

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

---

Институт социально – гуманитарных технологий  
Направление подготовки 380402 Менеджмент  
Кафедра Менеджмента

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Тема работы
<b>Повышение уровня конкурентоспособности организации (на примере Регионального центра аттестации, контроля и диагностики Института неразрушающего контроля Томского политехнического университета)</b>

УДК 005.4:339.137

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАМ5А	Санникова Инесса Анатольевна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	Доктор экономических наук, профессор		

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Н.В.	к.ф.н., доцент		

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Громова Т.В.	-		

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Менеджмента	Чистякова Наталья Олеговна	к.э.н., доцент		

Томск - 2017г.

## Планируемые результаты обучения по ООП

### Направление «Менеджмент»

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
<i><b>Общепрофессиональные и профессиональные компетенции</b></i>	
<b>Р<sub>1</sub></b>	Умение применять теоретические знания, связанные с основными процессами управления развитием организации, подразделения, группы (команды) сотрудников, проекта и сетей; с использованием методов управления корпоративными финансами, включающие в себя современные подходы по формированию комплексной стратегии развития предприятия, в том числе в условиях риска и неопределенности
<b>Р<sub>2</sub></b>	Способность воспринимать, обрабатывать, анализировать и критически оценивать результаты, полученные отечественными и зарубежными исследователями управления; выявлять и формулировать актуальные научные проблемы в различных областях менеджмента; формировать тематику и программу научного исследования, обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования; проводить самостоятельные исследования в соответствии с разработанной программой; представлять результаты проведенного исследования в виде научного отчета, статьи или доклада
<b>Р<sub>3</sub></b>	Способность анализировать поведение экономических агентов и рынков в глобальной среде; использовать методы стратегического анализа для управления предприятием, корпоративными финансами, организацией, группой; формировать и реализовывать основные управленческие технологии для решения стратегических задач
<b>Р<sub>4</sub></b>	Способность разрабатывать учебные программы и методическое обеспечение управленческих дисциплин, умение применять современные методы и методики в процессе преподавания управленческих дисциплин
<i><b>Общекультурные компетенции</b></i>	
<b>Р<sub>5</sub></b>	Способность понимать необходимость и уметь самостоятельно учиться и повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности, развивать свой общекультурный, творческий и профессиональный потенциал
<b>Р<sub>6</sub></b>	Способность эффективно работать и действовать в нестандартных ситуациях индивидуально и руководить командой, в том числе международной, по междисциплинарной тематике, обладая навыками языковых, публичных деловых и научных коммуникаций, а также нести социальную и этическую ответственность за принятые решения, толерантно воспринимая социальные, этические, конфессиональные и культурные различия

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

---

Институт социально – гуманитарных технологий  
Направление подготовки 380402 Экономика и управление на предприятии  
Кафедра Менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ Чистякова Н.О.  
(Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

магистерской диссертации

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАМ5А	Санниковой Инессы Анатольевны

Тема работы:

Повышение уровня конкурентоспособности организации (на примере Регионального центра аттестации, контроля и диагностики ИНК ТПУ)	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	

Срок сдачи студентом выполненной работы: 19 июня 2017 г.

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b>	Объектом исследования является конкурентоспособность Регионального центра аттестации, контроля и диагностики. - материалы преддипломной практики; - нормативно-методические материалы; - научно-литературные источники; - материалы Росстата.
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1. Анализ положения РЦАКД на отраслевом рынке Томской области, инструментами анализа внешней и внутренней среды организации; 2. Оценка конкурентоспособности РЦАКД, посредством экспертной оценки и определение конкурентного положения; 3. Выявление существующих конкурентных

	преимуществ; 4. Разработка и внедрение предложений повышения уровня конкурентоспособности РЦАКД; 5. Определение эффекта предложенных мероприятий, оценка рисков.
--	--

**Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы**  
(с указанием разделов)

Раздел	Консультант
Социальная ответственность	Черепанова Н.В.
Английская часть	Бескровная Л.В

**Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:**

1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия	1.1 The disclosure of competition and competitiveness of an enterprise
--	--

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	<b>14.03.2017</b>
---	-------------------

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Никулина Ирина Евгеньевна	Доктор экономических наук, профессор		

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5А	Санникова Инесса Анатольевна		

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 126 страниц, 12 рисунков, 25 таблиц, 25 использованных источников, 1 приложение.

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентоспособность организации, конкурент, оценка конкурентоспособности организации, методы оценки конкурентоспособности организации, повышение конкурентоспособности.

**Объектом исследования является** Региональный центр аттестации, контроля и диагностики Института неразрушающего контроля Томского политехнического университета.

**Цель работы** – определение положения РЦАКД на отраслевом рынке Томской области, разработка мероприятий повышения конкурентоспособности регионального центра аттестации, контроля и диагностики ИНК ТПУ.

**В результате исследования** были разработаны предложения по повышению конкурентоспособности организации на рынке Томской области и за ее пределами.

**Основные конструктивные, технологические и технико-эксплуатационные характеристики:** работа состоит из трех частей: в первой рассмотрены теоретические аспекты понятия конкуренции и конкурентоспособности. Во второй части рассмотрена деятельность РЦАКД. В третьей части диссертации выявлен механизм повышения конкурентного положения РЦАКД, и предложены мероприятия по его совершенствованию.

**Степень внедрения:** разработанные мероприятия частично апробированы и используются в организации.

**Область применения:** результаты диссертационного исследования могут быть использованы руководителями и специалистами создаваемого коммерческого отдела.

**Экономическая эффективность/ значимость работы** состоит в применении предложенных разработок и мероприятий для повышения уровня конкурентоспособности организации, повышении итоговых показателей деятельности, охвате большей доли рынка.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

### *Нормативные ссылки*

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ ISO 9001-2011. Системы менеджмента качества.
2. ПБ 03-440-02. Правила аттестации персонала в области неразрушающего контроля.
3. ПБ03-372-00. Правила аттестации и основные требования к лабораториям неразрушающего контроля.

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**аттестация лабораторий:** Деятельность по подтверждению соответствия лаборатории установленным требованиям промышленной безопасности.

**аттестация персонала:** Процесс подтверждения Независимым органом квалификации и соответствия компетентности кандидата требованиям Правил аттестации персонала в области неразрушающего контроля по какому-либо виду (методу) неразрушающего контроля в соответствующей области аттестации.

**лаборатория неразрушающего контроля:** Организация, одним из видов деятельности которой является осуществление неразрушающего контроля, или подразделение организации, осуществляющее неразрушающий контроль технических устройств, зданий и сооружений для собственных нужд.

**независимый орган по аттестации лабораторий неразрушающего контроля:** Организация, уполномоченная в рамках Системы экспертизы промышленной безопасности проводить аттестацию лабораторий неразрушающего контроля.

**независимый орган по аттестации персонала в области неразрушающего контроля:** Орган по оценке соответствия, аккредитованный для проведения аттестации персонала в области неразрушающего контроля.

**нормативная и техническая документация:** Документы, устанавливающие требования.

**организация:** Лицо или группа людей, связанные определенными отношениями, имеющие ответственность, полномочия и выполняющие свои функции для достижения их целей.

**продукция:** Выход организации, который может быть произведен без какого – либо взаимодействия между организацией и потребителем.

**услуга:** Выход организации с, по крайней мере, одним действием, обязательно осуществленным при взаимодействии организации и потребителя.

**характеристика:** Отличительное свойство.

В данной работе применены следующие обозначения и сокращения:

АРЦНК – Аттестационный региональный центр неразрушающего контроля;

ИЛ – испытательная лаборатория;

ИНК – Институт неразрушающего контроля;

ЛНК – лаборатория неразрушающего контроля;

ЛРИ – лаборатория разрушающих и других видов испытаний;

НК – неразрушающий контроль;

НОАЛ – независимый орган по аттестации лабораторий неразрушающего контроля;

НОАП – независимый орган по аттестации персонала в области неразрушающего контроля;

НТД – нормативно-техническая документация;

ООО – Общество с ограниченной ответственностью;

ПБ – правила безопасности;

РТС – РегионТехСервис;

РЦАКД, Региональный центр, Аттестационный центр, центр – Региональный центр аттестации, контроля и диагностики;

СДА – Система добровольной аккредитации;

ТПУ – Томский политехнический университет;

ФСА – функционально – стоимостной анализ;

ЭЦ – экзаменационный центр.

## Оглавление

Реферат .....	4
Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....	5
Введение .....	10
1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия.....	13
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия.....	13
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия.....	26
1.3 Методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия.....	32
2 Анализ и оценка конкурентоспособности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики Института неразрушающего контроля Томского политехнического университета.....	41
2.1 Общая характеристика Регионального центра аттестации, контроля и диагностики.....	41
2.2 Анализ положения Регионального центра аттестации, контроля и диагностики на рынке Томской области.....	53
2.3 Оценка уровня конкурентоспособности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики.....	64
3 Разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики Института неразрушающего контроля Томского политехнического университета.....	74
3.1 Существующие модели повышения уровня конкурентоспособности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики.....	74
3.2 Организационный механизм внедрения мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики.....	78

3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики.....	90
Социальная ответственность.....	95
Заключение.....	105
Список публикаций магистранта.....	108
Список используемых источников.....	119
Приложение А Английская часть.....	113

## **Введение**

Конкуренция является одной из главных сторон рыночной экономики, а так же выступает в качестве показателя эффективной деятельности организации. Именно конкуренция способствует раскрытию творческого потенциала личности, формирует условия для самореализации в экономике посредством создания новых конкурентоспособных товаров и услуг.

На сегодняшний день показатель конкурентоспособности является одним из главных в оценке функционирования организации, об этом свидетельствуют законы, принятые в большинстве стран мира, а так же государственные органы, регулирующие вопросы конкуренции.

Конкурентоспособность является многогранным показателем. Данный показатель отражает: уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции, оказываемых услуг; ценовую политику организации; уровень квалификации персонала и обслуживание. Управлять конкурентоспособностью означает обеспечивать оптимальное соотношение перечисленных составляющих, а так же направлять основные усилия на решение таких задач:

- повышение качества товаров и услуг;
- снижение издержек производства;
- повышение уровня обслуживания.

Вышеперечисленные составляющие конкурентоспособности являются многофакторными и могут рассматриваться как самостоятельные объекты управления. Таким образом, управление конкурентоспособностью организации представляет собой деятельность, направленную на формирование управленческих решений для противостояния различным внешним воздействиям, в соответствии с целями хозяйствующего субъекта.

По мнению большинства авторов, на сегодняшний день отсутствует единая методика управления конкурентоспособностью предприятия. В то же время, внешняя среда способствует появлению новых подходов и методов к управлению конкурентоспособностью, но при этом каждая из методик имеет

ограничения в применении. Поэтому каждой организации необходимо адаптировать методику к своим условиям.

На сегодняшний день, наиболее важным условием, обеспечивающим устойчивое развитие национальной экономики, является повышение конкурентоспособности функционирования предприятий. Однако, многие участники рынка испытывают значительное влияние, изменяющихся условий внешней экономической среды, не только на уровне развития национальной экономики, но и в части глобальных экономических процессов. В связи с этим, менеджмент организации должен обладать конкретным инструментарием, которым мог бы позволить оперативно принимать решения, позволяющие снизить негативные последствия, происходящих изменений. Вследствие вышеизложенного, большое значение приобретают вопросы обеспечения развития инструментов текущей и перспективной оценки уровня конкурентоспособности предприятия, и выработки соответствующих мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия.

Все это обуславливает необходимость рассмотрения проблем конкурентоспособности, с точки зрения, особенностей функционирования предприятия услуг, анализа и оценки его конкурентоспособности, степени достижения конкурентных преимуществ в перспективе.

**Объектом исследования** является Региональный центр аттестации, контроля и диагностики Института неразрушающего контроля Томского политехнического университета.

**Предметом исследования** является конкурентные преимущества Регионального центра аттестации, контроля и диагностики ИНК ТПУ.

**Цель** магистерской диссертации – изучение, систематизация и расширение теоретических знаний и практических навыков в оценке конкурентоспособности организации и разработка мероприятий по ее повышению.

**Научная новизна работы:**

- сформирована система оценки конкурентного положения РЦАКД;
- разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности организации;
- определены показатели конкурентоспособности организации для дальнейшего анализа и совершенствования ее деятельности.

**Практическая значимость** магистерской диссертации состоит в том, что выводы и практические рекомендации могут быть использованы при планировании развития организации, при составлении целей в области качества и повышения конкурентоспособности, для выработки управленческих решений.

**Реализация и апробация** работы - предложенные мероприятия частично апробированы и используются.

С учетом поставленной цели исследования были установлены следующие задачи:

- раскрыть теоретических основ конкуренции, конкурентоспособности и оценки конкурентоспособности организации;
- провести анализ конкурентоспособности РЦАКД;
- разработать мероприятия и предложения, направленные на повышение конкурентоспособности организации;
- оценить эффективность предложенных мероприятий.

Магистерская диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

# **1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия**

## **1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия**

Современный этап развития экономики характеризуется сочетанием сложных и противоречивых процессов глобализации бизнеса, ограниченности ресурсов, ускорения технологических нововведений, вследствие чего отмечается усиление конкуренции. Усложнились проблемы производства и распределения, к ним добавились заботы о возможных технологических прорывах, структурных изменениях экономики и рынка. Таким образом, в начале XXI столетия на первый план вышли стратегические проблемы.

Слово «конкуренция» произошло от латинского «concurrentia», что означает «столкновение, сбегание» [1, с. 212]. Сущность конкуренции состоит в постоянном поиске, предложении наиболее лучших условий для покупателя и продавца. Для организации конкурентами являются, производители аналогичных продуктов и товаров – субституты.

