

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ФИРМЫ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ (НА ПРИМЕРЕ ООО «ЛОКА»)

УДК 005.332.4:339.137.22:005.52

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Бакалов Александр Сергеевич		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н., профессор		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Селевич Ольга Семеновна	к.э.н.		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор ШИП	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н., профессор		

Томск – 2019

Планируемые результаты обучения по направлению подготовки

38.03.01 Экономика

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности

Код	Результат обучения
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение
 высшего образования
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства
 Направление подготовки 38.03.01

УТВЕРЖДАЮ:
 Руководитель ООП
 _____ Барышева Г.А.
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б4Б1	Бакалов Александр Сергеевич

Тема работы:

Конкурентоспособность фирмы в условиях рыночной экономики (на примере ООО «Лока»)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	2271/с от 25.03.2019 г.

Срок сдачи студентом выполненной работы:	30.05.2019
--	------------

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i>	Объект ООО «ЛОКА», режим работы непрерывный с апреля 2005 года; производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей (22.21), производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве (22.23), работы столярные и плотничные (43.32). В технологии учитываются тонкости всех производственных процессов: от выбора условий хранения материалов, комплектующих, их подготовки к производственному этапу изготовления окна до контроля качества при его установке.
Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам</i>	Исследование факторов, влияющих на конкурентоспособность фирм в условиях рыночной экономики. Стратегия и анализ

<i>с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i>	конкурентоспособности. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Лока»
Перечень графического материала <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i>	Рисунков-8, таблиц-18, презентация PowerPoint
Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы <i>(с указанием разделов)</i>	
Раздел	Консультант
«Социальная ответственность»	Ермушко Жанна Александровна
Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:	
Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику	

Задание выдал руководитель:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Галина Анзельмовна	д.э.н., профессор		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Бакалов Александр Сергеевич		

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 88 страниц, 8 рисунков, 18 таблиц, 55 использованных источников.

Ключевые слова: конкурентоспособность фирмы, методы оценки конкурентоспособности, анализ конкурентной среды ООО «Лока», рекомендации по улучшению конкурентоспособности организации.

Объектом исследования является конкурентоспособность фирмы ООО «Лока».

Цель работы является анализ конкурентоспособности организации и разработка рекомендаций по ее повышению на примере ООО «Лока».

В процессе исследования проводились анализ и оценка конкурентоспособности организации.

Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики: Компания «Лока» располагается на 2,5 га производственной территории: производственные цеха, (более 20 элементов автоматической производственной линии + 10 дополнительных станков для сложных конструкций, цех алюминиевых и цех пластиковых конструкций), склад, дилерский отдел и сервисная служба.

Степень внедрения ООО «Лока» ведет экономически выгодную политику по организации торгового процесса, закупочной деятельности, контроля качества и ценовую политику. Умелое руководство обеспечивает эффективное функционирование предприятия, что позволяет ему быть достаточно конкурентоспособным.

В будущем планируется , разработать программу по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ ООО «Лока», которая с помощью реализации мероприятий, приведет к укреплению конкурентных позиций предприятия на рынке.

Оглавление

Реферат	6
Введение.....	8
1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации .	11
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности	11
1.2 Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность организации	17
1.3 Современные подходы к управлению конкурентоспособностью организации	26
2 Методы оценки конкурентоспособности организации	32
2.1 Общая характеристика методов оценки конкурентоспособности	32
2.2 Достоинства и недостатки методов оценки конкурентоспособности	36
3 Управление конкурентоспособностью ООО «Лока»	44
3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лока»	44
3.2 Анализ конкурентной среды ооо «лока»	49
3.3 Анализ управления конкурентоспособностью организации	53
3.4 Рекомендации по улучшению управления конкурентоспособностью организации	61
4 Корпоративная социальная ответственность	73
4.1 КСО на примере фирмы ООО «Лока»	73
4.2 Определение стейкхолдеров фирмы	75
4.3 Определение структуры программ КСО	76
4.4 Определение затрат на программы КСО	77
4.5 Анализ эффективности программ ксо предприятия.....	78
Заключение	80
Список использованных источников	83

Введение

В эпоху глобализации и интернационализации производства единственным критерием его эффективности и востребованности выпускаемой продукции является конкурентоспособность. С момента создания и в течение всего периода деятельности каждая организация поставлена перед необходимостью решения важной проблемы повышения конкурентоспособности. Экономика большинства стран мира глубоко втянута в мирохозяйственные связи, а требования национального рынка в возрастающей мере формируются под активным воздействием мирового рынка и международной конкуренции.

Предприятие не сможет добиться коммерческого успеха на рынке, удержать свои позиции и преимущества в конкурентной среде, если не определит составляющие своей конкурентоспособности.

Важнейшим признаком развитой экономики является выпуск высококачественных и конкурентоспособных товаров и услуг. Производство товаров низкого качества приводит к безвозвратным потерям сырья и материалов, а также к неэффективному использованию трудовых ресурсов. Основными причинами низкой конкурентоспособности предприятий являются низкий уровень технической оснащенности, недостаточная профессиональная подготовка работников, финансовые трудности, связанные с жесткой системой налогообложения и др.

При решении проблемы повышения качества необходимо учитывать структуру, взаимосвязи и факторы, определяющие качество изделия, производства, фирмы и общества в целом. Проблема повышения конкурентоспособности товаров отражает практически все стороны жизни общества и неизменно находится в центре внимания руководства и деловых кругов. В настоящее время в России проблема конкурентоспособности стоит намного острее, чем в других странах.

Всемирный банк регулярно подсчитывает, какой вклад страны мира вносят, экспортируя высокотехнологичные товары. По методике ОЭСР, общемировой объем высокотехнологичного экспорта становится со временем все больше: в среднем ежегодный рост составляет 3-4%. Наивысшей отметки он достиг в 2014 году, когда составил \$2,1 трлн. Позже падение мировых цен на нефть и замедление темпов роста экономики во многих странах привели к снижению объема экспорта высокотехнологичной продукции в мире до \$1,95 трлн. Данные за полный 2018 год Всемирный банк еще не подсчитал, однако по прогнозу показатели будут высокими благодаря восстановлению мировой экономики.

Вопросы конкурентоспособности организации рассматриваются в работах следующих ученых: Е. П. Голубкова, Н. К. Моисеевой, Ю. П. Анискина, Н. Портера, И. Ансоффа, Ф. Котлера, Газизуллина Н.Ф., Фатхутдинова Р.А. и других.

Малое и среднее предпринимательство вносит огромный вклад в развитие устойчивой конкурентоспособности страны, в условиях постоянно усиливающейся конкуренции с зарубежными компаниями за счет возможности быстро и адекватно реагировать на изменения спроса и предложения потребителей, формируя необходимую гибкость национальной экономики [1, с.9].

Целью данной ВКР является анализ конкурентоспособности фирмы и разработка рекомендаций по ее повышению на примере ООО «Лока».

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд важных задач:

- определить сущность и факторы конкурентоспособности фирмы;
- описать теоретические аспекты разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособностью фирмы;
- провести анализ конкурентоспособности ООО «Лока»;

– разработать направления повышения конкурентоспособности ООО «Лока», сделать практические предложения и рекомендации.

В качестве предмета исследования выступает анализ и оценка конкурентоспособности организации.

Информационной базой исследования служат теоретические разработки и другие исследования в области конкурентоспособности, данные финансовой отчетности ООО «Лока».

К факторам конкурентоспособности продукции компании ООО «Лока» относятся: качество профиля, современный дизайн изделий, ассортимент профильной системы, сервисная поддержка, большой опыт компании на рынке (10 лет), а также программное обеспечение. Но при этом было отмечено слабая маркетинговая стратегия и рекламная поддержка компании.

Теоретической и методологической основой исследования являются работы отечественных и зарубежных ученых в области экономики и менеджмента, экономической политики, правовые документы, а также материалы научно-практических конференций, освещающие вопросы управления конкурентоспособностью в условиях современных рыночных отношений.

При выполнении работы применялись следующие методы исследования: финансово-экономический анализ, сравнительный анализ.

1 Теоретические аспекты управления конкурентоспособностью организации

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

Наибольший вклад в развитие теории конкурентных отношений внесли следующие авторы: А. Смит, Д. Рикардо, Ф. Кенэ, К. Маркс, А. Маршал, Д. Кейнс, Д. Гэлбрейт.

Наиболее распространенной была точка зрения А. Смита, чья работа «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776 г.) легла в основу современной экономической науки. Он указал на основополагающую роль конкуренции, воплотив ее действие в принцип «невидимой руки»: каждый индивидuum, преследуя лишь свои эгоистические цели, как бы направляется невидимой рукой провидения в интересах достижения наибольшего блага для всех. Из этого следует, что рынок является саморегулирующимся образованием, и всякое вмешательство государства в сферу свободной конкуренции почти наверняка будет иметь негативные последствия.

Индустриальная революция (1740–1780-х годах), привела «революции конкурентоспособности». Уровень производства, раньше не позволявший иметь большое количество излишков, стал увеличиваться огромными темпами. Люди стали в разы больше производить, значительно больше потреблять и существенно увеличилось количество «игроков на всех рынках». В связи с этим конкуренция стала для экономики значимым явлением, требующим всестороннего изучения.

К числу современных авторов, изучающих вопросы конкурентоспособности следует отнести следующих: Ф. Котлер, М. Портер, Газизуллина Н.Ф., Фатхутдинов Р.А., Чайникова Л.Н., Иванова С.В., Ярлыченко А.А., Бичоева Д.С., Бурланков С.П., Варданян М.Г., Белоусова Д.С., Иванова С.В., Скопина И.В., Сандракова И.В.

Ф. Котлер, в своей работе, рассматривает конкурентоспособность как способность организации выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

В свою очередь М. Портер утверждал, что экспортируются такие товары и услуги, в производстве которых имеют преимущества отечественные компании, а импортируется то, в чем оказались более эффективными иностранные конкуренты.

Изначально М. Портер рассматривал только два конкурентных преимущества, от которых ставил в зависимость дальнейший успех или неудачу организации. При этом, способы создания конкурентных преимуществ, по мнению автора [2], определяют выбор организацией стратегии лидерства в издержках или стратегии дифференциации.

Лидерство в издержках предполагает достижение организацией предельно низкой стоимости производства единицы товара, что позволяет либо получить преимущество на рынке путем снижения цен на собственные товары по отношению к ценам аналогичных товаров фирм-конкурентов и получать прибыль куда большую, формируемую за счет объема продаж, либо установить цену на свой товар сопоставимую с нынешней рыночной стоимостью и получать сверхприбыль.

Дифференциация означает создание у товара свойств, которые, во-первых, будут существенно его отличать от аналогичного товара конкурента, во-вторых, в большей степени соответствовать нуждам потребителей. Данные аспекты способствует тому, что покупатель будет готов заплатить более высокую цену за товар.

Майкл Портер считал, что обе стратегии в равной степени подходят как для представителей малого бизнеса, так и для представителей крупного. Автор утверждал, что объем бизнеса никак не повлияет на отношение компаний к конкурентным преимуществам [3]. Однако через какое-то время компании увеличивались, некоторые даже становились в десятки, а иногда и в сотни раз

больше. Стал очевидным тот факт, что мелким фирмам не хватает ресурсов чтобы хоть что-нибудь противопоставить крупным организациям.

Осознав данный факт, М. Портер, выдвинул абсолютно новую стратегию развития конкурентных преимуществ - стратегию лидерства в нише. Данная стратегия в наибольшей степени годится для узких сегментов и может иметь два варианта воплощения: акцентирование на издержках или акцентирование на дифференциации. Специфической чертой данной стратегии является максимально полное удовлетворение потребностей определенного сегмента.

Фатхутдинов Р.А. рассматривал конкурентоспособность как способность субъекта быть лидером на рынке, управлять своими конкурентными преимуществами, преимуществами управляемого объекта по достижению запланированных целей в соперничестве с конкурентами на конкретном рынке в данное время. В отличие от него Ярлыченко А.А. определяет конкурентоспособность организации как соотношение цены и качества продукции, производимой фирмой, ведь именно эти два критерия являются самыми главными для любого покупателя, желающего приобрести для себя товар наиболее подходящий его желаниям.

В работе Сандракова И.В. конкурентоспособность оценивается как свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Весьма схожей с этой точкой зрения является подход Скопиной И.В., которая рассматривает конкурентоспособность как относительную характеристику, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности [4].

Так, по мнению Т.С. Бронниковой конкурентоспособность компаний характеризует возможности и динамику ее приспособления к ситуациям рыночной конкурентной борьбы. Она может зависеть от ряда факторов,

например, емкость рынка (количество ежегодных продаж), простота входа на очную арену, вид изготавливаемого товара, однородность рынка, конкурентные позиции предприятий уже работающих на этом рынке, а также возможность применения технических нововведений [2, с. 26].

Однако известно, что система есть большее, нежели арифметическая сумма составляющих ее элементов, в силу чего сумма отдельных показателей деятельности организации далеко не всегда дает искомый показатель конкурентоспособности.

По мнению Долгова Д.И. в целях наиболее точной оценки конкурентоспособности фирмы, показателей хозяйственной деятельности должно быть, как можно большее количество [5, с. 17]. Исходя из данного утверждения, формируется различие в понимании методов оценки конкурентоспособности организации.

Бичоева Д.С. определяет «конкурентноспособность» как степень соответствия товара (услуги, работы), объекта рынка имеющимся на нем однородным товарам (услугам, работам), объектам рыночных отношений [6]. Бурланков С.П. отмечает, что конкурентоспособность товара - это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкурентным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама) [7]. Важной составной частью конкурентоспособности товара является уровень затрат потребителя за время его эксплуатации.

Исследования Чайниковой Л.Н. в области конкурентоспособности приводят к выводу, что конкурентоспособность это – показатель, интересующий как производителя, так и потребителя продукции. Производитель заинтересован в том, чтобы его продукция была продана, для этого она должна быть высокого качества и обладать минимальной ценой, а потребитель заинтересован в приобретении продукции, полностью

удовлетворяющей его потребности с точки зрения качества и цены. Конкуренция возникает при условии появления на рынке нескольких конкурирующих фирм, каждая из которых стремится сохранить или усилить свое текущее положение [8]. Варданын М.Г. раскрывает понятие конкурентоспособность как набор характеристик и свойств товаров, которые создают для предприятий определенные превосходства над их прямыми конкурентами.

Белоусова Д.С. исследует, что конкурентоспособность организации и определяет конкурентоспособность организации следующим образом - это всесторонняя оценка организации, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды [9].

Иванова С.В. дает следующее определение «конкурентоспособности организации» - это возможность организации вести экономическую борьбу с другими схожими организациями за потребителя [10].

Анализируя разнообразие определений понятия «конкурентоспособность организации» можно сделать вывод, что в литературе преобладают три подхода к определению конкурентоспособности:

1. Конкурентоспособность фирмы - это соревнование среди всевозможных финансовых, рыночных субъектов в производственной деятельности. Это взаимодействие и соперничество между организациями на рынке товаров и услуг, для того чтобы создать условия для лучшей возможности реализации своей продукции, и при этом удовлетворить всевозможные потребности покупателей [11, с. 27].

2. Конкурентоспособность организации - совокупность технико-экономических показателей. Соответственно и оценка конкурентоспособности организации сводится к нахождению средневзвешенной из многочисленных показателей деятельности хозяйствующего субъекта [6, с. 15].

3. Конкуренция – это критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка.

Первый подход, присущ классической экономической теории. В нем конкуренция рассматривается, как один из элементов рыночного механизма. Второй подход представляет конкуренцию как состязательность за потребительский спрос между различными компаниями на рынке. Третий подход определяет конкуренцию, как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка.

Проведенный анализ позволяет сделать заключение о схожести теоретических подходов к определению сущности конкуренции и конкурентоспособности. Различные представители, большинства экономических школ, уточняли объект исследования, сферу применения или конкретную область общественных отношений, при этом отмечают состязательный характер борьбы участников рынка за потребителя и рыночную долю.

