузов / Кириченко Т. В. - Москва: Дашков и К , 2014. - 483 с.

34. Ковалев В.А. Современный стратегический анализ: учебник/В. А. Ковалев.- Питер, 2016.-288 с.
35. Ковалев В.В. Финансовый анализ/В. В. Ковалев. - Москва: Финансы и статистика, 2013. – 512 с.
36. Козачина, М. Система сбалансированных показателей как инструмент реализации стратегии. Практика их разработки и внедрения в российских компаниях / М. Козачина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2009. – № 8. – С. 24-26.
37. Котлер Ф. Основы маркетинга. / Ф. Котлер, Армстронг Г., Вонг В. – Вильямс, 2016. – 752 с.
38. Крылов, С.И. Сбалансированная система показателей: особенности формирования для государственных и некоммерческих организаций /С.И. Крылов // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – № 31. – С. 36-38
39. Лашина М. В. Информационные системы и технологии в экономике и маркетинге (для бакалавров)/ М.В. Лашина, Соловьев Т. Г.- Кнорус, 2017.- 302с.
40. Леонтьев В.Е. Корпоративные финансы: учебник для бакалавров /В.Е. Леонтьев В. Е.- Москва: Юрайт, 2014. - 349 с.
41. Лощина И. В. BSC (Сбалансированная система показателей) и Business Studio/ И.В. Лощина // «ВУТЕ/Россия».-2007.- №9.-С.2-4
42. Лысенко Д.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Д.В.Лысенко. - Москва: Инфра-М, 2013. - 371 с.
43. Максимцев М.М. Современный менеджмент: учебник / под ред. М. М. Максимцова, В. Я. Горфинкеля. – Москва: ИНФРА-М, 2014. – 299 с.
44. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник/ Ю.А. Маленков. – Москва: Проспект, 2012. – 224с.
45. Мозгова А. Система сбалансированных показателей как инструмент мотивации персонала. Из опыта Магнитогорского металлургического комбината // А. Мозгова , А. Кофанова. – Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2011. –№ 6.-С.18

46. Мокроносов А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та. – 2014. – 194, [2] с.
47. Молдавский А.И. Проблемы повышения конкурентоспособности организаций/А.И.Молдавский // Менеджмент и инвестиции в России. – 2012. - №4. – С.17 – 21.
48. Нивен П. Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов./ П.Р.Нивен/ Пер. с англ.- Днепрпетровск: Баланс-Клуб, 2010. – 328 с.
49. Никитина Е.А. Взаимосвязь показателя конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности товара/ Е.А Никитина.- Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2013. –. № 4–. С. 125-128.
50. Нильс Г. О.Сбалансированная система показателей/ Г. О. Нильс, А. Сьюстранд. - Москва: Омега-Л, 2006. - 344 с.
51. Пивоваров С.Э. Международный менеджмент: учебник для вузов. 5-е изд./ С.Э.Пивоваров, Л.С.Тарасевич, И.А.Максимцев.-Питер,2013.-720 с.
52. Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент: учебник для вузов под/ ред. Г.Б. Поляка.- Юнити- Дана, 2012.-527 с.
53. Портер М.Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость/ М. Портер.- Альпина Бизнес Букс, 2008 .-715с
54. Просветов, Г.И. Финансовый менеджмент: Задачи и решения: учебно-методическое пособие / Г.И. Просветов. - М.: Альфа-Пресс, 2014. - 340 с
55. Сейфуллаева М. Э. Международный менеджмент/ М. Э.Сейфуллаева.-Кнорус, 2012.-232
56. Станиславчик Е.Н. Финансовый менеджмент. Управление денежными потоками/ Е.Н. Станиславчик.-Дело и Сервис, 2015.-272 с
57. Трошин, А.Н. Финансовый менеджмент: учебник / А.Н. Трошин. - Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 331 с.

58. Фардеева А.Р. Методы оценки конкурентоспособности предпринимательских структур /А.Р. Фардеева, И.А. Пищулин // Вестник ИНЖЭКОНа Серия «Экономика». – 2013. – Выпуск 5 (64). – С. 212-214.
59. Фардеева А.Р. Особенности внедрения сбалансированной системы показателей в деятельность предпринимательских структур /А.Р. Фардеева // Вестник ИНЖЭКОНа Серия «Экономика». – 2013. – Выпуск 3 (62). – С. 222-224.
60. Фатхутдинов Р.А Стратегическая конкурентоспособность: учебник/ Р.А Фатхутдинов.- Экономика, 2005.-504 с.
61. Филатова, Т.В. Финансовый менеджмент: учебное пособие / Т.В. Филатова. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 236 с.
62. Фридаг Х.Р. Сбалансированная система показателей/Х. Р. Фридаг, В.Шмидт.- Омега-Л, 2011.-144с
63. Шаляпина И. П. Стратегическое планирование деятельности предприятия АПК: учебное пособие/ И. П. Шаляпина, О.Ю. Анциферова, Е.А.Мягкова.- Лань, 2017.-140.
64. Шапиро С. А. Управление человеческими ресурсами (для бакалавров): учебное пособие/ С.А. Шапиро.- Кнорус, 2016.- 346 с.
65. Шаховская Л.С. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие/Л.С. Шаховская.- Кнорус, 2017.- 148 с.
66. Шемятихина Л.Ю. Маркетинг для бакалавров менеджмента и экономики: учеб. пособие/ Л.Ю. Шемятихина, Лагутина Е. Е.-Москва: Феникс, 2015.-334 с.
67. Эргардт О.И. Сбалансированная система показателей: учебное пособие / под ред. О.И. Эргардт – Барнаул: Алтайский Государственный университет, 2012. - 137с.
68. Яковлев В.Ю. Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса / В.Ю.Яковлев// Российское предпринимательство. - 2008.- Выпуск 1 (105).- С. 78-81