В экономической науке существует несколько теорий конкуренции:

1. Поведенческие;
2. Функциональные;
3. Структурные.

Представители поведенческих теорий такие как, Адам Смит, Карл Маркс, Майкл Портер и Альфред Маршалл, рассматривали конкуренцию, как «состязание, столкновение». Маршалл определял конкуренцию, как борьбу за редкие экономические блага. Большинство благ являются редкими в том смысле, что их количество меньше потенциальных потребностей общества. Таким образом, конкуренция является стремлением как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам. Если предложение выше спроса, то в таком случае возникает борьба между продавцами, которые вынуждены снижать цену, что, как правило, ведет к сокращению объемов производства и ресурсов, вкладываемых в данное производство. Если же спрос выше предложения, то возникает конкуренция между покупателями, тем самым

происходит повышение цены и больше ресурсов привлекается для производства данного товара [1,с.215].

Адам Смит впервые обратил внимание на разницу между субъективными устремлениями предпринимателей и объективными результатами их деятельности. «Невидимая рука» рынка, направляя и регулируя хозяйственную деятельность субъектов рынка, в конечном итоге воздействует на рыночную экономику, увеличивая доход общества [2,с.70].

Карл Маркс, в свою очередь, впервые выделил отраслевые и межотраслевые конкурентные действия. Маркс определял конкуренцию, как свойственную товарному производству антагонистическую борьбу за более выгодные условия производства и сбыта продукции.

Представителями функциональной теории конкуренции являются Й. Шумпетер и Ф. фон Хайек. Йезеф Шумпетер в своем труде «Теория экономического развития» [3,с.38] разграничил хозяйственную жизнь на два направления: рутинный кругооборот и развитие (инновацию). Конкуренцию он связывал с соперничеством старого и нового.

Рынок скептически принимает нововведения, но если у новатора получается их осуществить, то именно механизм конкуренции вытесняет с рынка производителей, использующих устаревшие технологии [3,с.45]. Шумпетер определяет предпринимателя, как новатора, являющегося центральной фигурой научно – технического прогресса. Инновация (по Шумпетеру) – создание новой технологии, товара, нового рынка, источника или вида сырья, введение новых принципов организации деятельности фирмы.

Фридрих фон Хайек определял конкуренцию как процедуру открытия [4,с.56].

Структурная теория конкуренции – это теория четырех основных типов рынков (рыночных структур):

- Совершенной конкуренции;
- Монополистической конкуренции;
- Монополии;

– Олигополии.

Рыночные структуры – это теоретические модели отраслей, которые характеризуются и отличаются друг от друга по следующим признакам [4,с.60]:

- Тип продукта;
- Число предприятий в отрасли;
- Условия вхождения в отрасль;
- Неценовая конкуренция;
- Контроль над ценой.

При данном подходе конкуренция рассматривается, как способность отдельной фирмы оказывать влияние на весь рынок товара, прежде всего, изменять цену, производимого товара. Чем ниже данная возможность у каждой фирмы, тем более конкурентным считается рынок.

С учетом вышесказанного, можно сделать вывод о том, что конкуренция – это динамичный и возобновляемый процесс между экономически независимыми хозяйствующими субъектами, в условиях ограниченных ресурсов, с целью более полного удовлетворения потребностей потребителей и приемлемой для них цене.

Для более глубокого анализа понятия «конкуренция» рассмотрим классификацию ее видов и форм, представленную на Рис. 1 [5,с.42].

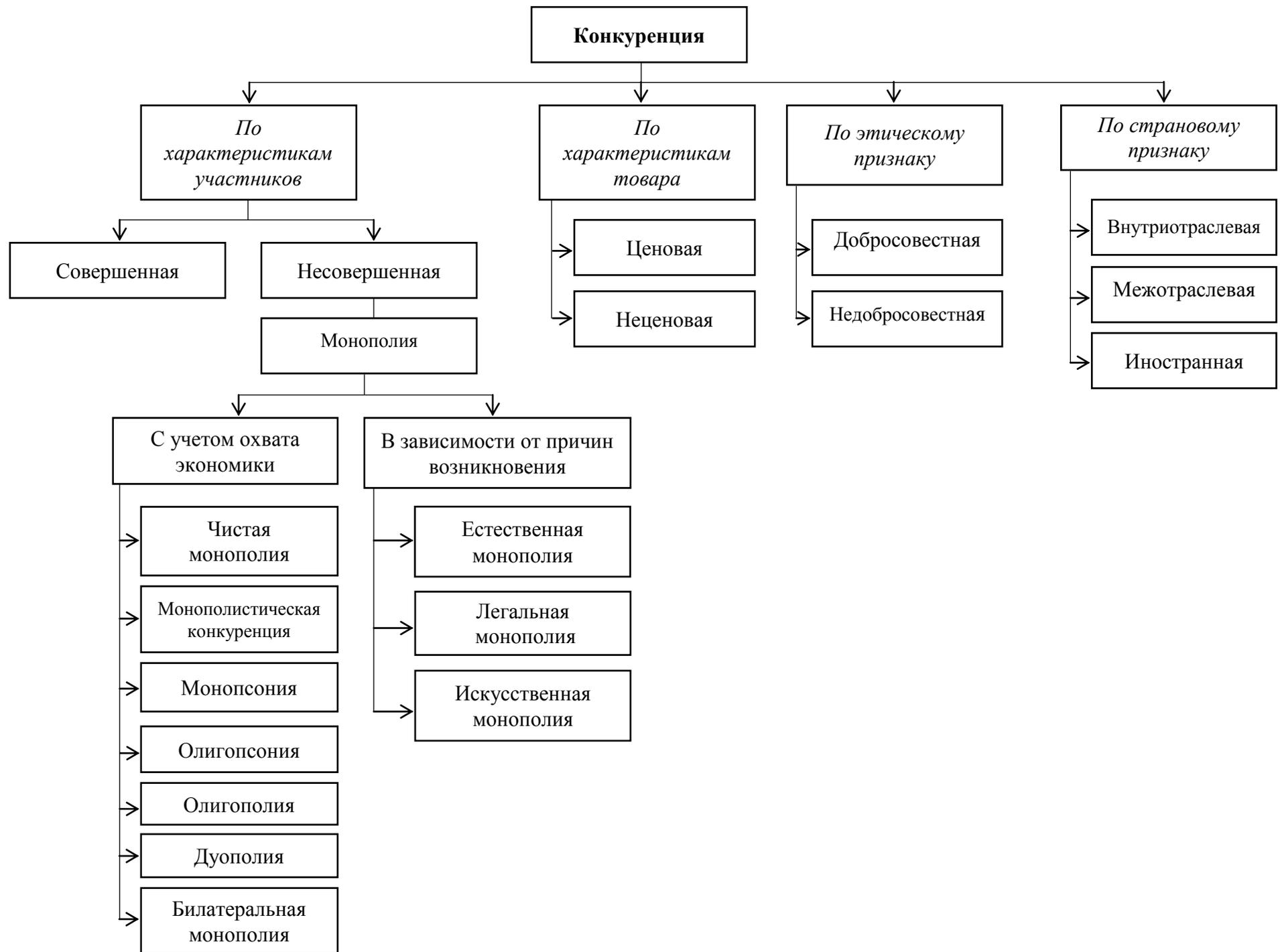


Рисунок 1 – Классификация типов конкуренции

В зависимости от характеристик участников рынка выделяют совершенную и несовершенную конкуренцию.

*Совершенная конкуренция* характеризуется большим количеством продавцов и покупателей, абсолютной однородностью продукции, отсутствием барьеров входа в отрасль, полным доступом к информации на рынке (цены, спрос, предложение, конкуренты). Особенностью данного типа конкуренции является то, что продавцы товаров и услуг не имеют влияния на цены своей продукции, то есть рыночное поведение покупателей и продавцов заключается в приспособлении к равновесному состоянию рыночных условий.

В условиях совершенной конкуренции равновесие организации наступает тогда, когда предельные издержки равны цене производимой продукции ( $MP = P$ ), при этом цена совпадает с предельными доходами и средними издержками ( $P = MR = AC$ ), то есть соблюдается следующее условие, представленное в формуле 1 [6,с.46]:

$$MC = MR = P = AC \quad (1)$$

где, **MC** – предельные издержки, производимой продукции;

**MR** – предельные доходы, производимой продукции;

**P** – цена производимой продукции;

**AC** – средние издержки, производимой продукции.

Таким образом, исходя из вышеперечисленных признаков, можно сделать вывод о том, что в практике рынка совершенной конкуренции не существует, поэтому в реальной жизни многие рынки функционируют в условиях несовершенной конкуренции.

*Несовершенная конкуренция* действует в условиях, когда отдельные производители имеют возможность контролировать цены, на производимые ими товары. Большинство рынков современной экономики – рынки несовершенной конкуренции.

В условиях несовершенной конкуренции равновесие организации, наступает тогда, когда средние издержки не достигают своего минимального

уровня, а цена выше средних издержек, то есть соблюдается следующее условие, представленное в формуле 2 [6,с.47]:

$$(MC = MR) < AC < P \quad (2)$$

Признаками несовершенной конкуренции являются:

- Наличие входных барьеров;
- Дифференцированность продукции;
- Большая часть продаж приходится на одного или нескольких производителей;
- Возможность полного или частичного контроля цены на свою продукцию.

Рассмотрим существующие виды несовершенной конкуренции в зависимости от охвата экономики Таб. 1 [7,с.280].

Таблица 1 – Типы рынков монополий

Вид рынка несовершенной конкуренции	Количество предприятий	Характер продукции	Контроль над ценой	Барьеры для входа на рынок
Монополистическая конкуренция	Множество организаций	Разнородная продукция	Низкий	Отсутствуют
Чистая монополия	Одно предприятие	Однородная продукция, не имеющая субститутов	Полный	Высокие
Билатеральная монополия	Малое количество организаций	Однородная продукция	Полный	Высокие
Монополия	Большое количество	Однородная продукция	Полный	Высокие
Олигополия	Большое количество	Продукция однородная, либо с незначительными различиями	Частичный	Отсутствуют
Олигополия	Малое количество организаций	Продукция однородная, либо с незначительными различиями	Частичный	Высокие
Дуополия	Два предприятия	Однородная продукция	Частичный	Высокие

В зависимости от причин возникновения выделяют: естественную, легальную и искусственную типы монополии.

*Естественная монополия* – это тип монополии, при котором предприятие занимает на рынке привилегированное положение, в связи с эксклюзивным обладанием необходимых для производства ресурсов, крайне высокой стоимостью производства, обладанием материально – технической

базы [8,с.576]. На практике естественными монополиями являются предприятия, управляющие трудоемкими инфраструктурами, повторное создание которых другими предприятиями экономически неоправданно, либо технически является невозможным. Примерами такого типа монополии могут быть: железные дороги; системы электро, газо и водоснабжения.

*Легальная монополия* представляет собой исключительное право быть единственным поставщиком каких – либо товаров или услуг, на законных основаниях. В область правового регулирования легальной монополии относят:

- Патентную систему;
- Авторские права;
- Товарные знаки.

Искусственные монополии возникают в тех случаях, когда в отрасли существует всего одно предприятие, и оно получает полный контроль над всей отраслью.

Причины искусственных монополий:

- Финансовые. В данной ситуации крупное и богатое предприятие может приобрести все предприятия отрасли и стать единственным производителем.
- Уникальный ресурс или технология.

При естественной или искусственной монополии для новых предприятий существуют достаточно высокие барьеры входа в отрасль, через которые практически невозможно выйти на рынок.

В зависимости от характеристик товара выделяют: ценовую и неценовую конкуренцию.

*Ценовая конкуренция* — борьба между товаропроизводителями за потребителя путем уменьшения расходов производства, снижение цен на товары и услуги без изменения их качества и ассортимента [9,с.94]. Предприниматели при этом нередко прибегают к манипулированию ценами (устанавливают сниженные, пока товар не завоеует рынок сбыта, после чего значительно повышают их), к ценовым уступкам, сезонной распродаже и т.п.

*Ценовая конкуренция*, связанна с непосредственным использованием цен для завоевания рынка и достижения лучших экономических условий сбыта и различают два типа ценовой конкуренции [10,с.110]:

- прямую ценовую конкуренцию с широким оповещением о снижении цены;
- скрытую ценовую конкуренцию, когда на рынок выпускается новый товар с улучшенными потребительскими свойствами при сравнительно незначительном увеличении цены.

*Неценовая конкуренция* – это тип конкурентной борьбы, в основу которого положено не ценовое превосходство над конкурентами, а достижение более высокого качества, технического уровня, технологического совершенства [10,с.112].

В конкуренции существует этический признак, согласно которому выделяют добросовестную и недобросовестную конкуренцию.

*Добросовестная* конкуренция направлена на максимизацию прибыли хозяйствующего субъекта, за счет создания и предложения наиболее выгодных условий на рынке продукции, товаров и услуг. Данный вид конкуренции поддерживается государством, так как она способствует выявлению и развитию всего положительного потенциала предприятия, а так же она выгодна потенциальным потребителям [11,с.74].

*Недобросовестная* конкуренция связана с нарушением норм и правил, принятых в условиях рынка [11,с. 76]. К ней можно отнести:

- Действия по дискриминации конкурентов;
- Действия по устранению конкурента, блокирование входа в отрасль новых производителей товаров и услуг;
- Демпинг (валютный, товарный);
- Использование доминирующего положения на рынке в целях устранения конкурентов (сговор, коррупция);
- Дискредитация конкурентов:

- Распространение ложной и очерняющей информации о конкуренте;
- Введение в заблуждение потребителей о производстве продукции конкурентов;
- Разглашение конфиденциальной информации.