Обобщение представленных в исследовании теоретических подходов позволяет рассматривать конкурентоспособность как борьбу между товаропроизводителями за получение наибольшего дохода путем предельного сокращения своих издержек и максимального удовлетворения потребностей потребителей, которых необходимо «удержать» и не дать «уйти» к конкуренту. В результате данной борьбы рождаются новые товары, новые способы производства и сбыта, что с точки зрения автора исследования формирует основу экономического роста. Конкурентоспособностью является величина, которая состоит из нескольких составляющих факторов, среди которых можно назвать качество, цену, послепродажный сервис, маркетинг. Необходимо отметить, что одни факторы определяют конкурентоспособность товаров и напрямую влияют на их изменение, другие гарантируют конкурентоспособность организации.

Таким образом, конкурентоспособностью фирмы следует рассматривать комплексно – это относительная характеристика, отражающая положение организации по отношению к состоянию предприятий-конкурентов, сформированная под воздействием количественных и качественных показателей его деятельности.

1.2 Основные факторы, влияющие на конкурентоспособность организации

В настоящий момент для того, чтобы фирма стала конкурентоспособной в борьбе с лидирующими предприятиями, необходимы совершенно новые подходы к организации управления и производства, в отличие от тех, на которые руководители ориентировались в начале рыночных реформ в инвестиционной политике, технической реконструкции, в процессе обновления техники и технологии.

Под факторами конкурентоспособности организации понимаются процессы и явления производственно-хозяйственной деятельности и социально-экономической политики, которые инициируют изменение относительной и абсолютной величины издержек производства, а в итоге – уровня конкурентоспособности организации. Факторы могут оказывать влияние как в сторону роста конкурентоспособности организации, так и в сторону ее понижения.

Весь комплекс факторов конкурентоспособности организации можно разделить на внешние и внутренние [12].

Внешние факторы – это социально-экономические и организационные отношения, которые позволяют предприятию выпускать продукцию, более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам. Они делятся на три группы факторов:

- технико-экономические;
- коммерческие;
- нормативно-правовые.

Технико-экономические факторы включают в себя: продажную цену, качество и затраты на использование (эксплуатацию) или потребление товаров или услуг. Данные составляющие зависят от интенсивности и производительности труда, затрат на производство.

Коммерческие факторы устанавливают параметры реализации товаров на определенном рынке и включают в себя:

- конъюнктуру рынка (остроту конкуренции, соотношение между предложением и спросом на данный товар, региональные и национальные особенности рынка, которые влияют на создание платежеспособного спроса на данные товары или услуги);
- предоставляемый сервис (существование дилерско-дистрибьютерских мест изготовителя и станций обслуживания в регионе покупателей, качество ремонта, технического обслуживания и предоставляемых услуг);
- рекламу (действенность и наличие рекламы и др. средств влияния на покупателей для формирования спроса на товары);
- имидж предприятия (репутация фирмы, популярность торговой марки, предприятия, страны).

Нормативно-правовые факторы отображают требования экологической, технической и другой (морально-этической) безопасности использования продукции на конкретном рынке, а также патентно-правовые требования (патентной защиты и патентной чистоты). При несоответствии товара в рассматриваемый период действующим на конкретном рынке нормам и требованиям законодательства и стандартов товар не может быть реализован на этом рынке. Именно поэтому оценка данной группы факторов и составляющих при помощи коэффициента соответствия нормативам лишена смысла.

Высокая степень конкурентоспособности предприятия является гарантом получения в рыночных условиях высокой прибыли. При этом предприятие имеет целью достижение уровня конкурентоспособности, помогающего ему выжить на долговременном временном отрезке [13].

Внутренними факторами являются объективные критерии, определяющие возможности организации в сфере обеспечения собственной конкурентоспособности. К ним относятся:

- потенциал маркетинговых служб;
- производственно-технологический потенциал;
- научно-технический потенциал;
- финансово-экономический потенциал;
- эффективность рекламы и способов стимулирования сбыта;
- кадровый потенциал (профессионально-квалифицированный состав, его структура);
- уровень материально-технического обеспечения;
- уровень осуществляемых погрузочно-разгрузочных работ и транспортных услуг согласно требованиям;
- условия хранения, транспортировки, упаковки продукции;
- подготовка и разработка производственных процессов, выбор наилучшей технологии производства;
- уровень технического обслуживания в послепродажный период;
- эффективность производственного контроля, испытаний, обследований;
- уровень гарантийного и сервисного обслуживания.

Таким образом, подтверждается двусторонняя зависимость внешних и внутренних факторов влияния на конкурентоспособность предприятия. В связи с тем, что существует большое количество факторов, влияющих на конкурентоспособность фирмы-производителя, нецелесообразно стремиться по

возможности полностью им следовать. Слишком большое количество факторов, взятых во внимание, для оценки конкурентоспособности может привести к ситуации, когда объем информации и возможности математической обработки усложняют практическую применимость полученных результатов.



Рисунок 1 - Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации

Самый распространенный подход к классификации факторов конкурентоспособности организации в экономической литературе был предложен российским ученым Р. А. Фатхутдиновым [14]. В соответствии с этим подходом все факторы разделяются на две основные группы в зависимости от способности организации на них влиять.

Данная классификация включает внешние факторы, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти полностью определяемые руководством организации. Данный подход к группировке факторов конкурентоспособности является наиболее приемлемым, поскольку предприятие следует рассматривать как открытую систему, на которую оказывают влияние факторы как внешней, так и внутренней среды. Однако, при всем удобстве предложенной ученым классификации и многообразии

выделенных факторов возможна дополнительная систематизация внешних и внутренних факторов обеспечения конкурентоспособности организации.

К внешним факторам относятся те факторы, на которые предприятие - производитель продукции не может оказывать влияния. Внешние факторы можно разделить на четыре группы, в зависимости от масштаба: мировой уровень, макроуровень, мезоуровень, и микроуровень [15, с. 281].

Основными факторами воздействия на конкурентоспособность организации на мировом уровне являются: глобализация в мировой экономической системе, международная стандартизация в области менеджмента качества экологического аудита, влияние международных и транснациональных компаний, международная конкуренция. Уровень напрямую связан с процессами, происходящими в мировой экономической системе.

К главным факторам макроуровня относятся: экономическая политика государства, включающая такие основные направления, как таможенное регулирование, денежно-кредитная политика, государственное страхование, налоговая политика, экономико-правовое стимулирование привлечение инвестиций в отрасль; в области нормативно-правовой базы: обеспечение стабильности гражданского и коммерческого законодательства, лицензионная политика; в политической ситуации: уровень политической стабильности в стране, уровень гарантий международных обязательств, отношение к привлечению иностранного капитала и поддержке отечественного производителя; социально-демографические и социально-культурные условия; уровень развития технологий и промышленности, включающий: технологические возможности по производству продукции, новизна технологии и т. д. [3, с. 58].

Мезоуровень - уровень, занимающий среднее положение между макроуровнем и микроуровнем [16, с. 335]. К мезоуровню экономики можно отнести экономику отраслей и экономику регионов. Поэтому главными

факторами мезоуровня можно считать природно-климатические условия региона, демографическую ситуацию, экономический потенциал региона, состояние потребительского рынка, а также уровень науки и образования в регионе.

Все эти факторы тесно взаимосвязаны, однако, уровень их воздействия в различных регионах отличается. Каждый регион отличается своей спецификой и особенностями. Поэтому для каждого региона должны быть установлены свои конкурентные преимущества, пригодные для развития определенных отраслей промышленности [17, с. 145].

Внешними факторами, определяющими конкурентоспособность организации на микроуровне, являются субъекты рыночных отношений: инвесторы, заказчики, подрядчики, девелоперы, производители, и взаимосвязи между ними. Каждый участник рыночных отношений может по-разному влиять на конкурентоспособность организации.

Внутренние факторы подразделяются на: производственные, финансово-экономические и интеллектуальные.

В отличие от факторов внешней среды, факторы внутренней непосредственно определяются причинами, зависящими от самой организации в наращивании потенциала конкурентных преимуществ. К внутренним факторам отнесены параметры, которыми предприятие способно самостоятельно управлять:

- параметры используемых ресурсов и технологий;
- параметры интеллектуального капитала организации (производственного, маркетингового, финансового, юридического, кадрового);
- параметры конкурентного преимущества организации;
- параметры социальной и культурной ответственности [18, с. 97].

Главными внутренними факторами, определяющими конкурентоспособность организации, являются: производственные, финансово-экономические и интеллектуальные факторы.

Производственные факторы включают в себя научно-исследовательскую деятельность, уровень технологии, уровень механизации и автоматизации труда, качество продукции, применение информационных технологий, длительность производственного процесса, обеспечивающий высокий уровень технической и экологической безопасности производственного процесса, внедрение инноваций и др. [19, с. 224]

Производственный фактор открывает новые возможности и методы для модернизации технологии производства новой продукции, хранения и сбыта. Внедрение новаций и применение новых технологий позволяет существенно сократить издержки производства, сократить срок производства, снизить требования к инфраструктуре, улучшить эксплуатационные качества зданий, что в совокупности ведет к повышению конкурентоспособности организации. Еще одним важным производственным фактором, определяющим конкурентоспособность организации, является качество производимой продукции и услуг.

Продукция и услуги могут стать конкурентоспособными только в том случае, если они будут отвечать требуемому потребителю уровню качества. Потребительские свойства являются главной характеристикой продукции и услуг. Это, прежде всего, способность зданий и сооружений выполнять свои функции [20, с. 81].

К основным потребительским свойствам продукции и услуг можно отнести: отсутствие дефектов и браков, экологичность, долговечность, надежность, возможность ремонта, внешний вид, прочность, цвет, форма, стиль и др. В общем виде потребительские свойства товаров и услуг можно разделить на технические, физические, эксплуатационные, ценовые и эстетические.

Для повышения потребительской ценности товары и услуги должны способствовать удовлетворению подсознательных потребностей, например, возрастных, психологических, культурных, духовных, статусных и т. д. Однако потребительские свойства товаров и услуг должны рассматриваться со стороны

потребителя, для которого качество товаров и услуг имеет немаловажное значение [4, с. 103].

Качество представляет собой способность продукции и услуг выполнять свои функции, направленные на максимальное удовлетворение потребностей потребителей и заказчиков. В понятие качества входит долговечность, технологичность, надежность продукции, простота эксплуатации и ремонта, экологичность и другие важные свойства.

Финансово-экономическими факторами, влияющими на конкурентоспособность организации, являются: уровень финансовой устойчивости, темпы обновления и модернизации продукции, обеспеченность основными фондами, соотношение собственных и заемных средств, уровень прибыли и рентабельности, уровень загрузки производственных мощностей, ликвидность предприятий, деловая и инвестиционная активность, уровень специализации и концентрации производства, уровень расходов на научно-технические исследования, репутация организации, использование современных маркетинговых инструментов, ценовая политика [9, с. 86]. Финансово-экономические факторы и конкурентоспособность организации - это сложные и взаимосвязанные категории.

Повышение конкурентоспособности невозможно без поддержания стабильного и устойчивого финансово-экономического положения в организации, и, наоборот, без устойчивого финансового состояния невозможно решать задачу повышения конкурентоспособности организации. К интеллектуальным факторам конкурентоспособности предприятий можно отнести: уровень квалификации персонала относительно организации главного конкурента, корпоративную культуру, корпоративные ценности, опыт работы персонала в условиях жесткой конкуренции, уровень мотивации персонала, патенты и лицензии, применяемые стратегии маркетинга, организация продаж, стиль управления руководства, лидерские качества и квалификация

управляющих менеджеров. Немаловажное значение имеет уровень комфортности условий труда персонала, уровень организации и охраны труда.

Большое значение для организации имеет система повышения квалификации персонала организации. Перед обучением персонала компания изначально должна ставить определенные цели [21, с. 96]:

- повысить уровень профессионализма и квалификацию персонала;
- повысить осведомленность сотрудников о миссии и стратегических целях компании, заинтересовать персонал в их достижении;
- улучшить экономические, финансовые и производственные показатели.

Организации, осуществляющие современную и эффективную образовательную подготовку кадров, являются более конкурентоспособными на рынке. Важно заметить, что в процессе обучения сотрудники организации овладевают новыми знаниями, методами анализа и работы, которые необходимы для решения задач в организации в различных ситуациях.

Одним из важных направлений совершенствования управленческого персонала является то, что основное внимание должно уделяться конкурентным преимуществам более высокого порядка - бренд-менеджмент организации, ноу-хау, торговая марка, инновации, уровень капитализации организаций, степень творческой активности работников, связи с общественностью. Большое значение для обеспечения конкурентоспособности организации в постоянно изменяющейся внешней среде, имеют лидерские качества и квалификация руководящего персонала [22, с. 210].

В мировой экономике немало примеров, когда благодаря таланту руководителя компания добивалась высоких результатов не только на местном, но и на мировом рынке. К таким руководителям можно отнести Билла Гейтса (Microsoft), Стива Джобса (Apple), Ричарда Брэнсона (Virgin Group), Сэмюэля Мур Уолтона (Wal-Mart) [23, с. 92].

Таким образом, конкурентоспособность организации – это комплекс, с одной стороны, характеристик самой организации (внутренних факторов), а с

другой стороны, внешних по отношению к ней факторов. Эксперты оценивают влияние факторов на деятельность предприятий в рыночной среде и их результаты работы по-разному. При этом одна группа экспертов более значительными считает инновационные факторы, вторая – инвестиционные факторы, третья – законодательные факторы, а четвертая – специфические факторы, которые зависят в полной мере от работы рассматриваемого предприятия. Анализ рассмотренных подходов позволяет сделать вывод, что нельзя акцентировать внимание на исследовании отдельных факторов. В этом случае целесообразным является применение комплексного подхода, выражающегося в одновременном рассмотрении экономических, технических, технологических, социальных, экологических, организационных аспектов решения проблемы роста конкурентоспособности предприятий.

1.3 Современные подходы к управлению конкурентоспособностью организации

Основными социально-экономическими задачами по увеличению конкурентоспособности предприятий в регионах является:

- удовлетворить потребности основных целевых групп: населения, предприятий, инвесторов и других;
- обеспечить достойный уровень жизни населения;
- развить инфраструктуру регионов и создать условия для увеличения конкурентоспособности экономики регионов и решать проблемы социального характера;
- обеспечить решение вопросов по созданию условий для развития отраслей экономики и формированию центров опережающего экономического роста с учетом конкурентных преимуществ;

– совершенствовать систему управления конкурентоспособностью субъектов РФ.

Одно из важнейших свойств конкурентоспособности – возможность влияния на нее, что предполагает возможность управлять. Кроме того, одним из важнейших условий устойчивого функционирования социально-экономических систем, является формирование и развитие конкуренции среди предприятий, которая ускоряет экономический рост, улучшает благосостояние населения, способствует повышению эффективности использования имеющихся ресурсов.

Рассмотрим, какими способами можно воздействовать на повышение конкурентоспособности:

1. Необходимо внедрять инновации на производство, с целью улучшить существующий продукт или создать качественно новый товар или услугу. Инновация – это процесс, при котором с использованием новых идей, изобретений получают лучшее по своим характеристикам изделие, технологию, что и помогает фирме занять определенную конкурентную позицию на рынке.

2. Повышать уровень компетенций и профессиональную квалификацию работников. Важнейший экономический ресурс организации – люди, которые принимают участие в производстве. От их знаний, умений, стараний, заинтересованности в результате труда во многом зависит конечный результат производства. Поэтому руководители предприятий должны уделять внимание мотивации сотрудников, уровню их заработной платы, принимать меры по стимулированию труда, следить за эмоциональным климатом в организации, а также за удовлетворенностью трудом самими работниками.

3. Система управления качеством в организации. Всю систему управления качеством следует построить так, чтобы обеспечить безусловный диктат потребителя над изготовителем продукции. Причем главными критериями эффективности должны быть качество, конкурентоспособность продукции и прибыль.

4. Обеспечить грамотную логистику и возможность распределения продукта. Для этого необходимо знать каналы сбыта и обеспечить нужный объем для реализации, использовать инструменты маркетинга, вычислить пути транспортировки с минимальными издержками.

5. Совершенствовать производство национальных товаров и расширение сферы их деятельности на международном рынке. Чтобы поднять потенциал конкурентоспособности национальных товаров, необходимо знать недостатки аналогичных товаров, которые выпускают конкуренты, определить преимущества товара в сравнении с заменителями, обеспечить его продвижение на рынок и стимулировать сбыт, определить, использовать ценовые факторы повышения конкурентоспособности продукции (услуги).