Конкуренция между предприятиями возможна не только внутри одной страны, она может быть и между отечественными и импортными товарами. Рассмотрим типы конкуренции по страновому признаку.

*Внутриотраслевая конкуренция* предполагает соперничество между хозяйствующими субъектами в одной и той же отрасли (сфере производства) за наиболее выгодные условия сбыта товаров и услуг, и получение сверх прибыли. Данный вид конкуренции наиболее развит в странах с высоким уровнем производства, а так же в развитых странах, достигших высокого индустриального уровня. Такого вида конкуренция реализуется между аналогичными товарами и услугами, которые удовлетворяют одну и ту же потребность, но отличаются ценой, качеством, ассортиментом, дизайном [12,с.35].

*Межотраслевая конкуренция* реализуется между предприятиями разных отраслей и проявляется в конкуренции между продукцией, произведенной предприятиями одной отрасли и продукцией, произведенной предприятиями другой отрасли [12,с. 36].

*С иностранной конкуренцией* сталкиваются предприятия одной страны, вследствие импорта товаров и услуг из другой страны [12,с.37]. Так, например, с иностранной конкуренцией сталкиваются при выполнении международных перевозок грузов и пассажиров.

Содержание понятия конкуренции наиболее полно раскрывается при анализе ее функций. В современной рыночной экономике можно выделить шесть основных функций конкуренции [13,с.53]:

- регулирующую;
- аллокационную;
- инновационную;

- адаптационную;
- распределительную;
- контролирующую.

Регулирующая функция заключается во влиянии конкуренции на предложение и скрытое за ним производство продукции, в целях установления ее оптимального соответствия спросу потребителей. Данной функции соответствует принцип: предприятие должно производить только то, что способно продать, а не пытаться продать то, что смогло произвести.

Аллокационная функция (функция размещения) заключается в эффективном размещении факторов производства (земля, труд, капитал), в таких организациях или регионах, где будет достигнута их максимальная отдача.

Инновационная функция отвечает за новаторство и различные его проявления, с опорой на достижения научно – технических разработок и развитие субъектов рыночной экономики.

Адаптационная функция направлена на приспособление предприятий к изменениям внешней и внутренней среды, что позволяет им переходить от экономического выживания к расширению сфер хозяйственной деятельности.

Распределительная функция осуществляет прямое и косвенное воздействие на распределение валового национального продукта среди потребителей.

Контролирующая функция призвана не допустить, установления монополистического диктата одних производителей над другими.

Стоит отметить, что функции конкуренции совпадают с функциями рынка. Данное сходство объяснимо, так как конкуренция отражает суть рынка и рыночной экономики.

На сегодняшний день с понятием конкуренции неразрывно связано понятие «конкурентоспособности». Рыночная конкуренция – это система отношений между самостоятельными субъектами рынка – предприятиями, производящими товары/ услуги. Из определения следует, что одновременно на

рынке конкурируют между собой товары, представленные на рынке, а так же их производители. Именно поэтому между понятиями и конкуренции и конкурентоспособности существует тесная связь, и они рассматриваются как в отношении товаров и услуг, так и в отношении их производителей – предприятий, отраслей и стран [14,с.60].

Проблема конкурентоспособности хозяйствующего субъекта становится ключевой в отношении его деятельности и развития в условиях сложного конкурентного пространства. Вопросами оценки конкурентоспособности предприятия, в своих исследовательских работах, занимались такие ученые, как: И. Шумпетер, Д. Рикардо, А. Смит, Ф. Хайек, И. Ансофф, М. Портер, Р. Фатхутдинов и другие.

Развитие информационного общества и динамика интеграционных процессов привели к тому, что на сегодняшний день традиционные подходы к обеспечению конкурентных преимуществ хозяйствующий субъектов уходят в прошлое. Такие известные конкурентные преимущества, как доля рынка, низкие издержки и качество обслуживания не гарантируют предприятию лидирующего положения на рынке, в отрасли, в стране. На смену перечисленным конкурентным преимуществам приходят инновации, новые идеи и знания. Основная часть расходов в организации должна приходиться не на производственный процесс, а на информационное обеспечение, разработку новой продукции, развитие персонала, корпоративную культуру и т.д. основные подходы к определению понятия конкурентоспособности представлены в Таб. 2.

Таблица 2 – Подходы к определению понятия конкурентоспособности

<b>Автор</b>	<b>Определение</b>	<b>Ключевая характеристика</b>
В.Д. Грибов, В.П. Грузинов	Преимущество предприятия по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами.	Преимущество предприятия по отношению производителей аналогичной продукции
Калюжнова Н.Я.	Способность выявлять, создавать и использовать конкурентные ресурсы раньше других.	Способность использовать конкурентные преимущества
Зайцев Н.Л.	Возможность производить на действующих производственных мощностях в	Производство продукции, в соответствии с

	соответствии запланированными технико - экономическими параметрами, обеспечивающими конкурентоспособность продукции	действующими условиями работы предприятия
Иванова Е.А.	Необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени	Необходимое условие для создания продукции отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам
Мазилкина Е.И., Паничкина Т.Г.	Относительная характеристика, отражающая степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции	Отличительная характеристика отличия предприятия от конкурентов
Сергеев И.В.	Способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал	Умение эффективно использовать финансовый, трудовой и производственный потенциал предприятия
Конно Т.	Совокупность характеристик, включающих захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели	Совокупность характеристик предприятия

На основании представленных определений конкурентоспособности сформируем свою точку зрения на данный показатель.

Конкурентоспособность – это совокупность параметров, которая характеризует эффективность деятельности организации и позволяет выдержать конкуренцию и превзойти конкурентов в конкретной отрасли.

В современной теории управления принято выделять четыре уровня конкурентоспособности, к которым применяются конкретные методы управления. На первом уровне осуществляется нейтральное управление. Данный уровень предполагает выпуск продукции предприятием, но без учета конкурентов. Дынный подход может принести успех предприятию, лишь в том

случае, если на рынке есть свободное место от конкурентов. Такие компании имеют следующие черты [15,с.105]:

- наибольшее внимание уделяется квалификации и мотивации персонала;
- непонимание управления в целом;
- совершенствование форм и методов систем управления предприятием не достаточно важно для его менеджмента.

Причиной преобладания такого типа компаний на российском рынке обусловлено его ненасыщенностью и слабой внутренней конкуренцией. Потребителям не остается другого выбора, кроме как приобретать импортную продукцию [15,с.108].

Предприятия второго уровня стремятся соответствовать по всем параметрам своим конкурентам в отрасли и регионе. Поведение таких предприятий характеризуются полным копированием технических приемов, методов организации, поставщиков сырья и материалов, стремясь воспроизвести деятельность конкурентов – лидеров [15,с. 110].

Организации третьего уровня крайне редко встречаются на российском рынке, либо их единицы. На данном уровне предприятия ориентированы на потребителя и на их полное удовлетворение потребностей. Инновации в производстве продукции осуществляются лишь в тех случаях, если они получают одобрение среди конечных потребителей. Успех предприятия на данном уровне в большей степени зависит от качества и эффективности управления, чем от производства [15,с. 112].

Предприятия четвертого уровня являются лидерами среди конкурентов. Такие предприятия могут составить высокую конкуренцию, как в производстве продукции, так и в эффективности управления. На данном рынке важно изучение тенденций и результатов рынка, для дальнейших изменений в производстве, управлении и стратегии организации [15,с. 114].

Подводя итогу, следует отметить, что конкурентоспособность предприятия характеризует результативность и эффективность использования хозяйствующим субъектом всех ресурсов. Конкурентоспособность предприятия

неразрывно связана понятием управления конкурентоспособностью. Управление конкурентоспособностью, как и понятие управления в менеджменте носит циклический характер, начинается с постановки цели, а заканчивается достижением поставленных задач.

## **1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия**

При выявлении факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность определенной организации, необходимо учитывать ее специфические особенности. Так же полезно использовать классификации факторов, большинство из которых были получены на основе исследования факторов производственной среды.

Исследования по анализу конкурентоспособности организаций привели к разделению факторов влияющих на конкурентоспособность на: внешние и внутренние.

Внешние факторы – это организационные и социально – экономические отношения, позволяющие предприятию создавать товары и услуги, которые по ценовым и неценовым характеристикам наиболее привлекательны для потребителей [16,с.124]. К ним можно отнести: меры государственного регулирования, характеристики рынка, деятельность общественных и негосударственных структур, политическую обстановку в стране.

Внутренние факторы – это объективные критерии, которые определяют возможности организации по обеспечению собственной конкурентоспособности. К таким факторам можно отнести: кадровый и финансово – экономический потенциал, уровень материально – технического оснащения, потенциал маркетинговых служб.

Рассмотрим наиболее распространенные классификации факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия.

Так, Ламбенк к внешним факторам относит – факторы, которые характеризуют отличительные качества продукции, которые в свою очередь,

образуют ценность для потребителя, либо за счет сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внутренние факторы он характеризовал как факторы, определяющие превосходство организации, за счет издержек производства, управление продукцией либо предприятием, что создает уверенность для производителя и позволяет сократить расходы на себестоимость выпускаемой продукции, в отношении конкурентов [17,с.89].

Фатхутдинов представил факторы, влияющие на конкурентоспособность организации в виде групп факторов внешней и внутренней организации [18,с. 89].

*К внешним факторам относятся:*

1. Правовое регулирование сферы торговли;
2. Уровень конкурентоспособности отрасли, региона, страны;
3. Государственная поддержка развития предпринимательства;
4. Правовое регулирование функционирования страны и региона;
5. Открытость общества и рынков;
6. Научный уровень управления экономикой страны, региона отрасли;
7. Национальная система стандартизации и сертификации;
8. Государственная поддержка развития человека;
9. Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии;
10. Налоговые, процентные ставки в стране и регионах;
11. Система подготовки и переподготовки персонала;
12. Климатические условия и географическое положение страны или региона;
13. Уровень конкуренции в рассматриваемой сфере деятельности.

*К внутренним факторам относятся:*

1. Структурные:
  - Уровень автоматизации производства;
  - Гибкость производственной системы;
  - Совершенство организационной системы;

– Совершенство информационной и материально – технической базы управления предприятием.

2. Ресурсные:

- Человеческие ресурсы организации;
- Физические ресурсы (земельные участки, водные ресурсы, географическое положение, климатические условия);
- Финансовые ресурсы (собственный и заемный капитал, ценные бумаги);
- Информация (научно – техническая, маркетинговая);
- Инфраструктура (транспортная система, система связи).

3. Технические:

- Уровень качества, изготавливаемой продукции/ предоставляемых услуг;
- Удельный вес патентованных товаров.

4. Управленческие:

- Конкурентная стратегия предприятия;
- Соответствие продукции российским и международным стандартам.

5. Экономические:

- Рентабельность продаж, капитала, продукции;
- Финансовая устойчивость функционирования организации;
- Скорость оборачиваемость материальных ресурсов.

Анализируя представленные факторы, стоит отметить, что не учтены такие внутренние факторы, как: микроклимат в коллективе, уровень психологической поддержки, профессиональная пригодность человеческих ресурсов организации, адаптация и развитие потенциала сотрудников организации.

Е.С. Брулев сформировал собственную точку зрения на факторы, влияющие на конкурентоспособность организации, и представил в Таб.3.

Таблица 3 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность по Е.С. Брулеву [19,с.416]

<b>Группа факторов</b>	<b>Подгруппа факторов</b>
Факторы, определяющие	Соответствие качества продукции предприятия

удовлетворенность потребителя	условиям потребления; наличие на предприятии условий для повышения качества продукции; насыщение рынка товарами предприятия; наличие на предприятии тенденций к увеличению своей доли рынка; своевременность выхода продукта на рынок; приемлемость цен на продукцию.
Факторы, влияющие на эффективность производственно – хозяйственной деятельности	Экономическая эффективность производства, НИОКР, внепроизводственной деятельности; производственная активность предприятия; финансовая устойчивость предприятия; объемы инвестиций.
Факторы, определяющие интенсивность маркетинговых усилий	Позитивное отношение к покупателям; престижность рекламы; положительный имидж предприятия; сила конкуренции, участие в благотворительных акциях; инновационный маркетинг.
Факторы, определяющие качество менеджмента	Эффективность управления трудовыми ресурсами; наличие систем управления качеством и стратегического менеджмента; эффективность экологического менеджмента; автоматизация управления; развитость образовательного потенциала предприятия.

Данная классификация не предполагает разделение факторов на внешние и внутренние, она направлена на разделение по сферам деятельности предприятия. На наш взгляд данная классификация более полно отражает те сферы деятельности предприятия, которые при эффективном управлении способны повысить конкурентоспособность организации и товаров/ услуг.

А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд обозначили следующие факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность организации [20,с. 23]:

- 1) Технологические (опыт научных исследований, совершенствование производственных процессов и продукции);
- 2) Производственные (снижение затрат на производство, повышение качества продукции, высокая производительность труда);
- 3) Распределительные (низкие затраты на реализацию продукции);
- 4) Маркетинговые (широкий ассортимент, реклама);
- 5) Квалификационные (новые подходы к управлению качеством, создание новых видов продукции);
- 6) Организационные возможности (быстрая реакция на изменение рыночной ситуации);
- 7) Прочие (имидж, местоположение организации, патентная защита и т.д.).

М. Портер всю совокупность факторов конкурентоспособности организаций разделил на: основные и развитые. Под основными факторами понимаются природные ресурсы, географическое положение и климатические условия страны, в которой осуществляет свою деятельность хозяйствующий субъект. Развитые факторы представлены через высококвалифицированные кадры и современную инфраструктуру [21,с.71].

Японский исследователь Т. Коно [22,с.25] считает долю ранка, занимаемую предприятием, главным фактором, характеризующим его конкурентоспособность, которую он рассматривает как пятиуровневую иерархию факторов, представленную на Рис. 2.

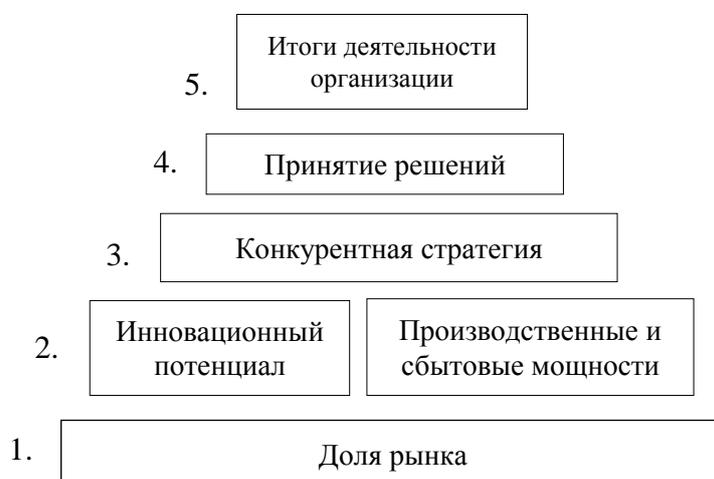


Рисунок 2 – Иерархия факторов конкурентоспособности

Анализируя данный подход, стоит отметить, что доля рынка является не фактором, а одним из показателей уровня конкурентоспособности, который достигается в результате планомерного использования факторов. Говоря о иерархии, мы понимаем по этим соподчиненность, факторов более низкого уровня факторам высшего уровня. Данное представление факторов конкурентоспособности является неправомерным, в силу того что разные факторы по – разному влияют на показатели, отражающие уровень конкурентоспособности организации. Одни факторы имеют характер комплексного и прямого воздействия на конечный результат деятельности организации, другие – косвенного воздействия на промежуточные результаты [22,с.47].

На основе представленных взглядов, определений и классификаций факторов, влияющих на конкурентоспособность организации, определим факторы, обеспечивающие необходимый уровень конкурентоспособности организации (Рис. 3).

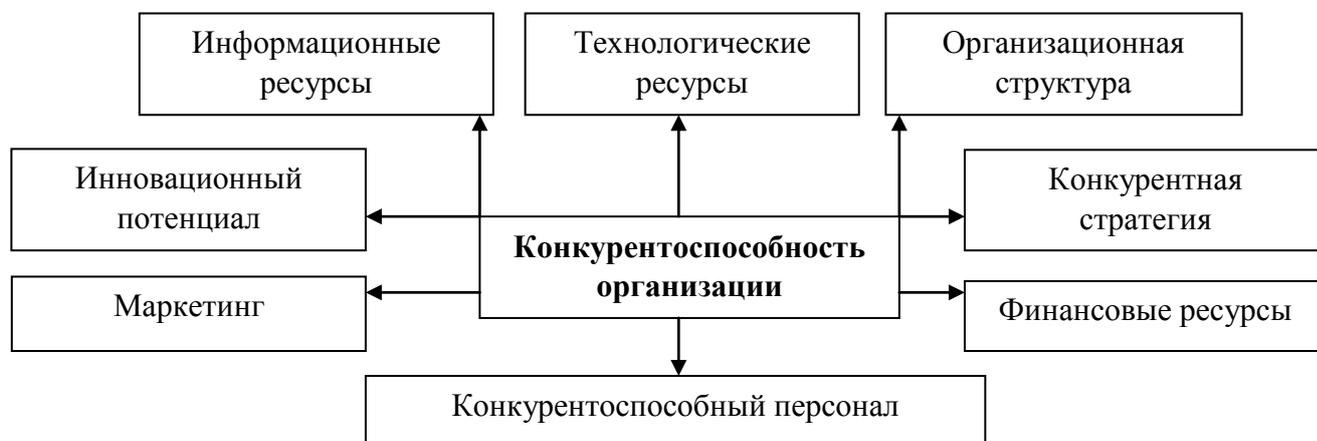


Рисунок 3 – Факторы конкурентоспособности организации

В ходе изучения теоретических аспектов представленной темы исследования, следует вывод о том, что основным фактором повышения уровня конкурентоспособности предприятия является конкурентоспособный персонал. Очевидно, что за каждым, представленным фактором стоит деятельность человека. Таким образом, качество товаров и услуг, предоставляемых организацией, напрямую, зависят от квалификации персонала, который их оказывает. Финансовые ресурсы нуждаются в рациональном и эффективном управлении, которое так же осуществляется и зависит от квалификации персонала, ответственного за это управление. Инновационные возможности предприятия во многом зависят от творческого потенциала персонала организации, его способность принимать управленческие решения и совершенствовать деятельность организации.

Таким образом, конкурентоспособность организации, напрямую зависит от квалификации персонала, принимающего участие в процессе удовлетворения потребностей потребителей.

### 1.3 Методы оценки конкурентоспособности

Любому предприятию, функционирующему в условиях современной рыночной экономики, необходимо обеспечивать собственную конкурентоспособность. В рамках жесткой конкуренции для предприятия важной составляющей является правильная оценка и эффективность использования своих конкурентных преимуществ, так как конкуренты представляют собой значимую составляющую внешней среды организации. Не учитывая и не отслеживая своих конкурентов невозможно определить свои сильные и слабые стороны, выбрать подходящую тактику и стратегию поведения на рынке.

На сегодняшний день нет разработанного универсального метода оценки конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, на что влияет сложность выявления и оценки влияния множества разнообразных факторов внутренней и внешней среды организации. Экономистами предложено большое множество методик оценки конкурентоспособности, рассмотрим наиболее распространенные в теории и практике, представленные на Рис. 4 [23,с. 43].



Рисунок 4 - Методы оценки конкурентоспособности организации

#### *Матричные методы.*

Рассматриваемые методы оценки конкурентоспособности, основаны на использовании матрицы – таблицы, упорядоченных по столбцам и строкам элементов. Сущность проводимой оценки конкурентоспособности состоит в анализе матрицы, построенной по типу системы координат, где по горизонтали

располагаются темпы роста/ сокращения объемов продаж, а по вертикали – доля предприятия на рынке. К таким методам относятся:

- Матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ);
- Матрица «Привлекательность рынка/ конкурентоспособность» (Mc Kinsey);
- Матрица Портера;
- Матрица «Привлекательность отрасли/ конкурентоспособность» (DPM);
- Матрица «Стадия развития рынка/ конкурентная позиция»;
- Матрица «Стадия жизненного цикла продукции/ конкурентная позиция».

При рассмотрении матричных методов оценки конкурентоспособности нельзя не отметить матрицу SWOT, или SWOT – анализ [23,с.54]. Данный метод определяет сильные и слабые стороны деятельности организации, а так же выявляет потенциальные угрозы рынка и возможности предприятия. Оценка предприятия возможна относительно среднеотраслевых показателей либо по отношению к показателям крупных конкурентов.

При проведении анализа матричными методами наиболее конкурентоспособными предприятиями считаются предприятия, которые имеют значительную долю на быстрорастущем рынке.

При наличии достоверной информации об объемах реализации продукции матричные методы позволяют получить адекватную и репрезентативную оценку конкурентного положения предприятия в отрасли. Также неотъемлемым плюсом применения данных методов для оценки конкурентоспособности предприятия является простота применения и графическое представление положения предприятия на рынке.

К недостаткам представленных методов можно отнести отсутствие анализа причин положения предприятия, что в значительной мере усложняет выработку управленческих решений, а так же наличие достоверной информации о конкурентах, что в свою очередь требует соответствующих исследований.

*Методы, основанные на оценке конкурентоспособности товаров и услуг.*

Данные методы объединяют конкурентоспособность предприятия с конкурентоспособностью выпускаемой продукции через «эффективность потребления». Это говорит о том, что конкурентоспособность товара выше тогда, когда качество товара высокое, а цена низкая. Для определения конкурентоспособности товара используются различные маркетинговые методы, в большинстве которых основой служит соотношение цены и качества. Очевидным преимуществом рассматриваемого подхода является то, что учитывается одна из наиболее важных составляющих конкурентоспособности организации – конкурентоспособность ее товара/ услуги. В то же время данный метод не дает возможности получить полной информации об эффективности работы хозяйствующего субъекта, ограничивая представление конкурентоспособностью выпускаемой продукции, тем самым не учитывает прочие аспекты деятельности организации.

К методам оценки конкурентоспособности продукции относят [24,с.382]:

– Дифференциальный метод. Данный метод базируется на отношении единичных параметров анализируемого товара/ услуги с базовыми показателями.

– Комплексный метод. Данный метод характеризуется применением комплексных показателей, либо сопоставлением удельно – полезных эффектов анализируемой продукции и образцу.

– Смешанный метод. Данный метод оценки конкурентоспособности сочетает дифференциальный и комплексный методы.

*Методы, основанные на теории «эффективной конкуренции».*

Согласно теории «эффективной конкуренции», наиболее конкурентоспособными являются организации, в которых наилучшим образом организована работа подразделений. В свою очередь, работа структурных подразделений служб зависит от эффективного использования имеющихся

ресурсов. Дынный метод рассматривает конкурентоспособность предприятия, как совокупность отдельных показателей эффективного осуществления производственно – хозяйственной деятельности.

Достоинством данного подхода является оценка конкурентоспособности, которая охватывает все наиболее важные стороны хозяйственной деятельности организации, дает объективную оценку положения предприятия на отраслевом рынке, при этом, исключая дублирование отдельных показателей деятельности.

Главным недостатком подхода, основанного на теории «эффективной конкуренции», является то, что при определении показателей конкурентоспособности организации, выявляется их максимальное количество для составления исчерпывающего списка. В итоге значительного увеличения данных показателей происходит чрезмерное увеличение трудоемкости на их обработку, а задача по сбору по сбору необходимых данных становится практически неосуществимой. Данный недостаток значительно снижает возможность применения рассматриваемых методов в практической деятельности по оценке конкурентоспособности организации.

#### *Комплексные методы.*

Методы признаны комплексными, за счет того, что оценка конкурентоспособности определяется не только на основе достигнутой, но и потенциальной конкурентоспособности. В основе метода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность организации является интегральная величина текущей конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и его конкурентный потенциал.

Текущая и потенциальная конкурентоспособность предприятия и их соотношения, в рамках интегрального показателя конкурентоспособности организации, в зависимости от метода могут варьироваться. На практике текущая конкурентоспособность определяется на основе оценки конкурентоспособности товаров/ услуг, потенциальная – на основе оценки отдельных показателей эффективности в деятельности предприятия.

К достоинствам данного подхода необходимо отнести то, что они направлены учитывать не только достигнутый уровень конкурентоспособности хозяйствующего субъекта, но так же и его возможную динамику в перспективе.

Недостатком данного подхода является использование способов для определения текущей и потенциальной конкурентоспособности, используя методы, которые мы рассматривали в подходах ранее, что влечет объединение и увеличение их недостатков.

Рассматривая методы оценки конкурентоспособности предприятия необходимо учитывать сферу деятельности, ситуацию на рынке, стадию жизненного цикла товар/услуги, предприятия и так далее. В зависимости от стадии развития предприятия ставятся конкретные задачи и цели, а так же подходы и методы по их достижению. Далее необходимо оценивать особенности рыночной ситуации и конкурентной среды. Они в свою очередь связаны со сферой деятельности уровнем экономического развития предприятия. Ежегодно происходят изменения не только в экономике России, но так же и на мировом уровне и требуют от предприятий особых методов и подходов для достижения роста конкурентоспособности организации и его сохранения. Особое внимание следует уделить размерам бизнеса при оценке конкурентоспособности предприятия.

Провести исследование конкурентоспособности с помощью комплексных методов и основанных на теории «эффективной конкуренции» могут только крупные предприятия. Так как данные модели являются многофакторными и требуют большого объема достоверной маркетинговой информации, что в свою очередь делает их достаточно трудоемкими и дорогостоящими, что могут позволить себе только предприятия крупного бизнеса. Таким образом, у исследователей конкурентоспособности предприятия существует два выбора: использовать достоверные и трудоемкие многофакторные методы, либо не столь достоверные, но достаточно применимые на практике однофакторные модели. При оценке конкурентоспособности предприятий малого и среднего бизнеса применяются

матричные методы, основанные на оценке конкурентоспособности товара/услуги. Результатом проведенной оценки конкурентоспособности организации, должна быть стратегия развития предприятия в долгосрочной перспективе на основе выявленных резервов. Под резервами конкурентоспособности в данной работе понимаются вероятные потенциальные возможности организации, связанные с рационализацией использования имеющихся ресурсов (внутреннего потенциала организации) и возможностями внешней среды [24,с.387].

Однако ни один из существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия не нашел широкого применения в практике экономического анализа. Это объясняется наличием большого числа факторов, которые оказывают влияние на конкурентоспособность организации, а так же сложностью их сбора, обработки и объективной оценки.

Из вышесказанного следует вывод о том, что общепринятой методики оценки конкурентоспособности, на сегодняшний день, не существует, это обусловлено целым рядом недостатков рассматриваемых подходов. Ни один из рассмотренных методов не является универсальным, и применение каждого из них определяется целью исследования, количеством информации о предприятии и рынке, особенностями их развития.