Пути повышения конкурентоспособности крайне различны и включают в различные аспекты: инновационная политика, квалифицированные кадры, управление качеством, модернизация товаров (услуг), ориентация на потребителя и т.д. Устойчивое повышение конкурентоспособности организации может быть обеспечено только при условии длительного, непрерывного и поступательного улучшения всех детерминантов конкурентоспособности [24].

Процесс обеспечения конкурентоспособности – это воздействие со стороны субъектов на людей и экономические объекты, имеющее целенаправленный и сознательный характер, осуществляемое с целью организовать их действия и получить желаемые результаты.

Грамотно спланированная система обеспечения конкурентоспособности фирмы необходима для эффективной организации деятельности. В основу конкурентоспособности организации положен стратегический подход, реализуемый через механизм управления. Социально-экономическая система представляет собой план по достижению целей управления конкурентоспособностью, который влечет за собой необходимый итоговый результат. Без создания и улучшения данного механизма в современных

рыночных условиях хозяйствующий субъект практически не имеет возможности получить ожидаемый результат деятельности.

Система управления конкурентоспособностью представлена совокупностью ресурсов, методов, средств, инструментов и рычагов воздействия на рыночные процессы. Они принимаются управляющими органами всех иерархических уровней с целью экономического развития элемента экономической системы [6]. Система управления рассматривается нами как один из аспектов деятельности фирмы.

Получение нужной степени конкурентоспособности организации в экономике является главным политическим преимуществом. Управление конкурентоспособностью является длительным процессом, требующим больших финансовых вложений и ресурсов, профессионализма руководителей и специалистов.

Для продуктивного управления конкурентоспособностью необходимо создать организационную структуру, осуществляющую маркетинговую деятельность (т.к. данная сфера деятельности осуществляет анализ внутренних и внешних факторов влияющих на конкурентоспособность). Создание данной структуры, а также совокупности служб, отделов, подразделений, в составе которых есть специалисты, занимающиеся маркетинговой деятельностью – является обязательно-необходимым условием. В то же время, организационные структуры маркетинга находятся в зависимости от средств, которыми располагает фирма, уникальности продукции и рынков, а также от сложившейся структуры управления.

Чтобы реализовать поставленные цели повышения уровня конкурентоспособности необходимы ресурсы. Совокупность финансово-экономических, организационных, информационных, трудовых, технологических и других ресурсов организации составляет его конкурентоспособный потенциал. Как правило, ресурсы организации ограничены в рамках конкретного пространственно-временного интервала, что

требует их рационального использования и распределения. Недостаточность имеющихся в распоряжении организации ресурсов может привести к пересмотру ранее установленных целей, их смене и выбору новых методов воздействия.

Система управления конкурентоспособностью организации включает в себя методы воздействия. Как известно, наиболее эффективными методами управления конкурентоспособностью являются:

- методы политического управления;
- методы контроля и самоорганизации.

Управление данными методами позволяет более успешно организовать работу, связанную с решением поставленной задачи по повышению уровня конкурентоспособности.

Общая схема управления конкурентоспособностью предприятия представлена на рисунке 2.

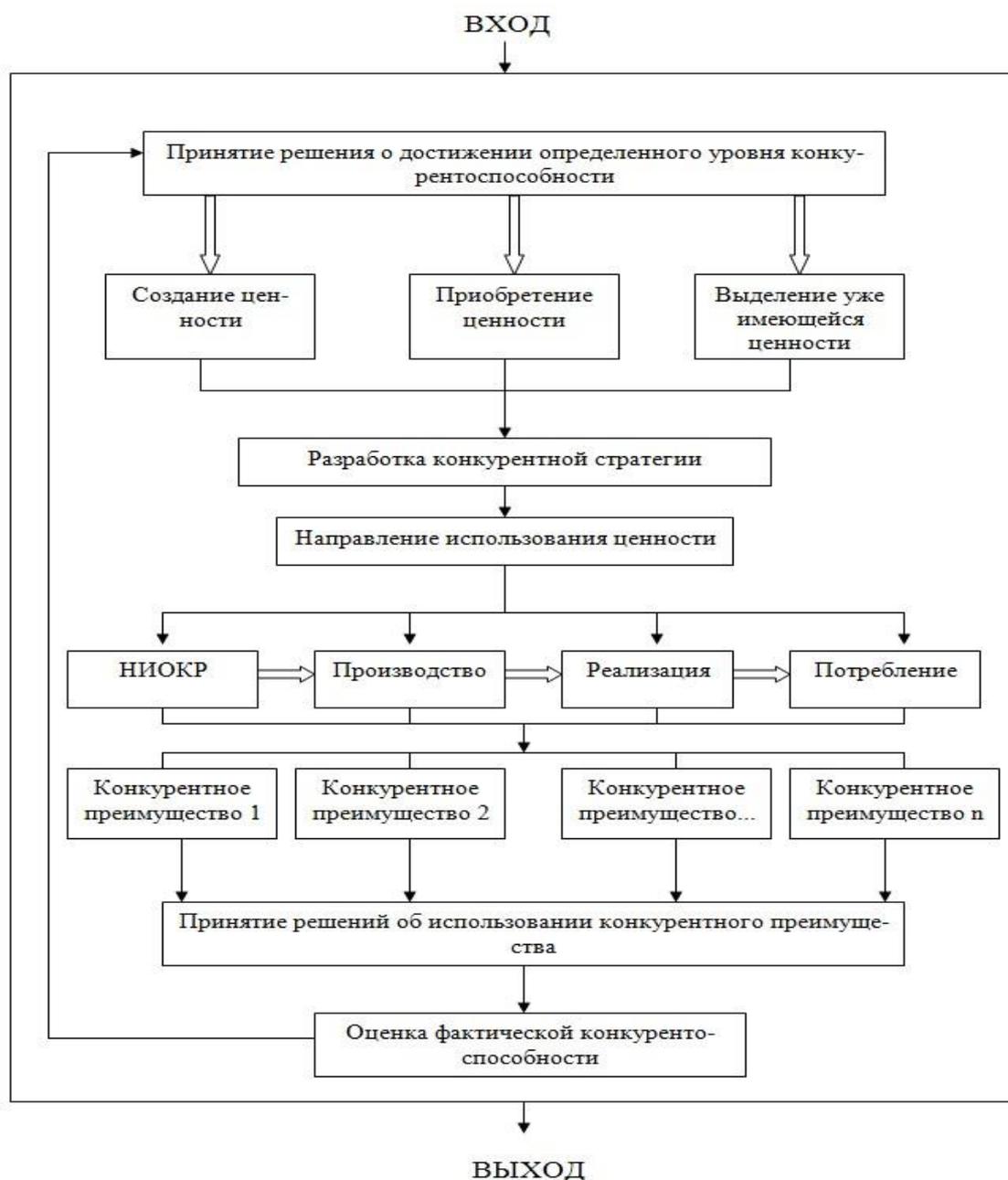


Рисунок 2 - Общая схема управления конкурентоспособностью организации

Таким образом, можно сделать вывод, что создание и совершенствование социально-экономической системы управления конкурентоспособностью фирмы – главное условие управления конкурентоспособностью фирмы, результатом чего является обеспечение и укрепление конкурентных преимуществ.

2 Методы оценки конкурентоспособности организации

2.1 Общая характеристика методов оценки конкурентоспособности

В настоящее время отсутствует единая точка зрения в отношении методов оценки конкурентоспособности организации, в силу чего оценка конкурентоспособности различными методами направлена на измерение различных аспектов деятельности хозяйствующих субъектов. Анализ литературы показал, что методы оценки конкурентоспособности разнообразны, и ни один из них не является универсальным.

Такая ситуация объясняется тем, что конкуренция и конкурентоспособность – настолько сложные явления, что различия в подходах различных авторов проявляются уже на уровне понятийного аппарата: оперируя понятиями «конкуренция» и «конкурентоспособность» различные исследователи вкладывают в эти категории совершенно различное содержание [25, с. 116].

Методов оценки конкурентоспособности организаций в экономической литературе предлагается множество. Причем, в соответствии с классификацией, различия предлагаемых методик носят не номинальный, а принципиальный характер [26, с. 247]. Утверждать, что какие-то из них более правильные, нежели другие, не совсем верно. Каждый из методов обладает своими достоинствами и недостатками, обеспечивает достоверные результаты в одних условиях и искаженные – в других. Таким образом, в целях корректной оценки конкурентных позиций компании необходимо выбрать релевантный метод оценки конкурентоспособности, что представляет интерес не только для теоретических изысканий, но и для практики конкурентных исследований.

Всю совокупность традиционных методов оценки конкурентоспособности предприятия можно разделить на несколько групп:

1. Дифференциальный метод. Является наиболее простым расчетным методом, основанным на соотношении единичных критериев конкурентоспособности и выбранной базы сравнения;

2. Комплексный метод. Учитывает взаимосвязь составных элементов в единой системе;

3. Индексный метод. Является сверткой трех показателей: показателя широты потребительских свойств товара, показателя качества товара и показателя цены и стоимости потребления товара;

4. Метод рейтинговой оценки. Определяется двумя основными показателями: полнота факторов, заложенных в основу рейтинговой оценки, и периодичность проведения такой оценки.

Основными этапами анализа конкурентоспособности являются:

- установление перечня показателей конкурентоспособности товара;
- выбор нормативных значений по показателям конкурентоспособности товара;
- установление весомости по показателям конкурентоспособности товара;
- сбор и обработка исходной информации по показателям конкурентоспособности товаров;
- построение многоугольника конкурентоспособности товара [27, с. 102].

Ряд методик предполагает группировку и математическую обработку показателей, находящихся в функциональной связи между собой [28, с. 116].

Некоторые из исследователей, например, Летников В.Б., полагают, что классических технико-экономических показателей недостаточно, существует необходимость изобрести новые, с использованием более глубоких познаний математической статистики. И проблема состоит не только во все более изобретаемых показателях, но и в том, что для вычисления многих из них

требуется изменить действующие стандарты учета и оценки показателей конкурентоспособности.

Однако одним из спорных вопросов является выбор наиболее эффективного метода конкурентоспособности организации.

В целом, тезис о том, что «конкурентоспособность организации определяется, в том числе, и выбранной стратегией и тактикой развития организации» оспаривать не станем. Позволим лишь усомниться в том, что инструменты в достаточной степени применимы для оценки текущего положения дел в организации [29, с. 18].

Вероятно, именно поэтому различные разработки в приложении к конкурентоспособности организации превращаются в графические изображения различных форм, например: всевозможные SWOT-анализы, матрицы стратегических потенциалов и «дойные коровы» от известных консалтинговых групп [30, с. 34].

При оценке конкурентоспособности организации исходят из того, что конкурентоспособность – это относительная характеристика, отражающая положение организации по отношению к состоянию предприятий-конкурентов, сформированная под воздействием количественных и качественных показателей его деятельности [31, с. 26].

В условиях острой конкуренции между участниками рыночных отношений оценка конкурентоспособности является объективной потребностью каждого хозяйствующего субъекта, стремящегося сохранить или улучшить свои конкурентные позиции и принять обоснованные управленческие решения. Оценка конкурентоспособности организации заключается в определении, а затем в анализе набора ключевых показателей хозяйствующего субъекта с целью выявления основных конкурентных преимуществ организации, определения ее текущей конкурентной позиции на рынке и разработки комплекса эффективных решений, направленных при обеспечении дальнейшего развития организации [10, с. 67].

Ввиду вышеизложенного, следует отметить, что в отсутствие универсальных и в то же время обоснованных критериев оценки конкурентоспособности предприятий экономисты используют множество различных методов, все разнообразие которых предлагается классифицировать в рамках трех основных подходов: графического, факторного и затратного (таблица 1) [32, с. 99].

Таблица 1 - Классификация подходов к оценке конкурентоспособности организации

Подход к оценке конкурентоспособности организации	Методы оценки конкурентоспособности организации	Сущность метода
Графический подход	Матричные методы	Конкурентоспособность организации повышают товары, имеющие большую долю на растущем рынке, а снижают – товары, имеющие незначительную долю на стагнирующих рынках
	Метод составления многоугольника конкурентоспособности	Совмещение многоугольников конкурентоспособности предприятий позволяет определить слабые и сильные стороны исследуемых субъектов
Факторный подход	Продуктовые методы	Конкурентоспособность организации как сумма показателей конкурентоспособности производимой им продукции с учетом ее удельного веса в общем объеме продаж
	Операционные методы	Конкурентоспособность организации как сумма групповых показателей конкурентоспособности его функциональных подразделений с учетом их весомости для деятельности организации
	Комплексные методы	Конкурентоспособность организации как средневзвешенное значение показателей его текущей и потенциальной конкурентоспособности
Стоимостной подход	Метод оценки стоимости бизнеса	Рост стоимости организации как главный критерий его конкурентоспособности

Графический подход к оценке конкурентоспособности организации позволяет использовать различные графические инструменты, чтобы получить четкое представление о конкурентной позиции организации на рынке по сравнению с ключевыми конкурентами.

В рамках графического подхода выделяются две группы методов: матричные методы и метод построения многоугольника конкурентоспособности. Факторный подход заключается в определении набора и получении количественной оценки основных факторов конкурентоспособности организации по сравнению с конкурентами [33, с. 56]. Методы, определенные в этом подходе, включают продукт, операционные и интегрированные методы. Затратный подход к оценке конкурентоспособности компаний исходит из того, что стоимость организации можно рассматривать как основной критерий успеха и эффективности хозяйствующего субъекта в рыночных условиях, так как он является окончательным итоговым критерием оценки совокупность внешних и внутренних конкурентных преимуществ организации. В третьем подходе конкурентоспособность компаний определяется с использованием традиционных методов оценки бизнеса [34, с. 203].

Таким образом, исследование существующих методов оценки конкурентоспособности показало широкое их разнообразие, что дает руководству организации свободу при выборе наилучшего способа управления конкурентными преимуществами.

2.2 Достоинства и недостатки методов оценки конкурентоспособности

Чтобы выявить достоинства и недостатки каждого из подходов к оценке конкурентоспособности организации, обратимся к анализу содержания основных методов, используемых исследователями.

Графический подход

1. Матричный метод. Эта группа методов оценки конкурентоспособности субъектов хозяйствования получила свое название от формы, используемой для отображения результатов анализа конкурентных позиций организации в виде матриц различных размерностей. Большинство экономистов по горизонтальной оси матрицы откладывают значение показателя, характеризующего рыночную позицию компании, а по вертикали - значение показателя, отражающего степень привлекательности этого рынка [12, с. 108]. В рамках матричных методов организации рассматриваются как совокупность бизнес-единиц, образующих единый продуктовый портфель. Здесь следует отметить значительный уклон матричных методов в направлении маркетинговой оценки деятельности организации. Наиболее известными и широко используемыми являются матричные модели, предложенные американскими консалтинговыми компаниями: Boston consulting group и McKinsey, а позднее - Shell и экономистом И. Ансоффом.

Все матричные методы объединены своей относительной простотой и наглядностью результатов оценки. Кроме того, построение матричных моделей дает достаточно объективное представление о балансе и конкурентоспособности продуктового портфеля компании и позволяет определить стратегические направления для улучшения конкурентной позиции компании. В то же время многие исследователи указывают на недопустимость рассмотрения организации как совокупности бизнес-единиц, поскольку в этом случае оценка конкурентоспособности не учитывает ряд факторов, что существенно снижает достоверность результатов [35, с. 251].

2. Способ построения многоугольника конкурентоспособности. Основой этого метода является оценка конкурентных позиций исследуемой организации и основных конкурентов по ключевым составляющим экономической деятельности, представленным в виде векторов. Результатом оценки является построение полигонов конкурентоспособности экономического субъекта и его

конкурентов, которые представляют собой графическую связь оценок для каждого из векторов [36, с. 411].

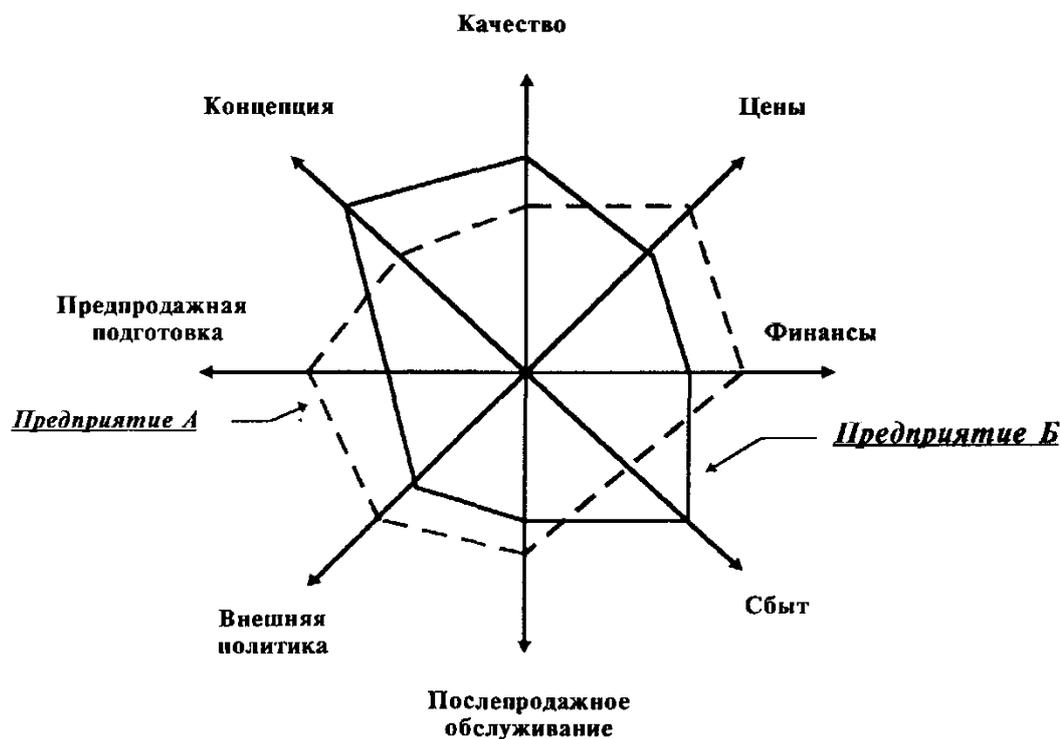


Рисунок 3 – Пример многоугольника конкурентоспособности организации

Главным достоинством метода является наглядность результатов проведенной оценки. Анализ многоугольника конкурентоспособности позволяет оперативно оценить конкурентное положение исследуемого хозяйствующего субъекта, определить ключевые факторы конкурентоспособности организации и разработать целевые мероприятия, направленные на поддержание имеющихся конкурентных преимуществ и развитие менее успешных в сравнении с конкурентами направлений деятельности компании. Интеграция в рассматриваемый метод математического аппарата, позволяющего получить количественную оценку уровня конкурентоспособности организации, значительно повышает практическую ценность полученных результатов. Основным недостатком метода следует признать широкое использование балльных экспертных оценок исследуемых характеристик деятельности организации, порождающее излишний субъективизм в процессе анализа.

Факторный подход

1. Продуктовые методы. Авторы этой группы методов исходят из того, что способность организации успешно конкурировать с другими участниками рыночных отношений определяется конкурентоспособностью его продукции. Экономисты обращают внимание на тот факт, что деловая практика в большинстве случаев подтверждает их позицию, и утверждают, что чем более конкурентоспособным является продукт, тем выше уровень конкурентоспособности экономического субъекта и наоборот. В качестве основного критерия оценки конкурентоспособности продукции находят баланс между ценой и качеством продукта [37, с. 106].

Анализ существующих товарных методов позволяет утверждать, что их основным преимуществом является комплексная оценка одного из важнейших компонентов конкурентоспособности хозяйствующего субъекта - конкурентоспособности его продукции. Использование товарных методов позволяет получить достаточно объективную количественную оценку привлекательности продуктового портфеля компании для потребителей, а также проанализировать факторы, влияющие на изменение динамики спроса на продукцию компании. В то же время следует отметить, что оценка конкурентоспособности компании на основе продуктовых методов достаточно ограничена, поскольку не позволяет получить представление об уровне эффективности хозяйственной деятельности, не учитывает показатели характеризующий конкурентный потенциал организации.

2. Операционный метод. Эта группа методов основана на основных положениях теории эффективной конкуренции, согласно которым уровень конкурентоспособности экономического субъекта определяется степенью эффективности организации деятельности отдельных подразделений организации. В то же время эффективность каждой из услуг организации зависит от производительности использования ограниченных ресурсов и эффективности отдельных функциональных операций. Как и в случае с

товарными методами, интегральный показатель конкурентоспособности экономического субъекта чаще всего рассчитывается по формуле средневзвешенного арифметического. В то же время, частные коэффициенты эффективности отдельных операций, выполняемых подразделениями компании, полученные путем сравнения показателей эффективности исследуемого организации с аналогичными показателями эффективности конкурентов или эталонными значениями, умножаются на соответствующие весовые коэффициенты, как правило, определяется экспертным путем [13, с. 59].

Расчет интегрального показателя конкурентоспособности организации на базе адаптивной модели, с использованием основных групп средневзвешенных показателей конкурентоспособности организации, осуществляется по формуле 1:

$$K_{\text{кп}} = a \times \text{Э}_{\text{п}} + b \times \text{Ф}_{\text{п}} + c \times \text{Э}_{\text{с}} + d \times K_{\text{т}}, \quad (1)$$

где $K_{\text{кп}}$ – коэффициент конкурентоспособности организации;

$\text{Э}_{\text{п}}$ значение критерия эффективности производственной деятельности организации;

$\text{Ф}_{\text{п}}$ – значение критерия финансового положения организации;

$\text{Э}_{\text{с}}$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

$K_{\text{т}}$ – значение критерия конкурентоспособности товара;

a, b, c, d – коэффициенты весомости критериев.

Коэффициенты весомости критериев определяются экспертным путем. А значения критериев $\text{Э}_{\text{п}}, \text{Ф}_{\text{п}}, \text{Э}_{\text{с}}, K_{\text{т}}$ как относительные величины. Для перевода в относительные величины (баллы) единичных показателей производится их сравнение с показателями принятыми за базу сравнения (средние показатели по отрасли, лидирующей организации на данном сегменте рынка).

Основными преимуществами методов работы являются охват широкого спектра ключевых показателей эффективности хозяйствующего субъекта, использование реальных данных отчетности в процессе расчета индекса конкурентоспособности организации, что позволяет получить достаточно точную и объективную оценку конкурентоспособность компании. Основным недостатком методов работы следует признать необходимость сбора большого массива исходных данных, всесторонне характеризующих деятельность исследуемого организации и его конкурентов. Это обстоятельство делает процесс сбора и обработки необходимой информации чрезмерно трудоемким и финансово дорогостоящим заданием, что значительно снижает практическую применимость рассматриваемой группы методов.

3. Комплексный метод. Интегральный показатель конкурентоспособности организации по большинству комплексных методов, а также по другим методам, выделенным в рамках факторного подхода, рассчитывается по формуле средневзвешенного арифметического [38, с. 25].

Основным преимуществом комплексных методов следует признать стремление их авторов на основе сочетания показателей текущей конкурентоспособности и конкурентного потенциала учитывать в процессе оценки не только уровень конкурентоспособности, достигнутый субъектом хозяйствования, но и перспективы его роста в будущем, что весьма ценно с практической точки зрения.

В то же время анализ предложенных комплексных методов позволяет отметить, что математический аппарат, используемый для оценки текущей и потенциальной конкурентоспособности организации, а также состав оценочных показателей являются наследием ранее рассмотренного продукта и оперативные методы. Это дает основание утверждать, что сложные методы, основанные на единичном факторе других методов, воспроизводят свои основные недостатки [39, с. 647].

С одной стороны, сложные методы принимают на себя сложность операционных методов, с другой стороны, методологическую несостоятельность оценки конкурентоспособности продукции на основе методов продукции.

Сегодня многие исследователи сходятся во мнении, что рыночная стоимость компании является основным показателем ее развития, и предлагают рассматривать стоимость бизнеса как наиболее полную характеристику конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Показатель рыночной стоимости организации, являющегося центральным объектом управления в большинстве крупных компаний, одновременно включает в себя оценку эффективности хозяйственной деятельности, качества управления, финансовой устойчивости и перспектив развития бизнеса. Несомненным преимуществом оценки конкурентоспособности организации на основе методов затратного подхода является необходимость признания анализа совокупности ключевых характеристик хозяйствующего субъекта.

Однако процесс сбора необходимой информации о деятельности исследуемого организации и его конкурентов является слишком трудоемким, и поэтому использование методов оценки бизнеса для оценки конкурентоспособности компании довольно сложно, а иногда и практически невозможно.

Подводя итог анализу подходов к оценке конкурентоспособности субъектов хозяйствования, следует отметить, что на сегодняшний день ни один из методов оценки, рассмотренных авторами данной работы, не нашел широкого практического применения и не может быть признан универсальным аналитическим инструментом.

В связи с этим задача разработки универсального, имеющего широкие границы практического применения метода оценки конкурентоспособности предприятий, обеспечивающего комплексную и в то же время объективную

оценку конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, остается актуальной в экономической среде [40, с. 67].

Проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентных преимуществ организации, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики оценивания конкурентоспособности организации. Отмеченные недостатки существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода оценивания конкурентоспособности организации непроизводственной сферы в значительной степени зависит достоверность результатов, прозрачность их идентификации и возможности использования.

В данной работе будет использована комплексная оценка конкурентоспособности организации, т.к. данный метод позволяет определить оценки комплексных показателей конкурентоспособности для организации и конкурентов и выявить её относительную позицию на рынке.

3 Управление конкурентоспособностью ООО «Лока»

3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Лока»

ООО «Лока» (Томская область; ИНН 7017115323) зарегистрировано 8 апреля 2005 года регистрирующим органом Инспекция Федеральной налоговой службы по городу Томску.

Тип собственности ООО «Лока» - Общества с ограниченной ответственностью.

Форма собственности ООО «Лока» - Частная собственность.

Основные виды деятельности ООО «Лока»: производство пластмассовых плит, полос, труб и профилей (22.21), производство пластмассовых изделий, используемых в строительстве (22.23), работы столярные и плотничные (43.32).

ООО «Лока» (далее – компания «Лока») является производителем светопрозрачных конструкций из пластика и стекла. Компания «Лока» предоставляет услуги по проектированию, изготовлению, монтажу и обслуживанию установленных пластиковых окон в г. Томске, Северске и Томском районе.

Миссия компании «Лока» – помочь всем, помогая каждому!

Цель компании «Лока» – предложить клиентам: лучший ассортимент; отличные цены; идеальный сервис и индивидуальный подход.

Стратегия компании «Лока»: стремление увеличить собственную долю на рынке пластиковых окон; получение прибыли.

Компания «Лока» применяет технологию, позволяющая окну работать исправно на протяжении 10-летий, при этом сохраняя внешний вид.

В технологии учитываются тонкости всех производственных процессов: от выбора условий хранения материалов, комплектующих, их подготовки к производственному этапу изготовления окна до контроля качества при его установке.

Структура компании «Лока» представлена на рисунке 4.

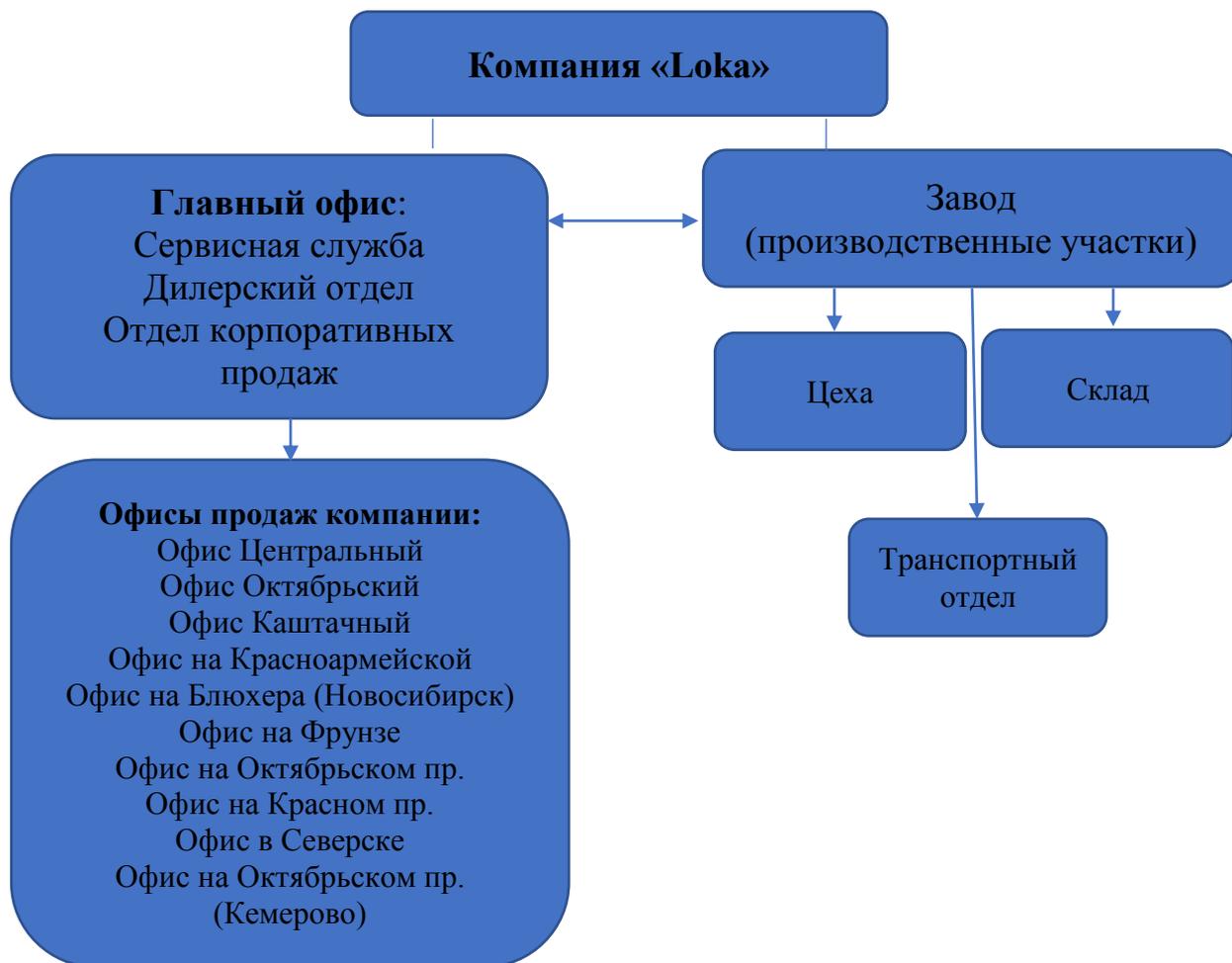


Рисунок 4 – Структура фирмы «Лока»

Главный офис, сервисная служба и производственные участки компании «Лока» находятся в одном месте: г. Томск, ул. Ивановского, 8А. Расположение компании «Лока»: съезд к заводу расположен между Автоцентром и предприятием «Вирион» (дорога на Росинку).

Компания «Лока» имеет в г. Томске крупное собственное производство, автоматизированное на 90%.

Компания «Лока» располагает на 2,5 га производственной территории: производственные цеха, (более 20 элементов автоматической производственной линии + 10 дополнительных станков для сложных конструкций, цех алюминиевых и цех пластиковых конструкций), склад, дилерский отдел и сервисная служба.

С 2013 года в структуру компании «Лока» входит и отдел по работе с корпоративными клиентами.

Как видно на рисунке 4, у компании «Лока» 10 розничных офисов продаж, из них: 1 офис в Северске, 1 офис в Кемерово, 1 офис в Новосибирске и 7 офисов продаж в г. Томск.

Организационная структура компании «Лока» представлена на рисунке 5.