На современном этапе развития экономики наиболее актуальной становится проблема конкурентоспособности предприятий. Это обосновано усиленным влиянием глобальных процессов на конкурентные позиции организаций в рыночной среде. Оценка конкурентного положения предприятия является началом разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности организации, в то же время она является и критерием эффективности этих мероприятий. Так же оценка конкурентоспособности является методикой анализа по выявлению путей повышения конкурентоспособности предприятия.

Оценка конкурентоспособности организации является сложной и комплексной проблемой, так как конкурентоспособность связывает в себе

множество различных факторов деятельности предприятия. В то же время данная оценка необходима хозяйствующим субъектам для осуществления таких мероприятий, как [25,с.79]:

- создание технологии и производство товаров/ услуг, пользующихся спросом;
- оценка перспективы продаж определенных видов продукции;
- формирование номенклатуры;
- установление цен на продукцию.

На сегодняшний день методика проведения оценки конкурентоспособности предприятия не достаточно разработана. Категория конкурентоспособности является достаточно сложным понятием исходя из многообразия подходов и методов к ее оценке.

Выводы по разделу «Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия»:

Подводя итог, следует отметить, что вопросами конкуренции и конкурентоспособности, в свое время, занимались многие известные экономисты. Одни рассматривали конкуренцию как «состяжание, столкновение»; другие рассматривают, как борьбу старого и нового и предприниматель выступает в качестве новатора; еще одни связывают конкуренцию со способностью отдельной организации оказывать влияние на весь рынок товара, изменять цену. Последнее говорит о том, чем ниже способность каждой фирмы оказывать влияние на рынок, тем более конкурентным считается рынок. Однако, проблема конкурентоспособности является основной для предприятий, на данном этапе развития производства и рыночных отношений.

Анализируя классификацию и виды конкуренции, можно сделать вывод, что совершенной конкуренции не существует на практике.

Рассматривая основные функции конкуренции, мы пришли к выводу о том, что они схожи с функциями рынка. Данное сходство объясняется тем, что конкуренция отражает суть рынка и рыночной экономики.

На сегодняшний день с понятием конкуренции неразрывно связано понятие «конкурентоспособности».

Проблема конкурентоспособности хозяйствующего субъекта становится ключевой в отношении его деятельности и развития в условиях сложного конкурентного пространства. Анализируя представленные определения конкурентоспособности, мы сформировали собственный взгляд на данный показатель. Конкурентоспособность – это совокупность параметров организации, которая характеризует эффективность ее деятельности, позволяет выдержать конкуренцию и превзойти конкурентов в конкретной отрасли.

Как и на любое другое экономическое явление на конкурентоспособность организации, влияют определенные факторы. Многие экономисты разделяют их на: внутренние и внешние, основные и развитие, а так же факторы в зависимости от сферы деятельности в организации.

На основе представленных моделей, мы сформировали свое представление о факторах, которые оказывают наибольшее влияние на уровень конкурентоспособности предприятия. Главным фактором конкурентоспособности, по нашему мнению, является квалифицированный конкурентоспособный персонал, так как именно от его квалификации зависит результат, принимаемых управленческих решений. Именно сотрудники собирают и обрабатывают информацию о конъюнктуре рынка, от их творческого потенциала зависит дальнейшее развитие организации, и качество товаров и услуг.

Любому предприятию, функционирующему в условиях современной рыночной экономики, необходимо обеспечивать собственную конкурентоспособность. Так сложилось, что в теории и практике нет единой методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия. Для каждого предприятия определяется конкретный список, оцениваемых параметров.

Важную роль играет специфика деятельности организации, количество конкурентов на отраслевом рынке, а так же форма собственности, оцениваемого предприятия.

Таким образом, понятие конкурентоспособности является многофакторным, каждый фактор которого можно рассматривать как отдельный показатель в деятельности предприятия. Хозяйствующим субъектам необходимо постоянно проводить анализ конкурентов на рынке, быть готовыми к изменениям вкусов и потребностей потребителей, совершенствовать технологию и качество, оказываемых услуг.

## **2 Анализ и оценка уровня конкурентоспособности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики института неразрушающего контроля томского политехнического университета**

### **2.1 Общая характеристика Регионального центра аттестации, контроля и диагностики (РЦАКД)**

Региональный центр аттестации, контроля и диагностики (РЦАКД) создан в качестве структурного подразделения Института неразрушающего контроля Томского политехнического университета.

Институт неразрушающего контроля – бывший всемирно-известный Научно – исследовательский институт интроскопии (НИИ ИН) – единственный в России научно – образовательный и технический комплекс в составе ТПУ, осуществляющий исследования и разработку методов и средств НК, диагностику промышленных изделий, материалов и сооружений, испытания на радиационную стойкость материалов, подготовку магистров, аспирантов, докторантов, переподготовку и аттестацию специалистов НК, аттестацию лабораторий НК, а также выполнением работ по неразрушающему контролю и механическим испытаниям на территории Сибирского Федерального округа и Дальнего Востока.

РЦАКД осуществляет свою деятельность по следующим направлениям:

- Аттестация персонала неразрушающего контроля;
- Аттестация персонала разрушающих испытаний;
- Аттестация лабораторий неразрушающего контроля;
- Аккредитация испытательных лабораторий;
- Проведение неразрушающего контроля и разрушающих испытаний;
- Обслуживание и ремонт рентгеновских аппаратов.

**Аттестация (сертификация) персонала в области неразрушающего контроля** – процесс подтверждения Независимым органом квалификации и соответствия компетентности кандидата требованиям Правил аттестации персонала в области неразрушающего контроля (ПБ 03-440-02) по какому-либо

виду (методу) неразрушающего контроля в соответствующей области аттестации.

Аттестация согласно ПБ 03-440-02 необходима специалистам, осуществляющим неразрушающий контроль технических устройств, зданий и сооружений опасных производственных объектов, подведомственных Ростехнадзору.

ФГАОУ ВО НИ ТПУ Институт неразрушающего контроля является Независимым органом по аттестации персонала неразрушающего контроля (НОАП) на основании Свидетельства об аккредитации № НОАП-0005. Аттестация проводится на I, II и III уровни квалификации.

При НОАП организованы экзаменационные центры, успешно работающие в таких городах России, как:

- Новокузнецк;
- Владимир;
- Томск;
- Кемерово.

Институт неразрушающего контроля включен в «Перечень центров по подготовке и аттестации персонала неразрушающего контроля» ОАО «Газпром».

**Аттестация (сертификация) персонала в области разрушающих испытаний** – процесс подтверждения Независимым органом квалификации и соответствия компетентности кандидата требованиям Правил аттестации персонала (СДА-24-2009) по какому-либо методу испытаний в соответствующей области аттестации.

ФГАОУ ВО НИ ТПУ ИНК РЦАКД является Экзаменационным центром по аттестации персонала в области разрушающих и других видов испытаний Независимого органа по аттестации (сертификации) персонала АО "НИКИМТ – Атомстрой" – Аттестационного центра НИКИМТ на основании Свидетельства о признании № 09-28.

**Аттестация лабораторий** – деятельность по подтверждению соответствия лаборатории установленным требованиям.

Аттестация лабораторий неразрушающего контроля проводится в соответствии с требованиями ПБ 03-372-00 «Правила аттестации и основные требования к лабораториям неразрушающего контроля». В Единой системе оценке соответствия уполномоченными органами по проверке и оценке лабораторий НК являются Независимые органы по аттестации лабораторий НК (НОАЛ).

ФГАОУ ВО НИ ТПУ Институт неразрушающего контроля является Независимым органом по аттестации лабораторий неразрушающего контроля на основании Свидетельства об Аккредитации № 11839 действительным до 25.12.2018 г.

**Аккредитация** – подтверждение соответствия третьей стороной, относящееся к органу по оценке соответствия, служащее официальным доказательством его компетентности для выполнения конкретных задач по оценке соответствия.

Аккредитация испытательных лабораторий проводится в соответствии с требованиями СДА-15-2009 "Требования к испытательным лабораториям" и ГОСТ ИСО/МЭК 17025-2009 "Общие требования к компетентности испытательных и калибровочных лабораторий".

**Неразрушающий контроль (НК)** – контроль, при котором не должна быть нарушена пригодность технических устройств, зданий и сооружений к применению и эксплуатации.

Региональный центр аттестации, контроля и диагностики ИНК ТПУ имеет Свидетельство об аттестации в качестве Лаборатории неразрушающего контроля № 00А180372 до 15.02.2020 г. Специалисты центра проводят неразрушающий контроль технических устройств, зданий и сооружений г. Томска, Томской, Кемеровской, Новосибирской области, городов Сибири и Дальнего Востока.

Специалисты Института неразрушающего контроля Томского политехнического университета обладают огромным многолетним теоретическим и практическим опытом по неразрушающему контролю. За плечами Института такие крупномасштабные проекты, как контроль при строительстве Томского нефтехимического комбината, строительстве пролетных стальных конструкций транспортной инфраструктуры города, строительстве нефте – и газопроводов по всей Сибири и Дальнему востоку.

**Разрушающие испытания** – испытания, при которых может быть нарушена пригодность объекта к применению. Преимущество разрушающих испытаний состоит в том, что они позволяют получать количественные характеристики материалов.

Региональный центр аттестации, контроля и диагностики ИНК ТПУ имеет Свидетельство об аккредитации в качестве Испытательной лаборатории: лаборатории разрушающих и других видов испытаний № ИЛ/ЛРИ-00520 до 20.12.2018 г.

Институт неразрушающего контроля уже не один десяток лет занимается работами в области изготовления и обслуживания генерирующих источников излучений – бетатронов, линейных ускорителей и промышленных рентгеновских аппаратов.

Специалистами проводится диагностика, сервисное обслуживание и ремонт промышленных рентгеновских аппаратов серии РАП, Шмель, Арина, Мира и другие.

Деятельность по диагностике, сервисному обслуживанию и ремонту промышленных рентгеновских аппаратов проводится на основании Лицензии на осуществление деятельности в области использования ИИИ № 77.99.15.002.Л.000058.04.08, действующей бессрочно.

Ежегодно, начиная с 2003 года, на базе НОАП Регионального центра аттестации, контроля и диагностики ИНК ТПУ проводится I-ый (отборочный) тур Всероссийского конкурса специалистов НК. Все участники конкурса награждаются дипломами, а специалистам, занявшим I, II и III места,

предоставляется право участия во II-ом финальном туре конкурса, а также возможность продления срока действия квалификационных удостоверений без оплаты.

Деятельность Регионального центра является узконаправленной и специализированной, осуществляется как в Томской области, так и за ее пределами в таких регионах, как: Владимирская обл.; Кемеровская обл.; Краснодарский край; Краснодарский край; Красноярский край; Московская обл.; Новосибирская обл.; О. Сахалин, Респ. Башкортостан; Тюменская обл.; Ханты-Мансийский авт. округ; Ямало-Ненецкий авт. округ.

За период существования РЦАКД было аттестовано около 12 000 специалистов неразрушающего контроля и разрушающих испытаний, и порядка 230 лабораторий неразрушающего контроля.

В настоящее время кадровый состав Центра включает в себя 31 сотрудника, из них 4 докторов и 7 кандидатов технических наук, молодые ученые и более 10 ведущих специалистов в области НК, материаловедения и механических испытаний. 19 специалистов имеют III уровень квалификации по неразрушающему контролю и разрушающим испытаниям. Большая часть сотрудников являются действующими членами Российского общества по неразрушающему контролю и технической диагностике (РОНКД).

Кроме штатных сотрудников, для деятельности организации привлекаются внештатные совместители. Нормативно – технические документы разрешают привлечение к деятельности по аттестации лабораторий и персонала в области внешних совместителей. Проанализируем структуру численности сотрудников РЦАКД за 2015 и 2016 года Рис. 5.

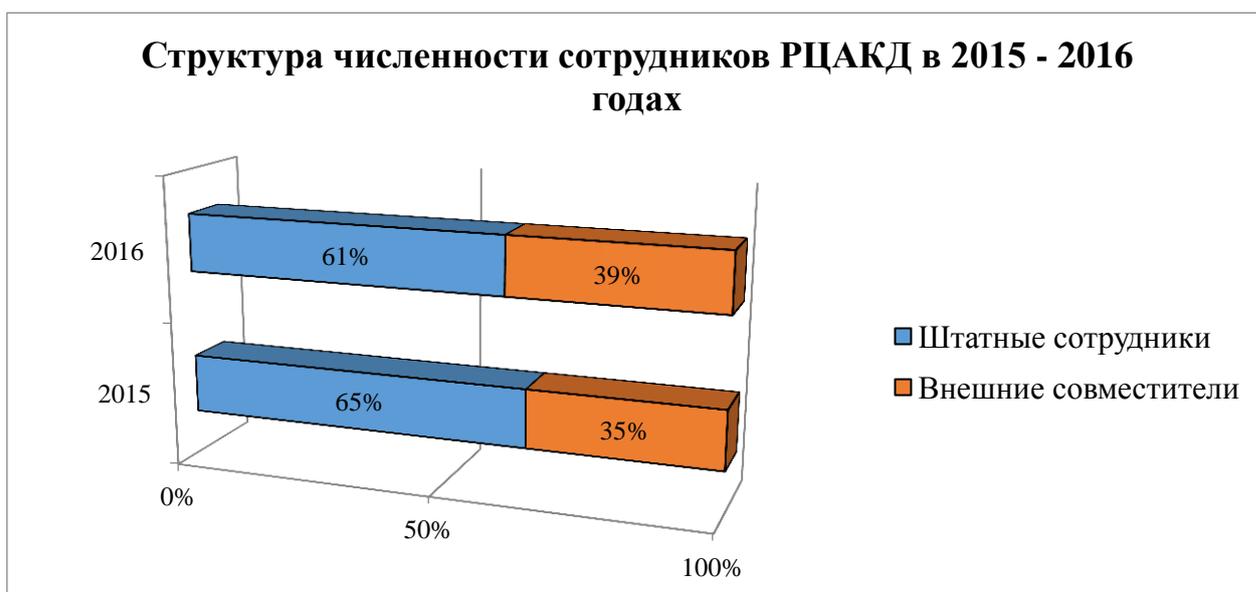


Рисунок 5 – Структура численности сотрудников РЦАКД

Стоит отметить, что численность штатных сотрудников в 2015 и 2016 годах сохранилась в размере 31 человек. Изменения произошли в числе привлекаемых внешних сотрудников, в 2015 году они составляли 17 человек, но в 2016 года данный показатель увеличился до 20 человек. Таким образом, в период с 2015 по 2016 года отсутствует текучесть кадров штатного персонала. Рост числа внешних совместителей произошел за счет открытия новых экзаменационных центров в других регионах, что, в свою очередь, является положительной тенденцией развития центра.