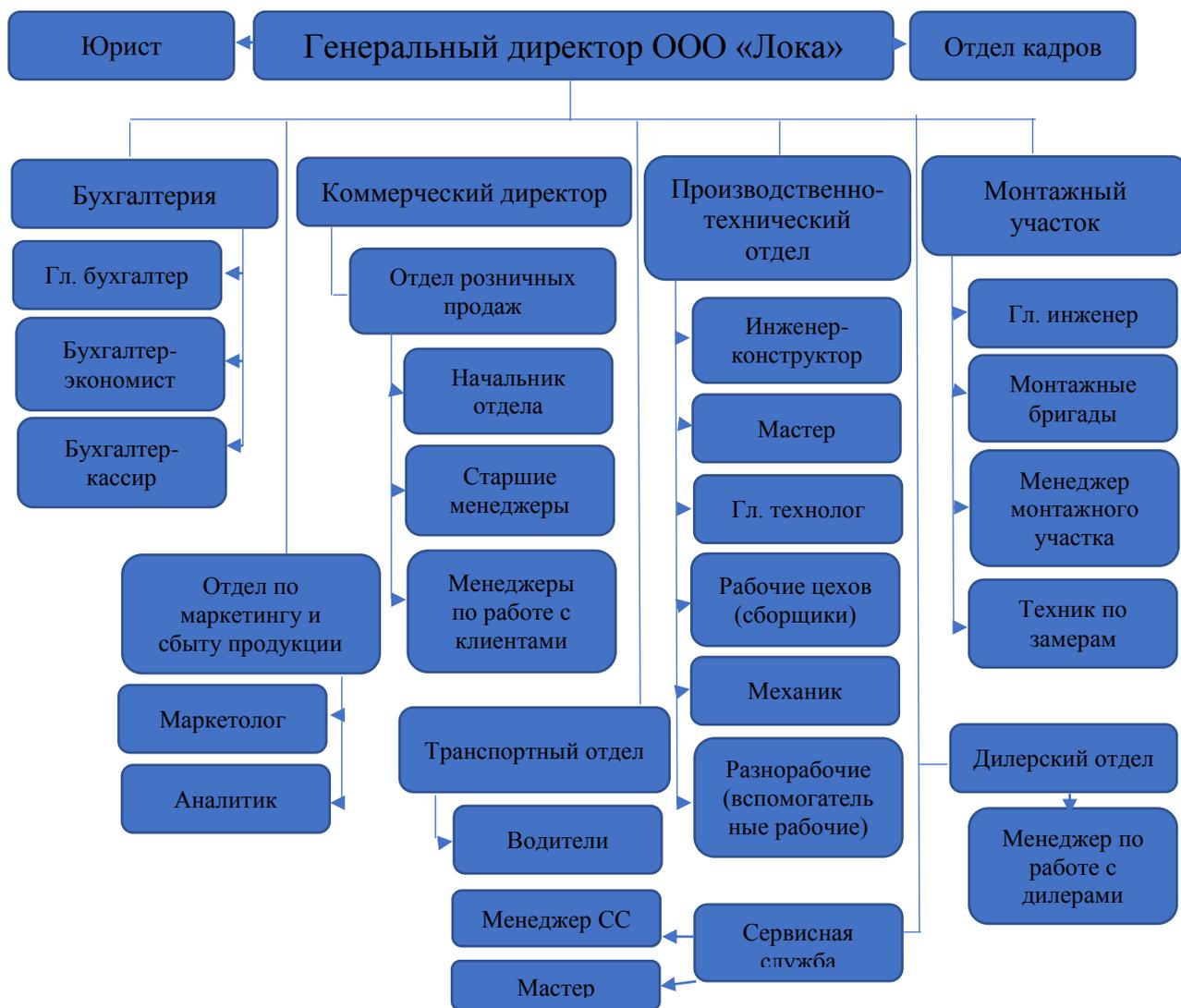


Рисунок 5 – Организационная структура управления фирмы «Лока»

Как видно на схеме (рисунок 5), в компании «Лока» используется линейно-функциональная структура управления. Линейно-функциональная структура – это классическое построение схемы управления. Линейные подразделения в компании – это непосредственно производство ПВХ и АЛ

конструкций. Функциональные подразделения в компании – это кадры, финансы, сырье, материалы, юридические и правовые нормы для обеспечения функционирования процесса производства, поэтому линейно-функциональная структура управления приемлема для компании «Лока».

На время прохождения практики численность работающих в компании «Лока» составляла 250 чел., в том числе 178 чел. производственного персонала (включая монтажников, которые относятся к строителям).

На рисунке 6 рассмотрен состав и квалификация работников компании «Лока» по отделам.

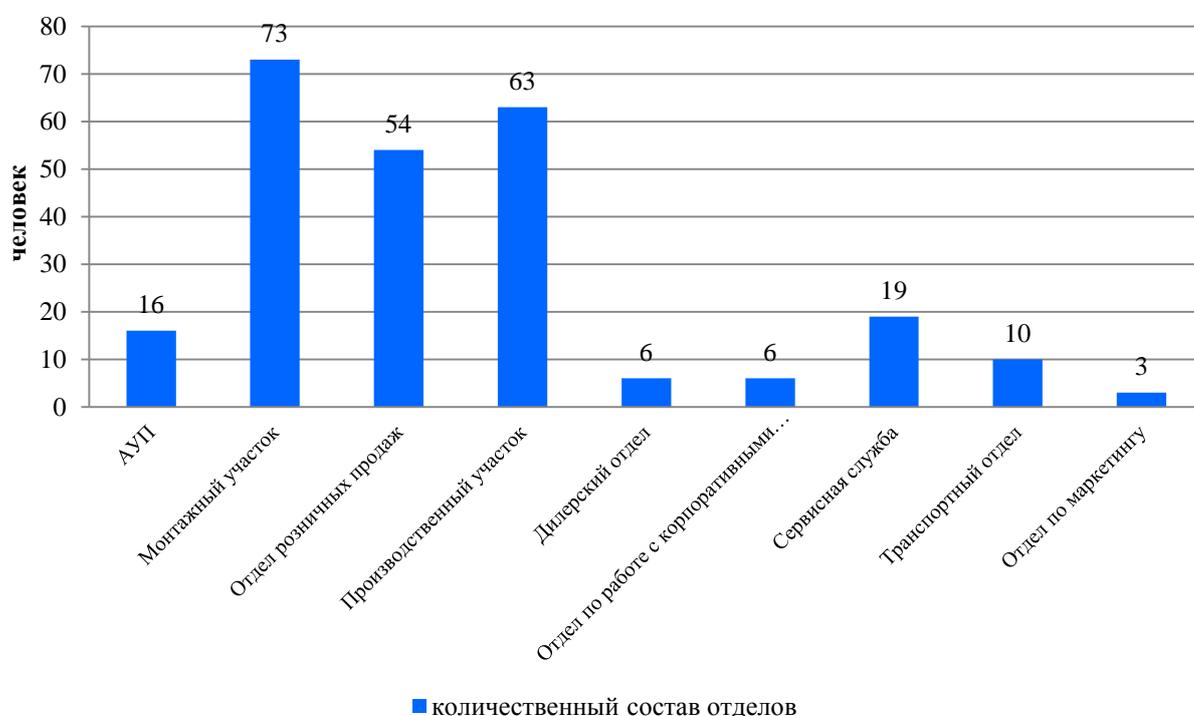


Рисунок 6 – Количественный состав работников фирмы «Лока» по участкам на 01.07.2018 г.

На рисунке 6 видно, что наибольшее количество сотрудников компании «Лока» приходится на монтажный участок 29,2% (это прорабы, монтажники, строители-отделочники, менеджеры монтажного участка, техники по замерам и др.), 25,2% производственный участок (цеховые работники) (инженеры, сборщики изделия, вспомогательные рабочие), 21,6% розничный отдел продаж

(это старшие менеджеры, менеджеры по продажам и менеджеры по работе с клиентами, в данный отдел входят все работники розничных офисов компании). Удельный вес административно-управленческого персонала составляет - 6,4% в общей структуре компании (директор, коммерческий директор, начальники отделов, маркетолог, ПТО, гл. бухгалтер, бухгалтера, юрист, отдел кадров и др.).

Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Лока» за период 2015-2017 года представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Лока» за период 2015-2017 года (по упрощенному отчёту)

Показатель	Абсолютные данные, тыс. руб.			Абсолютные изменения, ±		Темп роста, %	
	2015	2016	2017	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Выручка	176707	202998	265764	26291	62766	14,9	30,9
Расходы по обычной деятельности	176731	205579	270281	28848	64702	16,3	31,5
Проценты к уплате	1687	1277	117	-410	-1160	-24,3	-90,8
Прочие доходы	850	382	1770	-468	1388	-55,1	363,4
Прочие расходы	618	383	376	-235	-7	-38,0	-1,8
Налоги на прибыль	5	30	140	25	110	500,0	366,7
Чистая прибыль (убыток)	-1471	-3889	-3380	-2418	509	x	x

По данным таблицы 2 видно, что выручка от продаж ООО «Лока» имеет тенденцию к росту. Так, в 2016 году выручка компании выросла на 26291 тыс. руб. или на 14,9%, а в 2017 году по отношению к 2016 году выручка компании по основному виду деятельности выросла на 62766 тыс. руб. или на 30,9%.

Вместе с выручкой фирмы возросли и расходы ООО «Лока», но большими темпами, чем выручка фирмы, а именно, рост расходов в 2016 году по отношению к 2015 году составлял 28848 тыс. руб. или на 16,3%, а в 2017 году по отношению к 2016 году расходы предприятия выросли на 64702 тыс. руб. или на 31,5%. При этом отметим, что расходы организации «Лока»

превышают ее доходы, что указывает на затратоемкость по основному виду деятельности и требует основного внимания руководства компании, так как из-за превышения расходов над доходами компании, компания несет убытки.

3.2 Анализ конкурентной среды ООО «Лока»

2017 год принёс немало проблем практически всем компаниям, специализирующимся на изготовлении и установке оконных систем.

Согласно статистическим данным, только на протяжении 2017 года покупательский спрос на окна всех типов резко снизился: рыночные объёмы отрасли сократились почти на четверть в натуральном выражении. Это наиболее серьёзные показатели падения за всё время существования оконного бизнеса в России, не считая 2008-2009 годов, которые ознаменовались мировым финансовым кризисом и снижением спроса и прибыли практически во всех сферах деловой жизни.

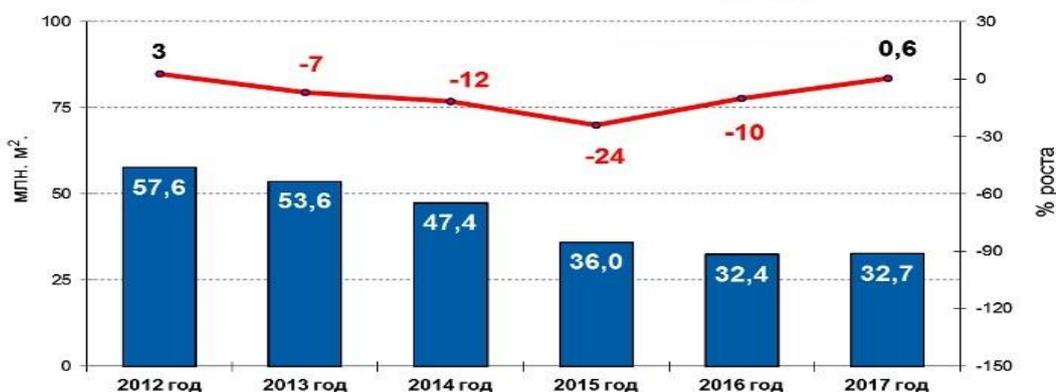


Рисунок 7 – Объем и рост рынка пластиковых окон Россия динамика 2012-2017 год, млн. м², прирост %

Рынок пластиковых окон 2017 года показал положительный рост по отношению к 2016 году.

Политическая и экономическая напряженность, (падение -1,7%) сказались и на рынке пластиковых окон (он вырос только на 0,6%).

Целевые сегменты потребления пластиковых окон в 2017 году имели различный рост (см. рисунок 8).

Преобладающую долю в потреблении пластиковых окон в 2017 году занял сегмент «Эксплуатирующиеся объекты недвижимости 1 волна остекления», и его доля составила 43% (14,1 млн. м²). Начиная с 2011 года объем этого сегмента ежегодно сокращался отчасти по причине высокого насыщения спроса и снижения экономики РФ. Вследствие чего образовался отложенный спрос, который реализовался в 2017 году – сегмент впервые не сократился и остался на уровне 2016 года.



Рисунок 8 – Распределение рынка пластиковых окон по сегментам потребления Россия (внутреннее кольцо 2016 год; внешнее кольцо 2017 год)

Таким образом, 2017 и 2018 годы были сложными в финансовом отношении, резкого повышения спроса на окна не предвиделось. Согласно прогнозам уже в 2019 г. наступит переломный момент, что обусловлено сразу несколькими факторами, в числе которых можно упомянуть президентские выборы и постепенное оздоровление российской экономики.

Естественно, участники рынка, связанного с оконным бизнесом, не рассчитывают на быстрое восстановление покупательной способности, но при

отсутствии негативных обстоятельств и различных форс-мажоров уже к 2019-2020 годам возможен уверенный рост потребительских доходов.

Немаловажен и тот факт, что примерно в 2020 году стартует кампания по повторной установке (замене) окон из ПВХ-профиля (здесь нужно учитывать, что активное распространение в России такие конструкции получили в середине 90-х годов прошедшего столетия, а средний срок эксплуатации ПВХ-окон в наших широтах составляет порядка 25 лет).

На оконном рынке г. Томска насчитывается огромное количество оконных организаций, которые продают и устанавливают пластиковые окна.

В этом году эксперты оконного рынка г. Томска утверждают о снижении емкости рынка, по оценке разных экспертов на 30-50%. Это не типичная ситуация, так как все время с 1996 года продажи оконщиков росли, порой на 30-40% в год. Однако последние два-три года темпы роста стали снижаться до 10-20%. Рынок конечных потребителей становился более зрелым, вступал в фазу насыщения. Рынок корпоративного строительства сократился в некоторых регионах на 90%.

Проведенный анализ показал, что население готово платить больше, но ставить в своих домах качественные окна. Очевидно, что на плаву останутся только те конкурентоспособные компании, которые делают ставку на качество.

Изучив и проведя анализ факторов микроокружения компании ООО «Лока» мы получили следующие данные.

Покупатели компании ООО «Лока».

К основным покупателям компании ООО «Лока» относятся физические и юридические лица, а также к покупателям можно отнести и дилеров компании (оптовые заказчики).

К физическим лицам относятся более 50% клиентов, это жители г. Томска и Томской области, 30% это корпоративные клиенты компании – юридические лица (строительные организации, государственные и бюджетные учреждения) и

20% это дилеры компании, работающие под брендом компании «Лока», но имеющие свои монтажные бригады.

Поставщики компании ООО «Лока».

Основные поставщики компании – это поставщики профиля для изготовления ПВХ и АЛ профиля (немецкая компания «Rehau» и др.), поставщики фурнитуры, дополнительных материалов, комплектующие для монтажа и др.), а также к поставщикам компании относятся: банки, Томскэнергосбыт и пр. компании.

Основными конкурентами ООО «Гласс Билдинг» являются немецкие компании «Trocac», «Veka», «Kommerling», «Gealan», бельгийская компания «Deseuninck» и группа турецких производителей.

К наиболее массовым эксперты относят немецкие бренды от KBE и Rehau, в дорогом сегменте доминируют Schuco, Plustec, Trocal. Немецкие компании «оккупировали» и рынок фурнитуры. Считается, что самая большая его часть контролируется немецкими Siegenia-Aubi, Winkhaus, Schuring, Roto плюс австрийская Массо. Все вышеперечисленные компании являются косвенными конкурентами, к прямым конкурентам относятся компании по изготовлению и установки ПВХ и АЛ конструкций находящиеся в г. Томске, такие как ГК «БФК», ООО «Томские окна», ООО «ОкнаПроф» и другие компании.

К факторам конкурентоспособности продукции компании ООО «Лока» относятся: качество профиля, современный дизайн изделий, ассортимент профильной системы, сервисная поддержка, большой опыт компании на рынке (10 лет), а также программное обеспечение. Но при этом было отмечено слабая маркетинговая стратегия и рекламная поддержка компании.

3.3 Анализ управления конкурентоспособностью организации

PESTEL (SLEPT) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных, технологических, экологических и законодательных аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию организации (таблица 3). В результате проведенного анализа видно, что на работу ООО «Лока» практически в равной степени влияют экономические, политические, социальные, экологические, технологические и законодательные факторы.

Таблица 3 – PESTEL – анализ ООО «Лока»

Политическая среда	Р	Экономика	Е
1 Стабильная политическая ситуация в стране 2 Несовершенство государственной политики в области инвестирования. 3 Высокие таможенные барьеры, визовые режимы 4 Неэффективная практика исполнения существующего законодательства. 5 Поддержка конкурентов органами местного самоуправления.		1 Уровень инфляции в России 2 Изменение структуры доходов населения 3 Ставка рефинансирования ЦБ 4 Повышение цен на энергоносители. 5 Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность. 6 Повышение цен на транспортные перевозки. 7 Несовершенство налогообложения 8 Неблагоприятный деловой климат.	
Социум	S	Технологическая среда	T
1 Рост числа квалифицированных специалистов вследствие, повышенного внимания молодежи к образованию. 2. Престижное потребление. Означает стремление потребителей при минимуме затрат получить продукт, отличающийся особым статусом, что создает для предприятия угрозу, поскольку потребители предпочитают дешевые продукты с привлекательными внешними характеристиками. 3. Дифференцированный спрос по сегментам. Одновременно с ростом престижного потребления начинает формироваться и спрос, имеющий дифференцированный характер. Например, растет спрос на ретро-стиль. Для предприятия это возможность 4 В обществе наблюдается ориентация на качество обслуживания		1 Развитие Интернета как способа коммуникаций и нового канала продаж 2 Появление новых IT-технологий продаж клиентами, CRM-систем, карт электронной оплаты. 3 Появление новых видов пластика 4 Развитие новых энергосберегающих технологий	
Экология	Е	Законодательство	L
1 Тенденция к использованию в продаже только экологически чистые товары		1 Налоговый кодекс устанавливает налоговые ставки и способы налогообложения бизнеса	

Наибольшее влияние оказывают:

- экономические факторы – повышение цен на транспортные перевозки и энергоносители;
- политические факторы – несовершенство государственной политики в области инвестирования;
- экологические факторы – тенденция к использованию в продаже только экологически чистые товары;
- законодательные факторы – налоговый кодекс устанавливает налоговые ставки и способы налогообложения бизнеса.

Проведем SWOT-анализ деятельности анализируемой организации (таблица 4).

Таблица 4 – SWOT-анализ ООО «Лока»

Факторы внутренней среды	Возможности	Угрозы
	1) возможность размещения рекламы; 2) привлечение новых и увеличение лояльности постоянных покупателей; 3) введение новых предложений по ассортименту, меняющихся каждый месяц – такая новизна удовлетворит потребность покупателей.	1) повышение величины таможенных пошлин; 2) усиление требований поставщиков; 3) для введения проекта ежемесячных новинок необходимо разработать и соблюдать повышенные требования; 4) появление новых конкурентов на рынке.
Сильные стороны: 1) положительная репутация; 2) высокий уровень качества; 3) индивидуальный подход к клиентам; 4) эксклюзивность предложения продукции и услуг; 5) опыт продвижения новой продукции	Сильные стороны и возможности: 1) обучение персонала, качественному и профессиональному обслуживанию; 2) поддержание высокого качества товара; 3) применение системы скидок для постоянных клиентов; 4) индивидуальный подход к каждому покупателю; 5) усилить позиции организации за счет привлечения клиентов, прежде всего, на региональных рынках.	Сильные стороны и угрозы: 1) обучение персонала и повышение квалификации; 2) отсутствие рекламы; 3) сохранить клиентскую базу, используя свои конкурентные преимущества и ориентируясь на последние научно–технические разработки.

Слабые стороны: 1) географическая отдаленность 2) отсутствие гибкой ценовой политики; 3) повышенные издержки продаж; 4) ограниченный ассортимент; 5) низкий уровень маркетинга; 6) текучесть кадров.	Слабые стороны и возможности: 1) возможность понижения цен; 2) расширение ассортимента; 3) проведение всевозможных акций и скидок.	Слабые стороны и угрозы: 1) стабилизация численности персонала; 2) дополнительные затраты; 3) постоянный мониторинг внешней среды; 4) быстрое реагирование антикризисной комиссии на внешние изменения.
--	---	---

Таким образом, можно сделать вывод о том, слабыми сторонами предприятия являются географическая отдаленность, отсутствие гибкой ценовой политики, повышенные издержки продаж, ограниченный ассортимент, низкий уровень маркетинга, текучесть кадров.

SNW-анализ представляет собой анализ слабых и сильных сторон организации (таблица 5). Внутренняя среда оценивается по трем значениям: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная и Weakness (слабая сторона).

Таблица 5 – Результаты SNW-анализа для ООО «Лока»

Критерии оценки	Балл	Оценка		
		S 100–68	N 67–34	W 33–1
Стратегия развития организации	30			X
Условия труда	60		X	
Мотивация и стимулирование персонала	50		X	
Текучесть кадров	70	X		
Квалификация персонала	50		X	
Оценка качества работы персонала	30			
Организация планирования	50			
Информационное обеспечение	30			X
Организация маркетинга в организации	60			
Организационная структура организации	30			X
Торговая сеть	70		X	
Объемы продаж	60		X	
Ассортимент товара	90	X		
Имидж (деловая репутация) организации	90	X		
Психологический климат в коллективе	70	X		
Финансовая устойчивость организации	80	X		
Территориальное расположение	90	X		
Ценовая политика	50		X	
Зависимость от поставщиков	25			X
Ориентация на потребителя	60		X	

Результаты SNW-анализа сильных и слабых сторон организации в графическом виде отражены на рисунке 8.



Рисунок 8 – SPIDER – диаграмма анализа сильных и слабых сторон организации ООО «Loka»

Из полученных данных видно, что к «пассиву» (слабым позициям) ООО «Loka» относятся (по ранжиру, сделанному менеджерами ООО «Loka»):

- отсутствие стратегии развития: так как организация не ставит в известность представителей о своих среднесрочных планах;
- слабое, несистематическое обучение персонала: проводится не регулярно и чаще собственными силами;
- недостаточное информационное обеспечение (имеющийся парк компьютеров не обновляется, программное обеспечение не специализировано);
- низкая организация планирования (ограничено оперативными программами);
- низкая организация маркетинга;

– отсутствие системы оценки качества работы персонала (нет единых критериев, по которым оценивается качество работы персонала).

Из проведенного анализа внутренней среды видно, что слабыми сторонами организации являются такие позиции как уровень маркетинга, качество персонала, организационная структура.

Перечислим потенциальные конкурентные преимущества, обусловленные внутренней и внешней средой организации (табл. 6)

Таблица 6 – Конкурентные преимущества, обусловленные внутренней и внешней средой ООО «Loka»

	Конкурентные преимущества
Внутренняя среда	<i>Существующие</i>
Основная деятельность	Собственная технология. Экономия на масштабах предоставления услуг Наличие сформировавшегося положительного имиджа у клиентов. Знание специфических потребностей потребительского спроса и их удовлетворение в рамках определенных узких сегментов рынка
Поддерживающая деятельность	Серьезные технологические навыки. Проверенный менеджмент. Большой опыт Хорошо проработанная функциональная стратегия. Адекватные финансовые ресурсы
Внешняя среда	<i>Потенциальные</i>
	Повышение технической оснащенности предприятия, качества предоставляемых услуг Расширение рынков сбыта; Расширения ассортимента услуг.

Проведем ранжирование привлекательности потенциальных конкурентных преимуществ, обусловленных открывающимися возможностями отрасли и определение наиболее серьезных факторов, угрожающих потенциальным конкурентным преимуществам. Перечень всех потенциальных преимуществ анализируется с учетом вероятностной степени их появления, а также перспективной силы их влияния на предприятие. Каждая характеристика критериев получает персональную оценку с учетом занимаемой в матрице позиции в матрице потенциальных преимуществ относительно возможностей и угроз внешней среды (табл. 7):

Таблица 7 - Матрица потенциальных преимуществ относительно возможностей внешней среды

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	Повышение технической оснащенности предприятия	Улучшение качества предоставляемых услуг	
Средняя вероятность	Расширение рынков сбыта	Расширения ассортимента услуг	
Низкая вероятность			

Так, наиболее сильное влияние на повышение конкурентоспособности ООО «Лока» окажет повышение технической оснащенности организации и расширение рынков сбыта.

Позиционирование всех указанных в блоке угроз осуществляется с учетом их возможного появления и силы его потенциального воздействия (табл. 8).

Таблица 8 – Позиционирование угроз предприятия

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая вероятность		5.Соперничество между существующими конкурентами		2.Способность потребителей торговаться.
Средняя вероятность			1.Угроза появления новых конкурентов.	3.Способность поставщиков торговаться.
Низкая вероятность				4. Угроза появления услуг-заменителей.

Из таблицы 8, можно сделать вывод, что наибольшее влияние на снижение конкурентоспособности оказывает угроза возможного соперничества

между основными конкурентами ООО «Лока» и угроза появления новых конкурентов.

После проведённой оценки конкурентоспособности предприятия ООО «Лока», необходимо проанализировать существующую на предприятии систему управления конкурентоспособностью. Характеристика существующей деятельности предприятия в разрезе управления конкурентоспособностью представлена в таблице 9.

Таблица 9 - Характеристика системы управления конкурентоспособностью предприятия ООО «Лока»

№ п/п	Уровни системы управления конкурентоспособностью	Диагностика системы управления конкурентоспособностью ООО «Лока»
1.	Технический уровень торгового процесса	Максимальное соответствие существующего уровня торговых процессов современным требованиям. Применение западных технологий при осуществлении продажи услуг. Эффективная система взаимодействия функциональных служб.
2.	Уровень маркетинга и рекламно-информационного обеспечения	Присутствуют элементы производственно - сбытовой деятельности, конъюнктурных исследований.
3.	Уровень системы управления качеством на предприятии	Сбор, анализ и использование действующих стандартов, международных норм и рекомендаций, разработка более высоких требований к качеству процесса продажи с учётом фирменных стандартов. Чётко отлаженный механизм контроля качества оказания услуг.
4.	Стратегия ценообразования	Используется стратегия «издержки плюс торговая надбавка», которая предусматривает установление цен на уровне, соответствующем уровню предельных издержек, и образу, формируемому фирмой у покупателей в отношении ее услуг.
5.	Управление кадрами, творческой деятельностью трудового коллектива	Обучение персонала принципам и методам работы по современным технологиям, повышение квалификации торгового персонала.

Рассмотрим более подробно отдельные уровни обеспечения конкурентоспособности предприятия. Целесообразно рассмотреть уровень маркетинга и рекламно-информационного обеспечения, так как в основе

торговой деятельности лежит продвижения предлагаемой продукции, что, по сути, невозможно без управления маркетингом.

Анализ структуры управления, проведенной выше, показал, что на предприятии существует отдел маркетинга. Отдел, который является маркетинговым, на самом деле, занимается конъюнктурными исследованиями. В отделе изучается, как «пойдут» новые услуги в том или ином уже готовом ассортименте, а потом эти сведения передаются в сбытовые отделы и в отдел заказов.

По существу, это отдел изучений конъюнктурных продаж, далекий от исследований реальных потребностей конечных покупателей. Одновременно он занимается формированием ассортиментной политики.

Активно ведется работа по участию в различных конкурсах и, как результат, получены многочисленные премии, то есть ведётся работа по созданию определённого имиджа предприятия.

Можно сказать, что ООО «Лока» ведет экономически выгодную политику по организации торгового процесса, закупочной деятельности, контроля качества и ценовую политику. Умелое руководство обеспечивает эффективное функционирование предприятия, что позволяет ему быть достаточно конкурентоспособным.

Долгосрочная программа развития предприятия, безусловно, дает преимущество перед конкурентами.

Ошибочной является недооценка проведения анализа рынка и разработка стратегий для повышения конкурентоспособности. На предприятие отсутствует рекламная стратегия, которая немаловажна при привлечении массовых покупателей.

3.4 Рекомендации по улучшению управления конкурентоспособностью организации

Для устранения слабых сторон выявленных в процессе исследования была разработана программа по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ ООО «Лока», которая нацелена на решение проблем с помощью реализации мероприятий, исполнение которых приведет к укреплению конкурентных позиций предприятия на рынке.

Таблица 10 - Проект программы по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ ООО «Лока»

Элементы программы	Содержание
Основание для разработки	Низкий уровень конкурентоспособности предприятия по отдельным направлениям
Основная цель	Повышение конкурентоспособности организации
Задачи программы	1. Укрепление имиджа предприятия 2. Совершенствование рекламной деятельности 3. Разработка мероприятий по стимулированию сбыта 4.Повышение уровня информационной обеспеченности деятельности предприятия 5. Повышение квалификации рабочих 6. Оптимизация ценовой политики
Исполнитель	Менеджер по продажам
Основные источники финансирования	Собственные финансовые ресурсы организации. Заемные финансовые средства (банковские кредиты)
Ожидаемые конечные результаты	Повышение конкурентоспособности предприятия, укрепление имиджа и увеличение прибыли.
Контроль за реализацией проекта	Генеральный директор ООО «Лока»

Программа по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ ориентирована на наиболее важные аспекты развития организации, на те сферы деятельности, которые наиболее значимы для предприятия в конкурентной борьбе.

Цель программы – ликвидировать слабые стороны организации и разработать мероприятия для развития сильных сторон.

Предприятие ООО «Лока» должно обеспечить привлекательность своих товаров и услуг с помощью различных механизмов, способствующих росту конкурентных преимуществ по сравнению с предприятиями, предоставляющих аналогичные товары.

Программа направлена на создание образа ООО «Лока» как процветающего, динамично развивающегося, перспективного и сильного конкурента для остальных предприятий на рынке.

1. Укрепление имиджа предприятия.

Цель – создание благоприятного имиджа.

Задачи:

1. Создать благоприятный образ организации в глазах администрации города Томска.

2. Наладить отношения с общественностью города Томска.

3. Сформировать имидж надежного и ответственного партнера в глазах клиентов.

2. Совершенствование рекламной деятельности.

Цель – создание благоприятных условий для продвижения и сбыта товаров ООО «Лока», формирование у потребителя определённого уровня знаний о товарах. Побуждение потребителя обратиться к ООО «Лока», побуждение к приобретению именно товаров у ООО «Лока», стимулирование сбыта товаров, ускорение товарооборота.

Задачи:

1. Повысить имидж и известность предприятия

2. Увеличить уровень продаж посредством продвижения товаров с помощью рекламы.

Одно из основных требований к рекламной кампании - малобюджетность (экономия средств). Ожидается увеличение объема продаж, запланируем рекламные расходы в сумме 25% от валового дохода – это составляет 144 тысячи рублей.

3. Повышение эффективности работы с клиентами

Учитывая сказанное, рекомендации предложенные автором в отношении оценки эффективности работы ООО «Loka» с клиентами сводятся к следующему:

- разработать систему оценочных показателей;
- ежемесячно проводить анализ данных показателей – в динамике и по сути; принимать меры по обнаруженным негативным фактам и тенденциям, преодолевая их;
- принимать меры по позитивным фактам, вознаграждая их.

Рассмотрим предложения подробнее.

- Система оценочных показателей

4. Совершенствование кадровой стратегии с целью повышения эффективности работы персонала.

Как следствие, для совершенствования системы управления персоналом в ООО «Loka» необходимо, в первую очередь, сформировать кадровую стратегию исходя из результатов анализа внешней и внутренней среды. В соответствии с кадровой стратегией выделить те составляющие управления персоналом, которые имеют наиболее высокое значение для предприятия, и сформировать элементы системы управления персоналом, отвечающие особенностям кадровой стратегии.

Организация могла бы сформировать систему управления персоналом по всем аспектам, но в этом случае возрастают затраты на управление персоналом, поскольку предприятие имеет небольшой размер даже при увеличении численности работников, с экономической точки зрения подобное решение было бы неэффективным.

Варианты кадровой стратегии предприятия основываются на результатах SWOT-анализа, представлены в табл. 11.