Развитие и повышение квалификации сотрудников является одной из главных задач РЦАКД, так как деятельность по аттестации персонала и лабораторий строго регламентирована, и часто происходят изменения в нормативно – технической документации, сотрудники посещают курсы, проводимые Центром качества Томского политехнического университета. На курсах сотрудники знакомятся с изменениями нормативной базы, развивают новые профессиональные навыки и вносят их в деятельность РЦАКД, таким образом, происходит развитие организации в целом.

Уровень технической оснащённости центра соответствует всем требованиям и решаемым задачам, по качественному и оперативному выполнению договорных обязательств. Рабочие места инженерно –

технических сотрудников и специалистов РЦАКД оснащены ПК, которые объединены локальной сетью.

С 2017 года в организации действует внедренная и сертифицированная система менеджмента качества ISO 9001:2011. Данная система предусматривает контроль качества на всех этапах оказания услуг: от заключения договора на оказание услуг, до осуществления обязательств по договору.

Как отмечалось ранее деятельность по аттестации персонала, контролируется территориальными органами Ростехнадзора, то есть обучение и аттестация специалистов, работающих на опасных производственных объектах, осуществляющих контроль различными методами НК, они представлены на Рис. 6.



Рисунок 6 - Объекты и методы неразрушающего контроля

На сегодняшний день Региональный центр аттестации, контроля и диагностики ИНК ТПУ – это:

- 4 экзаменационных центра в различных регионах России;

- Высококвалифицированный персонал, с большим опытом работы в сфере аттестации персонала и лабораторий НК;
- Высокий контроль качества, осуществляемый на каждом этапе аттестации;
- Организация, с высоким соответствием требованиям стандартов.

Планирование в организации осуществляется на оперативном и тактическом уровнях. Ежегодно руководством ТПУ и директором центра формируются цели в области качества, а так же задачи по их достижению. В конце года подводятся итоги, по выполнению финансовых показателей, итоги научно – исследовательской деятельности аттестационного центра.

Схема организационной структуры управления РЦАКД представлена на Рис. 7. Ее построение совмещает в себе линейные принципы распределения полномочий с функциональными областями деятельности центра.

Степень централизации управления РЦАКД является высокой, так как руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений. Для повышения ответственности каждого работника и четкого распределения функций для каждого должностного лица разработаны должностные инструкции.

Высшим звеном в рамках иерархии управления центром является директор, осуществляющий общее руководство и контроль над деятельностью структурных подразделений.

Директор является ответственным за деятельность центра перед руководством Института неразрушающего контроля и руководством Томского политехнического университета в целом за эффективное функционирование.

Заместитель директора осуществляет непосредственный контроль над деятельностью подразделений центра.

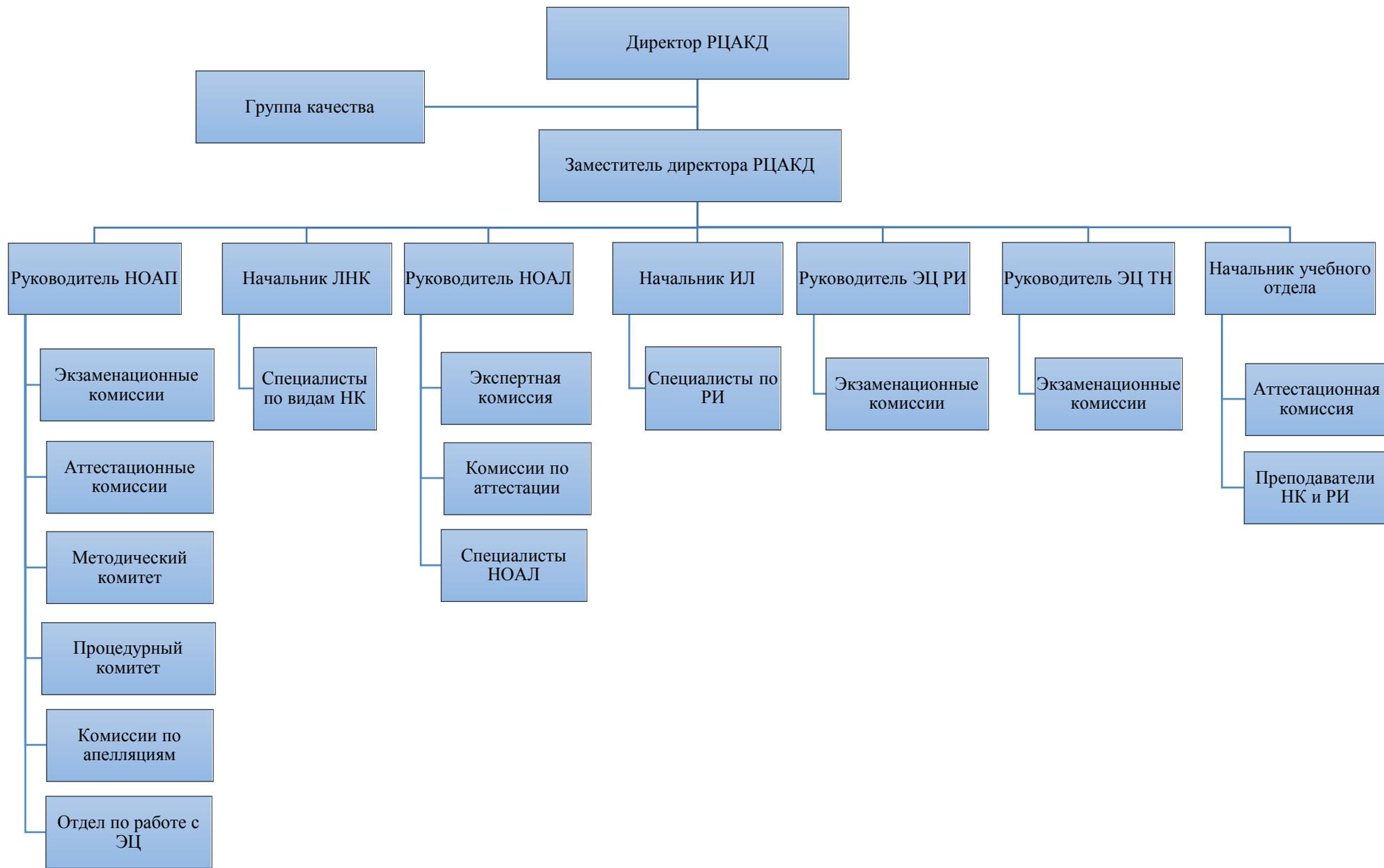


Рисунок 7 – Организационная структура управления

### **Функции отдела НОАП:**

- Оформление заявок на аттестацию специалистов НК;
- Подготовка материально – технической базы для обучения и аттестации специалистов НК;
- Формирование экзаменационных и аттестационных комиссий для аттестации персонала в области НК;
- Формирование планов – графиков аттестации специалистов;
- Актуализация нормативно – технической документации;
- Рассмотрение апелляций, жалоб и разногласий;
- Оформление и выдача квалификационных удостоверений.

### **Отдел ЛНК осуществляет такие функции:**

- Организация и проведение контроля качества неразрушающими методами, а так же анализ и оформление результатов;
- Осуществление контроля над соблюдением требований государственных отраслевых стандартов, правил Ростехнадзора, технических условий, СНиПов и других нормативных документов;
- Участие в обучении и аттестации специалистов НК и дефектоскопистов и т.д.

### **Функции отдела НОАЛ:**

- Проведение аттестации и инспекционного контроля ЛНК;
- Выдача свидетельств об аттестации ЛНК;
- Ведение перечня аттестованных лабораторий и передача сведений, об аттестованных лабораториях в Орган по аккредитации для включения в реестр аттестованных лабораторий;
- Анализ и обобщение информации о деятельности лабораторий, а так же состояния нормативно – технической базы деятельности по оценке соответствия.

Отдел ИЛ/ ЛРИ осуществляет деятельность по проведению испытательных мероприятий в рамках лаборатории разрушающих

испытаний. Взаимодействует с экзаменационным центром по разрушающим испытаниям.

РЦАКД является экзаменационным центром для сотрудников «Транснефть».

Учебный центр отвечает за формирование и актуализацию программ обучения, дополнительное профессиональное образование, программы повышения квалификации и переквалификации, программы дистанционного образования.

Как видно из представленной организационной структуры, что определенные подразделения взаимосвязаны друг с другом. К примеру, начальник лаборатории НК и специалисты взаимодействует с отделом по аттестации персонала, а так же с отделом по аттестации лабораторий. Данное взаимодействие объясняется тем, что специалисты по видам НК являются членами экзаменационных комиссий при аттестации специалистов соответствующей области. Отдел по аттестации персонала в области НК напрямую взаимодействует с учебным отделом, так как перед аттестацией слушатели проходят обучение, посещают лекции и практические занятия.

Несмотря на небольшой коллектив центра, все сотрудники являются высококвалифицированными специалистами, и в зависимости от области специализации один сотрудник может выполнять функции преподавателя, члена экзаменационной комиссии, эксперта в области аттестации лаборатории неразрушающего контроля.

Стоит отметить наличие группы качества в центре, данное подразделение ответственно за реализацию и поддержание системы менеджмента качества во всех представленных подразделениях. Данное подразделение подконтрольно директору центра.

Наличие организационной структуры управления, соответствующей профилю деятельности аттестационного центра и обеспечивающей распределение функциональных обязанностей между структурными подразделениями организации, позволяет обеспечить своевременное

реагирование на рыночную ситуацию, а так же эффективно использовать, имеющиеся ресурсы. Современный подход к управлению организацией дает возможность оперативно реагировать на возрастающие нужды рынка, оптимально использовать человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

Проведением анализа результатов деятельности РЦАКД, обобщением результатов, разработкой предложений и рекомендаций по материалам анализа занимается директор центра. Данные о выполнении поставленных экономических показателей перед центром формируются в отчет и передаются в планово – экономический отдел Томского политехнического университета, для их дальнейшего учета в балансе.

РЦАКД не имеет самостоятельного баланса, так как является подразделением бюджетной организации. Поэтому чтобы оценить текущую деятельность РЦАКД воспользуемся их годовыми плановыми и фактическими показателями деятельности и проследим тенденцию развития организации с 2014 по 2016 года.

Таблица 4 – Основные показатели деятельности РЦАКД

Показатель	Год										
	2014(млн. руб.)			2015(млн. руб.)				2016(млн. руб.)			
	п	ф	% вып. плана	п	ф	% вып. плана	Тр, %	п	ф	% вып. плана	Тр, %
НОАП	1,0	1,664	106,04	2,0	2,496	104,1	107,14	14,0	14,5	103,5	116,0
НОАЛ	1,0	4,46	446,0	1,5	1,83	122,0	41,12	1,5	2,5	166,6	136,6
ЛНК	2,0	2,05	102,5	1,5	1,5	100,0	73,10	1,5	1,5	100,0	100,0
ИЛ/ЛР И + ЭЦ РИ	1,0	0,5	50,0	1,0	0,95	95,0	190,0	1,5	1,3	86,67	136,6
Итого	15,0	<b>18,673</b>	124,49	16,0	<b>106,776</b>	104,87	104,85	18,5	<b>19,8</b>	107,1	118,02

Данные показатели отражены в отчете о результатах анализа системы менеджмента качества со стороны высшего руководства РЦАКД. На протяжении периода с 2014 по 2015 год итоговые плановые показатели были перевыполнены. В 2014 году фактический показатель НОАЛ был

перевыполнен в 4,5 раза, за счет расширения географии деятельности аттестационного центра. Высокие показатели деятельности НОАП достигаются непосредственно за счет сотрудничества с постоянными клиентами, привлечением новых, а так же за счет участия в торгах, на торговых площадках. С каждым годом цели в области качества перед РЦАКД увеличиваются, но при этом они выполняются и перевыполняются, данный факт свидетельствует об эффективном управлении со стороны руководства.

## **2.2 Анализ рынка и выявление основных конкурентов**

На территории Российской Федерации действует много организаций, занимающихся аттестацией специалистов в области неразрушающего контроля, технического диагностирования, аттестации лабораторий неразрушающего контроля. Но некоторые предприятия смогли зарекомендовать себя лучше других, в рамках качества и разнообразия предоставляемых услуг.

Одной из таких организаций на российском рынке стало подразделение «СертиНК» ФГАУ «Научно – учебный центр «Сварка и контроль» при МГТУ им. Н.Э. Баумана.