Таблица 11 - Варианты кадровой стратегии ООО «Лока»

Стратегия	Описание	Кадровая стратегия
Ограниченный рост	Реализуемая в настоящее время стратегия. Основным фактором повышения эффективности управления предприятием выступают уже созданные преимущества	Соответствие квалификации персонала используемым технологиям производства, снижение текучести кадров
Внутренние преимущества	Предприятие стремится снизить затраты на выпуск продукции, использует для этого, в том числе, технологические факторы	Ориентация персонала на внутреннюю среду, поощрение работников к выполнению нормативов производственных затрат
Внешние преимущества	Предприятие стремится к усилению отличия продукции от продукции конкурентов. Также используются технологические факторы	Ориентация персонала на внешнюю среду и совершенствование управления вознаграждениями работников
Диверсификация	Предприятие расширяет продуктовый ряд с использованием возможностей рынка, в том числе, формирует продукцию по сегментам рынка	Ориентация персонала на разработку новых видов продукции и поощрение к более эффективному взаимодействию с потребителями

Из таблицы 11 видно, что предприятие может реализовать различные стратегии, направления совершенствования системы управления персоналом при этом различаются. Наименее эффективной является стратегия ограниченного роста, поскольку организация при реализации данной стратегии сталкивается со снижением эффективности использования заработной платы для получения прибыли. Стратегия диверсификации, в целом, привлекательна, но интерес к работе у сотрудников невысок, поэтому организации может потребоваться длительный период времени для того, чтобы сотрудники начали активно участвовать в совершенствовании продукции в соответствии с запросами покупателей. Стратегия внешних преимуществ позволяет компании решить ряд проблем, в том числе, проблему недостаточно высокой рентабельности, но существующая система управления персоналом ориентирована на производственную составляющую вследствие чего

потребуется значительные затраты времени для формирования кадровой стратегии в соответствии с ориентацией не внешнюю среду.

В то же время, персонал организации уже ориентирован на производственную составляющую деятельности, предприятие имеет возможность за счет совершенствования технологий выпуска продукции снизить затраты. Как следствие, основные ориентиры в управлении персоналом связаны со стратегией роста на основе внутренних преимуществ, которая предполагает повышение квалификации работников и их ориентацию на производственную деятельность предприятия. Направления совершенствования системы управления персоналом в соответствии со стратегией роста на основе внутренних преимуществ представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Направления совершенствования системы управления персоналом в ООО «Лока»

Проблема	Решение	Документы
Специализированный субъект управления персоналом имеет статус специалиста, а не руководителя	Необходимо предоставить специалисту по управлению персоналом статус руководителя для обеспечения возможности формирования системы управления персоналом и принятия решений в области стратегии управления человеческими ресурсами организации	Проект должностной инструкции менеджера по персоналу
В перспективе низкая удовлетворенность трудом работников и недостаточный интерес к выполняемой работе могут привести к снижению эффективности использования заработной платы для получения прибыли	Необходимо достижение более высокой удовлетворенности трудом работников по тем направлениям, с которыми связаны проблемы управления персоналом. Необходимо повысить интерес к работе за счет поощрения предложений по совершенствованию производственной деятельности и удовлетворенность взаимоотношениями с руководством за счет расширения общения с руководством предприятия	- Проект Положения о материальном стимулировании - Проект Положения о системе управления персоналом
Наращивание численности персонала высокими темпами не позволяет руководству организации контролировать эффективность использования труда вновь принятых	Необходимо усовершенствовать механизмы контроля эффективности использования принятых на предприятие работников. Для этого необходимо разработать порядок оценки кадровой потребности с учетом описаний должностей работников. Отбор персонала должен проводиться в соответствии с требованиями к конкретной должности, разрабатываемыми на основе	- Проект Положения о системе управления персоналом - Проект Положения о найме персонала

<p>работников, поскольку отсутствуют механизмы деловой оценки персонала компании</p>	<p>описания должностей. При расстановке персонала одним из элементов трудовой адаптации становится формирование целевых показателей испытания при приеме на работу, на основе которых проводится контроль эффективности привлечения новых работников</p>	
<p>Отсутствует деловая оценка, что снижает эффективность контроля соответствия работников потребностям компании. Не используется нематериального стимулирования труда работников</p>	<p>Требуется организовать деловую оценку в соответствии с потребностями предприятия в совершенствовании производственной деятельности. Нематериальное стимулирование должно использоваться как инструмент поощрения работников по результатам деловой оценки. Основным инструментом нематериального стимулирования становится поощрение работников, имеющих наиболее высокую подготовку</p>	<p>- Проект Положения о системе управления -Проект Положения об оценке персонала</p>
<p>Заработная плата устраивает большинство работников организации, но, поскольку они не могут удовлетворить профессиональные притязания, невысока удовлетворенность профессиональными достижениями, поэтому руководство компании, даже предлагая работникам более высокий заработок, реально не создает существенных стимулов к более производительному труду. В отсутствие взаимодействия между работниками организации и руководством, отсутствует возможность выработки условий труда</p>	<p>Необходимо, в первую очередь, сформировать условия для удовлетворения профессиональных притязаний работников. Для этого используется обучение, поскольку оно выступает инструментом развития персонала, обеспечивая лучшее соответствие квалификации работников производственным потребностям предприятия. С точки зрения нематериального стимулирования труда обучение должно рассматриваться как один из видов поощрений. Поэтому в рамках деловой оценки руководство должно не только доводить до работников ее результаты, но и поощрять наиболее эффективно выполняющих обязанности работников за счет предоставления им бесплатного обучения либо лучших условий по обучению по сравнению с другими работниками. Поскольку работники должны осознавать взаимосвязь между профессиональными притязаниями, целями организации и профессиональными навыками как средством достижения целей организации и удовлетворением профессиональных притязаний, до работников должны доводиться цели компании</p>	<p>- Проект Положения о системе управления персоналом - Проект Положения об обучении</p>

Основу совершенствования системы управления персоналом предприятия составляет повышение интереса к работе как средства реализации профессиональных притязаний на основе создания возможности для профессионального развития, что обеспечивается использованием обучения как поощрения для работников. Необходимо развитие отношений между персоналом и руководством, в том числе, на основе доведения до работников целей предприятия, результатов деловой оценки работников и показателей производственной деятельности. Работники должны осознавать взаимосвязь между профессиональными притязаниями, целями организации и профессиональными навыками как средством достижения целей организации и удовлетворением профессиональных притязаний.

Эффективность мероприятий по повышению конкурентных преимуществ оценивается во взаимосвязи с реализацией стратегии роста на основе внутренних преимуществ. Реализация данной стратегии невозможна без формирования системы управления конкурентными преимуществами, исходя из особенностей деятельности предприятия, именно конкурентная стратегия составляет основу реализации данной стратегии, поскольку обеспечивается соответствие работников производственным потребностям предприятия. Как следствие, оценка эффективности направления совершенствования системы повышения конкурентоспособности ведется исходя из увеличения прибыли. Увеличение прибыли оценивается с учетом затрат, необходимых для совершенствования предложенных направлений.

Поскольку речь идет о реализации стратегии роста, оценка проводится на основе увеличения выручки. Выручка возрастает за счет более высокой конкурентоспособности продукции предприятия, в первую очередь, по внутренним преимуществам. Реализация стратегии, основанной на внутренних преимуществах, также предполагает повышение рентабельности. Источником роста рентабельности выступают предложения работников по совершенствованию производственной деятельности предприятия.

Оценка прироста выручки основывается на данных предоставленных директором предприятия. Предприятие могло бы расширить сбыт продукции при условии усиления внутренних преимуществ, основанных на технологической составляющей, на 17 %. Принимается, что данный показатель составляет эффект совершенствования системы управления конкурентными преимуществами по выручке.

За счет рекомендаций выручка составляет:

$$62766 + 17\% = 73436,22 \text{ тыс. руб.}$$

Увеличение выручки по сравнению с 2017 годом составляет:

$$73436,22 - 62766 = 10670,22 \text{ тыс. руб.}$$

Доля необоснованных расходов, которые могут быть снижены за счет совершенствования стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ, составляет 5,31% себестоимости продаж.

Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ ООО «Лока».

Таблица 13 - Затраты на реализацию мероприятий по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ ООО «Лока»

Направления	Затраты (руб.)
Укрепление имиджа предприятия	455 200
Совершенствование рекламной деятельности	644 600
Разработка мероприятий по стимулированию сбыта	-
Совершенствование кадровой стратегии с целью повышения эффективности работы персонала	245 000
Всего	1 344 800

Финансирование данного проекта будет осуществляться из следующих источников:

1) Отчисления от прибыли – 1,5%, в денежном выражении – 773,900 тыс. руб.

2) Резервный капитал –790,800тыс. руб.

3) Заемные средства – 100 тыс. руб. («Сбербанк России»)

Таблица 14 - Предполагаемая эффективность проекта по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ

Мероприятия	Социально – экономические эффекты
1 Укрепление имиджа предприятия	Формирование благоприятного социально-психологического климата Обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом
2 Совершенствование кадровой стратегии с целью повышения эффективности работы персонала	Улучшение использования персонала Повышение эффективности функций персонала Увеличение числа сотрудников, удовлетворенных действиями управленческих работников предприятия Снижение текучести рабочих кадров
3 Совершенствование рекламной деятельности	Повышение узнаваемости предприятия в глазах потенциальных потребителей
4 Разработка мероприятий по стимулированию сбыта	Увеличение числа клиентов и уровня продаж

Рассмотрим, каким образом изменятся экономические показатели предприятия после внедрения мероприятий по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ.

Сравним основные технико-экономические показатели до и после внедрения.

Таблица 15 - Эффективность от предложенных рекомендаций по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ

Показатель	Значение		Темп роста, %
	До внедрения	После внедрения	
Выручка	62766	73436,22	117,00
Чистая прибыль (убыток)	509	595,53	117,00

Таким образом, представленные выше показатели после внедрения рекомендаций по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ выше, чем до внедрения, следовательно, они эффективны и могут быть реализованы.

Вышеприведенные мероприятия по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ помогут организации занять лидирующие конкурентные позиции на рынке города Томска и Томского края.

**ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»**

Студенту:

Группа	ФИО
Д-3Б4Б1	Бакалов Александр Сергеевич

Школа	инженерного предпринимательства	Направление	38.03.01 Экономика
Уровень образования	бакалавриат		

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»:

<p>1. <i>Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – <i>вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрации, электромагнитные поля, ионизирующие излучения и т.д.)</i> – <i>опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</i> – <i>чрезвычайных ситуаций социального характера</i> 	<p>Рабочее место помощника бухгалтера находится в кабинете бухгалтерия на втором этаже здания, на территории ООО «Лока». На предприятии имеются отдельные помещения, оборудованные приборами искусственного освещения и вентиляции воздуха. А так же противопожарной сигнализацией. Вредных факторов производства не выявлено, опасность возникновения чрезвычайных ситуаций социального характера очень мала</p>
<p>2. <i>Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>1. ГОСТ Р ИСО 26000-2010 «Руководство по социальной ответственности». Настоящий стандарт идентичен международному стандарту ISO 20000-2010 «Guidance on social responsibility».</p> <p>2 Международные стандарты систем экологического менеджмента ISO 14000.</p> <p>3 GRI (Global Reporting Initiative) – всемирная инициатива добровольной отчетности. SA 8000 – устанавливает нормы ответственности работодателя в области условий труда.</p> <p>5 Перечень правил и инструкций по охране труда</p>

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке:

<p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p>	<ul style="list-style-type: none"> – стабильность заработной платы; – принципы корпоративной культуры исследуемой организации; – системы организации труда и его безопасности; – развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; – оказание помощи работникам в критических ситуациях.
<p>2. <i>Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> – содействие охране окружающей среды; – взаимодействие с местным сообществом и

	местной властью; – ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), – готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.
<i>Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</i>	1. ТК РФ от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 05.02.2018) 2. Устав предприятия 3. Трудовой договор 4. Внутренние регламенты по охране труда
Перечень графического материала:	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	
Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Ермушко Жанна Александровна	к.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
Д-3Б4Б1	Бакалов Александр Сергеевич		

4 Корпоративная социальная ответственность

4.1 КСО на примере фирмы ООО «Лока»

Социальная ответственность представляет собой сознательное отношение субъекта, в частности, социальной деятельности к требованиям социальной необходимости, социальных норм, задач и ценностей, а также понимание последствий осуществляемой субъектом деятельности для определенных социальных страт, групп и личностей, для социального прогресса общества.

Корпоративная социальная ответственность – это система добровольных взаимоотношений между сотрудниками, руководителем и обществом, которая направлена на совершенствование социально-трудовых отношений, социальную стабильность.

Само понятие корпоративной социальной ответственности включает:

- соблюдение требований законодательства: налогового, экологического, трудового и др.;
- производство качественной продукции и услуг для потребителей;
- ответственность организации перед партнерами;
- социальные аспекты взаимодействия с поставщиками и покупателями продукции и услуг;
- корпоративное развитие – проведение реструктуризации и организационных изменений с участием представителей высшего менеджмента компаний, персонала и общественных организаций;
- здоровье и безопасность персонала на рабочем месте;
- ответственную политику в отношении работников, управление развитием персонала;
- создание привлекательных рабочих мест, выплата легальных зарплат;

– экологическую ответственность, экологическую политику и использование природных ресурсов;

– взаимодействие с местными органами власти, государственными структурами и общественными организациями для решения общих социальных проблем;

– вклад в формирование гражданского общества через партнерские программы и проекты развития местного сообществ;

– ответственность организации перед обществом в целом.

Для осуществления этих задач в бизнес – среде разрабатываются и осуществляются различные программы корпоративной социальной ответственности.

В ООО «Лока» создан стратегический план постоянного улучшения условий труда. Для рабочих организованы комнаты отдыха, душевые, бытовые. Ежегодный летний отпуск. Сотрудникам стабильно выплачивается зарплата, оплачивают больничные листы и отпуска по уходу за детьми, обеспечено проведение обязательных медосмотров за счет предприятия, предусмотрен дополнительный льготный стаж во вредных цехах. Заключен коллективный договор между профсоюзным комитетом и руководством ООО «Лока», регламентирующий социально-трудовые и экономические отношения на предприятии.

В коллективном договоре прописаны положения, охватывающие различные аспекты. Предоставляется материальная помощь, в особых случаях – дополнительные отпуска.

К внутренней социальной ответственности организации относятся:

- 1) безопасность труда;
- 2) стабильность заработной платы;
- 3) поддержание социально-значимой заработной платы;
- 4) дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников;

5) программы подготовки и повышения квалификации;

К внешней социальной ответственности бизнеса относятся:

1) спонсорство и корпоративная благотворительность;

2) содействие охране окружающей среды;

3) взаимодействие с местным сообществом и местной властью;

4) ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров), и т.д.

Основные этапы анализа:

1) Определение стейкхолдеров организации.

2) Определение структуры программ КСО.

3) Определение затрат на программы КСО.

4) Оценка эффективности и выработка рекомендаций.

4.2 Определение стейкхолдеров фирмы

ООО «ЛОКА» является производителем светопрозрачных конструкций из пластика и стекла. Компания «ЛОКА» предоставляет услуги по проектированию, изготовлению, монтажу и обслуживанию установленных пластиковых окон в г. Томске, Северске и Томском районе.

Миссия компании «ЛОКА» – помочь всем помогая каждому!

Цель компании «ЛОКА» – предложить клиентам: лучший ассортимент; отличные цены; идеальный сервис и индивидуальный подход.

Стратегия компании «ЛОКА»: стремление увеличить собственную долю на рынке пластиковых окон; получение прибыли.

Учитывая вышесказанное, к стейкхолдерам, то есть к сторонам, заинтересованным в деятельности предприятия, можно отнести следующие группы (таблица 16).

Наблюдается разносторонняя заинтересованность в деятельности общества со стороны как внутренних, так и внешних контрагентов.

Наиболее сильное влияние на эффективность деятельности организации оказывают такие прямые стейкхолдеры как сотрудники, потребители услуг и поставщики, так как от изменений в этой части сторон непосредственно зависит прибыль компании.

Таблица 16 – Стейкхолдеры фирмы ООО «Лока»

Прямые стейкхолдеры	Косвенные стейкхолдеры
Учредители общества	Федеральные и региональные органы власти
Директор завода	Органы, осуществляющие надзор за деятельностью общества
Сотрудники	Конкуренты
Потребители	Деловые партнеры
Поставщики	Дилеры

Косвенные стейкхолдеры имеют влияние скорее в долгосрочной перспективе развития бизнеса, так как изменения в нормативно – законодательной базе, конъюнктуре данного рынка услуг и составе жителей района расположения организации происходят достаточно медленно и нечасто.

4.3 Определение структуры программ КСО

Предприятие ООО «Лока» в своей деятельности осуществляет не так много программ КСО, это связано с небольшим бюджетом на данные нужды, имеющимся в распоряжении организации. Наиболее весомые из них представлены в таблице 17.