Подразделение «СертиНК» было создано в 1995 году для проведения подготовки специалистов неразрушающего контроля. С самого начала курсы имели практическую направленность. В процессе занятий слушатели осваивали оборудование и технологии НК, проводили контроль качества конкретных объектов (отливок, сварных соединений, изделий проката и пр.), знакомились с требованиями нормативных и иных документов в области НК. На российском рынке «СертиНК» является лидером по числу аттестованных специалистов и лабораторий НК.

На рынке Томской области одним и самым главным конкурентов РЦАКД является Аттестационный региональный центр неразрушающего контроля (АРЦНК). АРЦНК работает на рынке с 2007 года. Спектр услуг

предоставляемых организацией идентичен услугам РЦАКД. Однако, АРЦНК не имеет возможности проводить аттестацию специалистов в области НК на III уровень квалификации, что в свою очередь является преимуществом для РЦАКД.

Территориально близкая организация осуществляющая аттестацию специалистов на III уровень и лаборатории НК – ООО «РегионТехСервис» (ООО «РТС»), расположена в Красноярском крае. ООО «РТС» образовано в 1991 году при активной участии Ростехнадзора России. Ключевым направлением ООО «РТС» является проведение экспертизы промышленной безопасности, технического диагностирования устройств, строительных конструкций зданий и сооружений, проведение энергоаудита, сертификация оборудования и технических устройств.

ООО «РТС» имеет собственную лабораторию неразрушающего контроля, аттестованную на выполнение работ по контролю сварных соединений и металла различными методами, а также на проведение контроля напряженно-деформированного состояния.

Кроме того, ООО «РТС» располагает испытательной лабораторией разрушающего контроля металла, которая может проводить механические статические и динамические испытания, измерения твердости различными методами, выполнять исследования структуры металлов при изготовлении, строительстве, монтаже, ремонте, реконструкции и техническом диагностировании объектов.

Внутренний региональный рынок по аттестации специалистов и лабораторий очень широк. Рынок представлен такими крупными предприятиями: Томскнефть, Востокгазпром, Газпром Трансгаз Томск, Сибирский химический комбинат и другие. Такого рода предприятия относятся к группе опасных производственных объектов, специалисты выполняющие работы на них, обязаны проходить обучение и аттестацию на право работы на данных объектах. Наглядное разделение рынка организаций

аттестации персонала и лабораторий по аттестационным центрам, представлена на Рис.8.



Рисунок 8 - Рынок аттестованных специалистов и лабораторий НК в Томской области

Наблюдая развитие РЦАКД в период с 2014 года по 2016, стоит отметить положительную тенденцию, по охвату рынка Томской области. Ежегодно происходит рост привлечения новых организаций к сотрудничеству. Рыночный конкурент АРЦНК на всем протяжении с 2014 по 2016 года сохраняет свои позиции в отношении доли рынка, в размере 40%. Кроме внутрирегионального конкурента, в Томской области присутствуют аттестующие организации таких организаций из других регионов, как: «РОСЭК» Московская обл., «Промбезопасность - Сибирь» Новосибирская обл., «Кузбасс РИКЦ» Кемеровская обл. Доля оказанных услуг в Томской области, представленных организаций минимальна в отношении РЦАКД и АРЦНК. Так же положительным фактом является вытеснение с рынка данного рода услуг организаций других регионов, за период с 2014 по 2016 год, число таких организаций снизилось на 10%. Данный факт свидетельствует о наращивании доли рынка по оказанию услуг РЦАКД.

Общими чертами для конкурентов РЦАКД являются:

- Низкий уровень издержек;
- Индивидуальная работа с потребителями услуг.

Анализ положения организации на рынке включает анализ внешней и внутренней среды. Анализ внешней среды мы проведем с помощью инструмента управления - PEST – анализ. Традиционно факторами внешней среды для предприятия являются: политические, экономические, социально – культурные и технологические. Для начала выявим факторы по каждой группе, которые могут оказывать влияние на деятельность предприятия в перспективе, и представим их в Таб. 5.

Таблица 5 – Факторы внешней среды РЦАКД

<b>Политические</b>	<b>Экономические</b>
Ф 1. Ослабление законодательства в деятельности специалистов и лабораторий НК; Ф 2. Появление государственных компаний в отрасли, оказание влияние на отрасль; Ф 3. Ориентация на рыночное регулирование экономики.	Ф 1. Платежеспособность населения и предприятий; Ф 2. Уровень инфляции в стране.
<b>Социально – культурные</b>	<b>Технологические</b>
Ф 1. Требования к качеству и уровню, оказываемых услуг; Ф 2. Поло – возрастная структура населения, уровень образования; Ф 3. Темп роста численности населения.	Ф 1. Доля расходов на инновации; Ф 2. Развитие промышленности страны и региона.

Оценим силу влияние каждого из факторов внешней среды на деятельность РЦАКД. Силу влияния факторов оценим по трехбалльной шкале, где, 3 – влияние очень высоко, любые колебания могут значительно отразиться на объемах продаж; 2 – только значимое изменение может оказать влияние на деятельность; 1 – влияние фактора незначительное, изменение фактора практически не влияет на деятельность. Оценку влияния представим в Таб. 6.

Таблица 6 – Оценка факторов внешней среды РЦАКД

<b>Описание фактора внешней среды</b>	<b>Влияние фактора внешней среды</b>	<b>Экспертная оценка вероятности изменения фактора</b>				<b>Средняя оценка</b>	<b>Оценка с поправкой на вес</b>
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>		

<b>Политические факторы</b>							
Ф 1.	3	3	4	5	3	3,75	0,51
Ф 2.	2	3	4	3	3	3,25	0,29
Ф 3.	2	2	3	3	2	2,5	0,22
<b>Экономические факторы</b>							
Ф 1.	2	4	5	3	4	4	0,36
Ф 2.	2	2	4	3	3	3	0,27
<b>Социально – культурные факторы</b>							
Ф 1.	3	3	4	4	5	4	0,54
Ф 2.	2	1	3	3	2	2,25	0,20
Ф 3.	1	1	2	2	1	1,5	0,07
<b>Технологические факторы</b>							
Ф 1.	2	1	2	3	1	1,75	0,16
Ф 2.	3	2	3	3	2	2,5	0,34
<b>Общий итог:</b>	<b>22</b>					<b>28,5</b>	

На основании оценки факторов внешней среды, наибольшее влияние способны оказать такие факторы:

- Ослабление законодательства в деятельности специалистов и лабораторий НК;
- Требования к качеству и уровню, оказываемых услуг;
- Развитие промышленности страны и региона.

В качестве экспертов выступали сотрудники компании, а именно: директор, заместитель директора, ведущий эксперт по работе с клиентами НОАП, ведущий эксперт по работе с клиентами НОАЛ.

На основании проведенной оценки экспертами, по каждой группе факторов были выявлены факторы, вероятность которых, по мнению экспертов наиболее высокая:

- Ослабление законодательства в деятельности специалистов и лабораторий НК;
- Платежеспособность населения и предприятий;
- Требования к качеству и уровню, оказываемых услуг;
- Развитие промышленности страны и региона.

На основании представленных данных и расчетов, мы провели оценку факторов с учетом веса каждого из них. Итоги оценки представим в Таб. 7.

Таблица 7 – Факторы внешней среды, с учетом весового коэффициента

<b>Политические</b>	<b>Вес фактора</b>	<b>Экономические</b>	<b>Вес фактора</b>
Ф 1.	0,45	Ф 1.	0,36
Ф 2.	0,26	Ф 2.	0,27
Ф 3.	0,22		
<b>Социально – культурные</b>	<b>Вес фактора</b>	<b>Технологические</b>	<b>Вес фактора</b>
Ф 1.	0,54	Ф 2.	0,34
Ф 2.	0,20	Ф 1.	0,16
Ф 3.	0,07		

В представленной таблице распределение факторов осуществляется в зависимости от веса коэффициента. Факторы с наибольшей оценкой необходимо контролировать, анализировать возможные их проявления, а так же планировать ответные действия по снижению негативного влияния на деятельность организации. Проведем анализ представленных факторов, а так же определим возможное поведение организации при их влиянии (Таб. 8).

Таблица 8 – Возможные проявления факторов и ответные меры РЦАКД

<b>Факторы внешней среды</b>	<b>Проявление</b>	<b>Возможные ответные проявления</b>
<b>Политические</b>		
Ослабление законодательства в деятельности специалистов и лабораторий НК	Некоторым категориям специалистов не потребуются услуги аттестации	Следование законодательной базе РФ и отраслевым стандартам
Появление государственных компаний в отрасли, оказание влияние на отрасль	Возможная монополизация рынка услуг по аттестации, потеря потенциальных клиентов	Регистрация и участие на торгах на электронной торговой площадке. Осуществление подрядных работ на тендерной основе (подготовка тендерной документации)
Ориентация на рыночное регулирование экономики	Возможность выбора среды хозяйственной деятельности	Изыскание новых направлений деятельности
<b>Экономические</b>		
Платежеспособность населения и предприятий	Увеличение платежеспособного спроса	Наращивание объемов продаж, освоение новых сегментов рынка
Уровень инфляции в стране	Повышение уровня инфляции	Повышение цен на оказание услуг
<b>Социально - культурные</b>		

Требования к качеству и уровню, оказываемых услуг;	Появление новых стандартов, согласно, качества, оказываемых услуг	Соответствие новым нормам и стандартам в области
Поло – возрастная структура населения, уровень образования;	Изменение в поло – возрастной структуре в сторону женского пола.	Развитие новых направлений деятельности, в области охраны труда, СОУТ.
Темп роста численности населения	Увеличение числа потенциальных клиентов	Наращивание клиентской базы
<b>Технологические</b>		
Доля расходов на инновации	Увеличение доли расходов на развитие организации	Усовершенствование программного обеспечения для обучения и аттестации, разработка нового оборудования
Развитие промышленности страны и региона	Увеличение числа предприятий – потенциальных клиентов	Наращивание объемов продаж

На основании проведенного PEST- анализа следует, что, РЦАКД, в наибольшей степени, подвержен влиянию факторов: в области законодательства, финансового состояния организаций промышленности, требований и стандартов в области качества, оказываемых услуг, а так же развития промышленности региона и страны в целом.

На основании оценки внешней среды, проводится анализ внутренней среды предприятия, конкурентного рынка.

Проведем анализ состояния конкурентной среды на рынке услуг по аттестации персонала и лабораторий НК с выявлением сильных и слабых сторон конкурирующих фирм. Данные представлены в Таб. 9.

Таблица 9 – Оценка конкурентов на рынке Томской области

Параметры	Оценки сильных и слабых сторон организации		
	РЦАКД	АРЦНК	ООО «РТС»
Вид деятельности	Аттестация персонала и лабораторий в области НК, техническое диагностирование,	Аттестация персонала и лабораторий в области НК, техническое диагностирование,	Аттестация персонала в области НК и лабораторий НК, техническое диагностирование, неразрушающий

	неразрушающий контроль и разрушающие испытания, обучение и присвоение рабочей профессии, дистанционное обучение.	неразрушающий контроль и разрушающие испытания, аккредитация лабораторий.	контроль и разрушающие испытания.
<b>Цена</b>	Низкий уровень цен	Средний уровень цен	Средний уровень цен
<b>Распространение (площадь охвата рынка)</b>	Оказание услуг на территории Томской области и за ее пределами.	Оказание услуг на территории Томской области и других регионах России.	Оказание услуг на территории Красноярского края и за его пределами, в других регионах России.
<b>Продвижение</b>	Пассивная реклама: имеет устойчивую положительную репутацию, существует на рынке более 20 лет, распространение о центре через соц. сети. Развитые каналы сбыта.	Отсутствие рекламы: положительная репутация за годы существования центра. Развитые каналы сбыта.	Реклама присутствует. Фирма имеет хорошую репутацию. Развитые каналы сбыта.
<b>Персонал</b>	Высокий уровень численности сотрудников. Высокая квалификация в определенной области.	Средний уровень численности, высокий уровень квалификации специалистов.	Средний уровень численности, дифференцированный уровень квалификации.

По данным представленным в таблице, мы наблюдаем однородность оказываемых услуг, которые специализируются на работах с высоким уровнем сложности. Стоимость оказываемых услуг, в основном усреднена, также не исключены ее колебания, в зависимости от того, работает предприятие с НДС или нет. Слабой стороной всех конкурентов, является пассивное отношение к рекламе. Одни полагаются на многолетний опыт работы организации не только на рынке Томской области, но и за ее пределами; другие недостаточно эффективно ее используют, хотя есть необходимость в предвидении своих услуг; третьи ограничиваются

распространением среди определенного круга лиц. Уровень квалификации сотрудников организаций и их количество разные.

Целями, определяющими функции и задачи в области качества, являются:

1. Четкое соответствие, оказываемых услуг нормативно – технической документации и требованиям Заказчиков, доведение до всего персонала РЦАКД необходимости важности выполнения этих требований;
2. Ответственность перед Заказчиком за оказываемые услуги;
3. Достижение оптимального соотношения цена/качество оказываемых услуг для наших Заказчиков по отношению к организаций, работающих на рынке;
4. Применение новых программных продуктов и постоянная актуализация методической базы, более полно удовлетворяющих потребности наших Заказчиков;
5. Формирование имиджа РЦАКД, как высококвалифицированного и надежного партнера;
6. Формирование корпоративной культуры и системы мотивации, обеспечивающей вовлечение всех сотрудников в решение задач, стоящих перед организацией.

Высшее руководство РЦАКД возлагает на себя ответственность за осуществление деятельности, в соответствии с политикой в области качества, и утвержденным «Руководством по качеству», а так же за качество оказываемых услуг.