Программы, реализуемые в контексте КСО предприятия несут несомненную социальную и экономическую значимость, как для прямых, так и для косвенных стейкхолдеров предприятия.

Реализация данных программ говорит о приверженности предприятия нормам и правилам общества, а также отражает его законопослушность.

Таблица 17 – Программы КСО предприятия

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от проведения мероприятия
Инструктаж по безопасности труда, пожарной и электробезопасности	Охрана труда	Директор, заместитель директора, сотрудники	Каждые полгода	Повышение ответственности в сфере безопасности труда, профилактика травмоопасных действий и ситуаций
Посещение тренингов по повышению квалификации	Совершенствование профессиональных знаний и умений	Директор, заместитель директора, сотрудники	Регулярно по графикам проведения соответствующих обучающих программ	Повышение эффективности труда, стимулирование разностороннего развития сотрудника
Премирование	Повышение уровня жизни	Директор, заместитель директора, сотрудники	Регулярно, в соответствии с достигнутыми результатами	Повышение лояльности сотрудников к предприятию и приверженности к работе
Подарки и денежные выплаты на праздники и дни рождения	Повышение уровня жизни	Директор, заместитель директора, сотрудники	Регулярно, в соответствующие даты	Повышение лояльности сотрудников к предприятию и своей работе
Уборка снега на прилегающей территории	Социальноответственное поведение	Общество	В зимний период	Поддержание чистоты и ухоженная прилегающая территория, снижение уровня травмоопасности в зимний период

4.4 Определение затрат на программы КСО

Для осуществления представленной программы КСО предприятие несет затраты, представленные в таблице 18, однако некоторые суммы указаны в

максимальном эквиваленте, так как присущие им величины затрат являются переменными.

Таблица 18 – Затраты на программы КСО

Мероприятие	Единица измерения	Цена	Стоимость реализации на планируемый период (год)
Инструктаж по безопасности труда, пожарной и электробезопасности	Рубли	-	-
Мероприятия по повышению квалификации	Рубли	5000	15000
Премирование	Рубли	1000	700 000
Подарки и денежные выплаты на праздники и дни рождения	Рубли	1000	700 000
Заключение договора на вывоз мусора	Рубли	4680	56160
Уборка снега на прилегающей территории	Рубли	2000	12000
Облагораживание прилегающей территории	Рубли	1000 000	1 000 000
			ИТОГО:2483160

4.5 Анализ эффективности программ КСО предприятия

По результатам исследования состояния развития корпоративной социальной ответственности в организации ООО «Лока» можно сделать следующие выводы:

Программы корпоративной социальной ответственности ООО «Лока» соответствуют целям и стратегии организации.

На предприятии преобладает внутренняя КСО.

Программы КСО отвечают интересам всех стейкхолдеров компании.

Из преимуществ, получаемых компанией от осуществления программ КСО, можно выделить следующие:

- Создание благоприятного имиджа компании;
- Соблюдение норм законодательства в отношении работников и соблюдение техники безопасности;
- Положительная мотивация персонала для повышения эффективности и прибыльности предприятия;
- Повышение уровня эффективности производства и, как следствие, конкурентоспособности предприятия.

Заключение

Конкурентоспособностью является величина, которая состоит из нескольких составляющих факторов, среди которых можно назвать качество, цену, послепродажный сервис, маркетинг. Необходимо отметить, что одни факторы определяют конкурентоспособность товаров и напрямую влияют на их изменение, другие гарантируют конкурентоспособность организации.

В условиях современной экономической системы конкуренция – это движущая сила формирования и развития общества и для поддержания конкуренции, необходимо грамотное управление, с помощью которого определяются основные способы поддержания, использования и развития конкурентных преимуществ. Понятие конкурентное преимущество отражает превосходство продукции, марки или организации над конкурентами в рыночной борьбе.

На данный момент существует ряд факторов, которые оказывают влияние на конкурентоспособность фирмы, а также субъективные факторы, которые зависят от команды управления организации и целеустремленности работ, связанных с обеспечением конкурентоспособности. Такие факторы, как потребительские свойства товаров, потенциал и ресурсы предприятия, характеристика целевых рынков и поведение потребителей, непосредственно определяют конкурентоспособность организации.

Анализ рассмотренных подходов позволяет сделать вывод, что нельзя акцентировать внимание на исследовании отдельных факторов. В этом случае целесообразным является применение комплексного подхода, выражающегося в одновременном рассмотрении экономических, технических, технологических, социальных, экологических, организационных аспектов решения проблемы роста конкурентоспособности предприятий.

Довольно широкий круг подобных факторов сокращается концентрацией внимания на так называемых конкурентных преимуществах фирмы, то есть

таких характеристиках, которые будут обеспечивать предприятию преимущества по сравнению с главными конкурентами.

Главное условие управления конкурентоспособностью фирмы - это создание и совершенствование социально-экономической системы управления конкурентоспособностью, результатом чего является обеспечение и укрепление конкурентных преимуществ.

В отсутствие универсальных и в то же время обоснованных критериев оценки конкурентоспособности предприятий экономисты используют множество различных методов, все разнообразие которых предлагается классифицировать в рамках трех основных подходов: графического, факторного и затратного.

Проанализировав существующие методы оценивания конкурентоспособности организации, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной комплексного оценивания конкурентоспособности организации. Отмеченные недостатки существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода оценивания конкурентоспособности организации непромышленной сферы в значительной степени зависит достоверность результатов, прозрачность их идентификации и возможности использования.

Компания «Лока» себе задала высокую планку качества, которую поддерживает на протяжении 12 лет. Продукция компания «Лока»: пластиковые окна; лоджии и балконы; перегородки; двери; фасадное остекление.

Компании «Лока» важно, чтобы изготовленное окно служило потребителю как можно дольше, а делать заказ в компании «Лока» было удобно и легко. В связи, с чем, кроме монтажа и установки пластиковых окон, компания «Лока» предлагает широкий перечень бесплатных и платных услуг: замер, доставка, вынос и вывоз строительного мусора, сервисная служба.

Все компании пластиковых окон стремятся занять лидирующие позиции на рынке пластиковых окон, также и компания «Лока».

Финансовый анализ компании ООО «Лока» показал, что компания ООО «Лока» в исследуемом периоде (2015-2017 гг.) находится в убыточном положении, при этом компания понизила уровень эффективности своей деятельности. Это дает основание заключить, что финансовое состояние компании только ухудшается.

Основной угрозой деятельности во внешней среде ООО «Лока» является необходимость снижения ценовой категории услуг при выходе на новые рынки. Но, вместе с этим, ООО «Лока» имеет множество возможностей, которые можно отнести к наиболее серьёзным конкурентным потенциалам успеха: расширение спектра услуг и рынков сбыта, обновления технического уровня.

Для совершенствования деятельности ООО «Лока» предлагается программа по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ ООО «Лока». Программа рассчитана на 3 года. Ее целью представляет ликвидация слабых сторон предприятия.

Рассчитанные показатели после внедрения рекомендаций по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ выше, чем до внедрения, следовательно, они эффективны и могут быть реализованы.

Реализация предложенной программы по совершенствованию стратегии направленной на повышение конкурентных преимуществ ООО «Лока» позволит предприятию повысить его конкурентоспособность, и поможет ему занять лидирующие позиции на рынке г. Томска и Томской области.

Список использованных источников

1. Леонов Е.Ф. Повышение конкурентоспособности малых и средних предприятий сферы услуг на основе формирования институционального пространства: автореф. дисс. канд экон. наук: защищена 25.09.2017.: утв. 29.06.2017 / Е.Ф. Леонов. – СПб: изд-во Гос. Университета управления, 2017. – 26 с.
2. Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации / Г.Д. Антонов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 298 с.
3. Зотов, В. В. Ассортиментная политика фирмы: учебно-практическое пособие / В.В. Зотов. - М.: Эксмо, 2015. - 240 с.
4. Согова Д.Ф. Анализ методологии оценки конкурентоспособности организации // Приоритеты социально-экономического развития юга России : сб. ст. XIV межрегион. науч.-практ. конф. молодых ученых / науч. ред. Л.А. Воронина, И.Д.Золотарева. – Краснодар, 2017. – С. 134-139.
5. Валеева Ю.С. Обеспечение конкурентоспособности организаций (на примере сферы розничных торговых услуг): монография / Ю.С. Валеева, А.А. Ахметгареева; ГАОУ ВПО «Набережночелнинский гос. торгово-технологический ин-т». – Казань: Печать-Сервис-XXI век, 2014. – 246 с.
6. Бекетов Н.В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция / Н.В. Бекетова // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. –№ 6. – С. 83-86.
7. Дейян А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи / А. Дейян. – М.: Прогресс, 2015. – 189 с.
8. Хруцкий В. Е. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка / В.Е. Хруцкий. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 528 с.
9. Гришков В.Ф. Основные факторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг в условиях экономического кризиса / В.Ф. Гришков //

Вестн. образования и развития науки Рос. акад. естественных наук. – 2015. – № 2. – С. 86-90.

10. Жаров А. И. Стратегия и тактика маркетинга / А.И. Жаров. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 254 с.

11. Беседина В.Н. Оценка финансового состояния и управление прибылью на предприятии / В.Н. Беседина. – Курск: Курский факультет МГУК, 2015. – 120 с.

12. Николаенкова Т.П. Конкурентоспособность организаций в сфере услуг // Т.П. Николаенкова / Актуальные направления науч. исслед. XXI века: теория и практика. – 2016. – Т. 4. – № 2. – С. 81-84.

13. Мустафаева Д.Г. Методы и принципы управления и организации конкурентоспособного производства / Д.Г. Мустафаева, М.Г. Мустафаев // Организатор производства. – 2014. – № 3. – С. 67-70.

14. Савич Е. О. Пути повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11. – С.2241–2245. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/86477.htm> (дата обращения 31.03.2019).

15. Величко Н. Ю. Исследование методов оценки конкурентоспособности коммерческого банка [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № 11. – С. 281–285. – URL: <http://e-koncept.ru/2016/86478.htm> (дата обращения 31.03.2019).

16. Казанцева С.Ю. Современная методология оценки конкурентоспособности предприятия / С.Ю. Казанцева, Е.Д. Сокирко // Приоритетные направления развития образования и науки: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф.: в 2 т. / ред. кол: О.Н. Широков [и др.]. – Чебоксары, 2017. – Т.2, вып.1. - С. 148-150.

17. Подсобляев И.С. Рыночные особенности процесса формирования конкурентоспособности продукции промышленных предприятий / И.С. Подсобляев // Право и экономика. – 2016. – № 11. – С. 25-28.

18. Фатхутдинов Р.А. Стратегическая конкурентоспособность / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2015. – 504 с.
19. Портер М. Конкурентоспособное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 713 с.
20. Нечаев С.Ю. Направления повышения конкурентоспособности российских предприятий сферы услуг в условиях ГАТС / С.Ю. Нечаев // Вестн. Саратовского гос. социально-экон. ун-та. – 2014. - № 4. – С. 57-63
21. Ильина И.Е. Системный подход к управлению конкурентоспособностью предприятий сферы обслуживания и оказания услуг / И.Е. Ильина, Н.В. Саункин // Образование. Наука. Науч. кадры. – 2016. – № 7. – С. 96-99.
22. Макашов Дм. Мерчендайзинг – искусство сбыта товара / Дм. Макашов // Практический маркетинг. – 2016. – № 7. – С. 56-59.
23. Памбухчиянц В. К. Организация, технология проектирование торговых предприятий / В.К. Памбухчиянц. – М.: Высшее образование, 2014. – 420 с.
24. Джон Ф. Основы менеджмента. Что же хотят ваши потребители. Надежный способ это выяснить / Ф. Джон. – Ростов н/Д: Феникс, 2015. - 165 с.
25. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия управления / Р.А. Фатхутдинов. - М. Инфра-М, 2015. - 396 с.
26. Тиханов Е.А. Анализ и систематизация методов оценки конкурентоспособности предприятия / Е.А. Тиханов // Фундаментальные исследования. – 2016. – № 10-3. – С. 647-651.
27. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг / Е.В. Попов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 340 с.
28. Ноздрева Р. Б. Как побеждать на рынке: практикум / Р.Б. Ноздрева. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 400 с.

29. Минько, Э. В. Качество и конкурентоспособность / Э.В. Минько. – СПб.: Питер, 2016. – 303 с.
30. Гребнев Е. Т. Анализ конкурентоспособности продукции / Е.Т. Гребнев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2016. – № 6. – С. 34-37.
31. Потеева М.А. Методология системной оценки конкурентоспособности предприятия по пяти конкурентным силам / М.А. Потеева, Е.Р. Бондарева // Экон. исслед. и разработки. – 2017. – № 10. – С. 354-365.
32. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс курс. / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. - СПб.: Питер, 2014. - 496 с.
33. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров / Ш.Ш. Магомедов. – М.: Дашков и К, 2015. – 294 с.
34. Павлова Н. Н. Маркетинг в практике современной фирмы: учебник для бизнес-школ / Н.Н. Павлова. – М.: Норма, 2016. – 384 с.
35. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М.: Инфра-М, 2015. – 496 с.
36. Помаслова А.А. Правовая сущность конкуренции и ее роль в развитии рыночной экономики / Помаслова А.А., Разумова Т.О. // Инновационное развитие экономики. Будущее России: материалы и докл. V Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. – 2018. – С. 308-313.
37. Милантьев А. В. Методологические основы управления конкурентоспособностью / А. В. Милантьев // Студенческая наука XXI века. - Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс», 2016. – № 1 (8). – С. 210–215.
38. Печёнева Е.В. Влияние новой формулы успешного ведения бизнеса на конкурентоспособность / Е.В. Печенева // Актуальные вопросы экон. наук. – 2014. – № 11-3. – С. 166-167.
39. Савенкова В.И. Конкуренция как экономическая категория: её сущность, значение, виды / Савенкова В.И., Довготько Н.А., Рязанцев И.И. // НаукаПарк. –2017. – № 7 (58). – С. 78-80.

40. Москальчук С.С. Управление конкурентоспособностью предприятия в современных экономических условиях: монография / С.С. Москальчук. – Саратов :КУБиК, 2015. – 238 с.

41. Арбатская Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: понятие и механизм реализации / Е.А. Арбатская // Baikal research journal. – 2015. – № 2. – С. 18-26.

42. Киндалов В.В. Конкурентоспособность России на мировом рынке: сфера услуг / В.В. Киндалов, К.М. Федорова // Многоуровневое общественное воспроизводство: вопросы теории и практики. – 2014. – № 7. – С. 335-340.

43. Котлер Ф. Маркетинг. Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 296 с.

44. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент / Ф. Котлер. – СПб.: Питер, 2013. – 896 с.

45. Лифиц И. М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг: учебное пособие / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-издат, 2015. – 211 с.

46. Нагапетьянц Н. А. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности / Н.А. Нагапетьянц. – М.: Вузовский учебник, 2015. – 272 с.

47. Осипова Л. В. Основы коммерческой деятельности / Л.В. Осипова. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 611 с.

48. Петровская Д.И. Основные принципы управления конкурентоспособностью предприятия /Д.И. Петровская // Актуальные проблемы науки в студенческих исследованиях: сб. материалов XVI Всерос. студ. науч.-практ. конф. с международным участием. – Воронеж, 2015. – С.92-95.

49. Портер М. Конкуренция / М. Портер. – М.: Вильямс, 2015. – 229 с.

50. Теория маркетинга / под ред. М. Бейкера. – СПб.: Питер, 2014. – 464 с.

51. Тимофеев М. Мерчендайзинг - правила представления товара в розничной сети / М. Тимофеев // Канцелярское Дело. – 2016. – № 11. – С. 25-28.

52. Хотинская Г.И. Моделирование конкурентоспособности российских компаний сферы услуг (финансовый аспект) / Г.И. Хотинская, Д.Л. Беликов // Маркетинг услуг. – 2015. - № 1. – С. 2-10

53. Щур Д.Л. Основы торговли. Розничная торговля: настольная книга руководителя, главного бухгалтера и юриста / Д.Л. Щур. – М.: Дело и Сервис, 2014. – 567 с.

54. Эванс Д.Р. Маркетинг / Д.Р. Эванс. – М.: Экономика, 2015. – 259 с.

55. Экономика для менеджеров / под ред. У. Хорнби, Б. Гэмми, С. Уолл. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 535 с.