В настоящее время руководство РЦАКД занимается развитием центра за пределами области. Поэтому необходимо четко определить преимущества и недостатки на рынке по отношению к уже представленным его участникам и возможности дальнейшего развития организации. Для этого построим SWOT – матрицу, и представим ее в Таб. 10

Таблица 10 - SWOT – матрица

<b>Сильные стороны</b>	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Низкий уровень цен в отношении конкурентов;	Изменение в рекламной политике организации;	Потеря устойчивой позиции на рынке Томской области;
Сотрудничество с крупными предприятиями Томской области;	Расширение спектра оказываемых услуг;	Сокращение числа заключаемых договоров с юр. лицами и физ. лицами;
Высокий уровень квалификации сотрудников;	Увеличение доли рынка Томской области и выход на новые регионы;	Изменение в регламентирующих актах, регулирующих деятельность аттестующих организаций;
Низкая текучесть кадров;	Дальнейшее развитие каналов сбыта;	Демпинг со стороны конкурентов;
Широкий спектр, предоставляемых услуг;	Сотрудничество с территориальными государственными органами, в области промышленной безопасности;	Появление новых конкурентов на рынке Томской области.
Высокий контроль качества оказания услуг, соответствие нормативно – технической документации;		
Монополист по аттестации специалистов в области НК на 3 уровень;		
Наличие экзаменационных центров за пределами Томской области;		
Хорошая репутация организации.		
<b>Слабые стороны</b>	<b>Пути дальнейшего развития</b>	<b>Пути предотвращения угроз</b>
Недостаток в рекламной политике;	За счет анализа рынка открыть дополнительные экзаменационные центры в новых регионах России, с учетом проса на данный вид услуг;	Постоянный мониторинг организаций, с которыми осуществляется сотрудничество;
Отсутствие опыта в маркетинговой деятельности;	Привлечение студентов и выпускников ТПУ, предоставление скидок;	
Неэффективное использование программных продуктов для обучения;	Развитие направления «Охрана труда»;	
	Расширение штата высококвалифицированных специалистов.	
	<b>Уменьшение влияния слабых сторон</b>	
	Использование таргетинговой и контекстной рекламы в сети Интернет.	

Таким образом, можно сделать вывод о том, что РЦАКД имеет преимущества перед конкурентами в следующем:

- качество оказываемых услуг подтверждается, наличие лицензии и соответствие всем требованиям;
- РЦАКД имеет преимущество перед конкурентами в ценовой политике, придерживаются рекомендуемых ОАО НТЦ «Промышленная безопасность»;
- Имеет экзаменационные центры за пределами Томской области;
- Уровень квалификации персонала достаточно высокий, за счет постоянного развития, а так же за счет низкой текучести кадров.

Среди оказываемых услуг РЦАКД, наиболее популярными являются услуги в области НОАП, НОАЛ и ЛНК. Проведем анализ портфеля услуг, и определим приоритетные направления деятельности, инвестирование в которые позволит повысить объем продаж организации. Для анализа портфеля услуг воспользуемся инструментом - матрица БКГ. Для начала сформируем исходные данные для построения матрицы и представим их в Таб. 11.

Таблица 11 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Услуга	Объем продаж РЦАКД		Объем продаж ключевого конкурента за 2016 год, млн. руб.	Показатели	
	2015 год, млн. руб.	2016 год, млн. руб.		Темп роста рынка	Относительная доля рынка
НОАП	12,496	14,5	14,8	116,03%	0,979
НОАЛ	1,830	2,5	2,1	136,6%	1,191
ЛНК	1,5	1,5	1,3	100,0%	1,154

На основании представленных данных построим матрицу БКГ на Рис. 9.

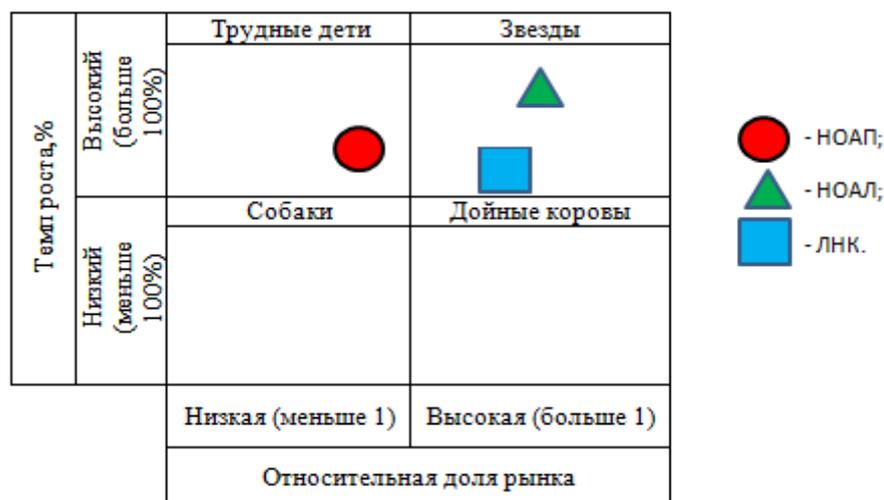


Рисунок 9 – Матрица БКГ

Исходя из представленной матрицы, видно, что в категории «звезды» оказались направления деятельности НОАП и НОАЛ. Дынные направления имеют высокую долю рынка и высокие темпы роста. Относительно специфики отраслевого рынка и деятельности центра, данные направления являются лидерами растущего рынка, имеют высокий темп роста продаж и для дальнейшего роста необходимо инвестирование. РЦАКД необходимо поддерживать и укреплять дынную сферу деятельности. В категории «трудные дети» оказалось направление ЛНК, это свидетельствует о необходимости высоких инвестиций в поддержку и развитие направления.

В целом аттестационный центр ТПУ имеет устойчивую позицию и растущую долю рынка и способен конкурировать с другими, более крупными игроками данной отрасли. А так же центр имеет возможность занять новую нишу, расширив свои границы, путем открытия новых экзаменационных центров в других регионах страны.

### 2.3 Оценка уровня конкурентоспособности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики

Конкурентоспособность предприятия – это его способность противодействовать на рынке другим изготовителям и поставщикам

аналогичной продукции (конкурентам) по степени удовлетворения своим товарами или услугами конкретной общественной потребности и эффективности производственной деятельности.

Оценка конкурентоспособности проводится в целях:

- Разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- Составление плана выхода организации на новые рынки сбыта;
- Осуществление инвестиционной деятельности.

Проведем анализ, существующих методов оценки конкурентоспособности организации, определим их сущность (Таб. 12).

Таблица 12 – Методы оценки конкурентоспособности организации

№ п/п	Наименование метода	Характеристика метода
1.	Матричные методы	Основой методики является анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара.
2.	SWOT – анализ	Метод позволяет провести анализ сильных и слабых сторон внутренней среды организации, выявить потенциальные возможности и угрозы внешней среды, и в итоге определить существующие возможности для дальнейшего развития предприятия.
3.	Метод экспертных оценок	Метод основан на сборе суждений и мнений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов.
4.	Метод оценки основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности организации	Метод включает в себя следующие этапы: <ul style="list-style-type: none"> <li>– выбор критериев для оценки конкурентоспособности организации;</li> <li>– расчет коэффициентов весомости, выбранных критериев;</li> <li>– определение количественных значений единичных показателей;</li> <li>– расчет коэффициентов весомости, выбранных единичных показателей;</li> <li>– расчет количественных значений критериев конкурентоспособности организации;</li> <li>– расчет коэффициента конкурентоспособности организации.</li> </ul>
5.	Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности»	Основой для оценки конкурентоспособности организации служат восемь факторов: <ul style="list-style-type: none"> <li>– финансы;</li> <li>– торговля;</li> <li>– внешняя торговля организации;</li> <li>– послепродажное обслуживание;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>– цена товара;</li> <li>– качество продукции и соответствующее уровню лидирующих производителей в отрасли;</li> <li>– концепция товара или услуги.</li> </ul>
6.	Оценка с позиции сравнительных преимуществ	Производство и реализация предпочтительнее в том случае, если издержки производства ниже, чем у ближайших конкурентов, то в качестве основного критерия выступают низкие издержки.
7.	Оценка, основанная на качестве продукции	Критерием конкурентоспособности предприятия является качество, выпускаемой продукции.

В настоящее время многие организации для решения задач конкурентоспособности товаров или услуг и снижения производственных затрат используют методику непрерывного совершенствования продукции, производственных технологий, организационных структур, а именно, функционально – стоимостной анализ (ФСА).

Рассмотрим особенности использования элементов ФСА для анализа конкурентоспособности предприятия на примере Регионального центра аттестации, контроля и диагностики ИНК ТПУ.

Основными конкурентами РЦАКД в Томской области и ближайших регионов, являются следующие предприятия по аттестации специалистов и лабораторий НК: ООО «Аттестационный региональный центр НК» г. Томск, ООО «РегионТехСервис» г. Красноярск.

В качестве основных критериев оценки были выбраны такие характеристики, как:

- Наличие ассортимента (количество оказываемых услуг);
- Условия оказания услуг (бальная система, характеризует условия обучения и аттестации);
- Наличие официального сайта (является важным показателем для потребителей, так как при наличии сайта потенциальные клиенты имеют возможность узнать о деятельности организации и оставить заявку)
- Условия потребления (бальная система оценки, характеризуется наличием скидок при комплексном оказании услуг);

– Соответствие, оказываемых услуг требованиям ISO 9001:2011(балльная система оценки).

Проведем анализ по представленным критериям в Таб. 13.

Таблица 13 – Исходные данные для оценки критериев конкурентоспособности

Наименование организации	Наименование критерия	Значение критерия
Региональный центр аттестации, контроля и диагностики ИНК ТПУ	Наличие ассортимента	2
	Условия оказания услуг	Хорошо: обучение с отрывом от производства, наличие 3 экзаменационных центров за пределами Томской области
	Наличие официального сайта	Хорошо: наличие сайта
	Условия потребления	Удовлетворительно: при комплексной оценке специалистов и лаборатории НК действует скидка до 20%
	Соответствие менеджменту качества ISO 9001: 2011	Хорошо: соответствует
ООО «Аттестационный региональный центр неразрушающего контроля»	Наличие ассортимента	2
	Условия оказания услуг	Удовлетворительно: обучение с отрывом от производства, непосредственно в аттестационном центре
	Наличие официального сайта	Хорошо: наличие сайта
	Условия потребления	Хорошо: действует система скидок при комплексной аттестации, возможна отсрочка платежа
	Соответствие менеджменту качества ISO 9001: 2011	Хорошо: соответствует требованиям ISO 9001:2011
ООО «РегионТехСервис»	Наличие ассортимента	3
	Условия оказания услуг	Удовлетворительно: обучение с отрывом от производства, непосредственно в аттестационном центре
	Наличие официального сайта	Неудовлетворительно: сайт отсутствует
	Условия потребления	Хорошо: скидка при комплексной оценке, возможна отсрочка платежа
	Соответствие менеджменту качества ISO 9001: 2011	Хорошо: соответствует требованиям ISO 9001:2011

Для дальнейшего анализа конкурентного положения РЦАКД построим матрицу смежности параметров с целью оценки значимости рассматриваемых критериев. Оценка значимости критериев была проведена методом экспертной квалиметрии, она представлена в Таб. 14.

Таблица 14 – Значимость критериев конкурентоспособности предприятия

Критерии	Наличие ассортимента	Условия оказания услуг	Наличие сайта	Условия потребления	Соответств. ISO 9001:2011	$a_i$	$R_{абс}_i$	$R_{отн}_i$
Наличие ассортимента	1,5	1,5	1	1,5	0,5	6	29	0,25
Условия оказания услуг	0,5	1	1,5	1	0,5	4,5	20	0,17
Наличие сайта	0,5	0,5	1	0,5	0,5	3	14	0,12
Условия потребления	0,5	1	1,5	1	0,5	4,5	20	0,17
Соответствие требованиям ISO 9001: 2011	1,5	1,5	1,5	1,5	1	7	34	0,29

Показатель абсолютного приоритета рассчитывается следующим образом:

Для параметра «наличие ассортимента»:

$$R_{абс}_i (1) = 1,5 \times 6,0 + 1,5 \times 4,5 + 1,0 \times 3,0 + 1,5 \times 4,5 + 0,5 \times 7,0 = 29,0;$$

Для параметра «условия оказания услуг»:

$$R_{абс}_i (2) = 0,5 \times 6,0 + 1,0 \times 4,5 + 1,5 \times 3,0 + 1,0 \times 4,5 + 0,5 \times 7,0 = 20,0;$$

Для параметра «наличие сайта»:

$$R_{абс}_i (3) = 0,5 \times 6,0 + 0,5 \times 4,5 + 1,0 \times 3,0 + 0,5 \times 4,5 + 0,5 \times 7,0 = 14,0;$$

Для параметра «условия потребления»:

$$R_{абс}_i (4) = 0,5 \times 6,0 + 1,0 \times 4,5 + 1,5 \times 3,0 + 1,0 \times 4,5 + 0,5 \times 7,0 = 20,0;$$

Для параметра «соответствие требованиям ISO 9001:2011»:

$$R_{абс}_i (5) = 1,5 \times 6,0 + 1,5 \times 4,5 + 1,5 \times 3,0 + 1,5 \times 4,5 + 1 \times 7,0 = 34.$$

По произведенным расчетам мы выявили, что наиболее значимым является соответствие требованиям менеджмента качества данной деятельности. На втором месте, по значимости, расположился ассортимент

предоставляемых услуг, как и для любой другой сферы услуг, данный критерий является основополагающим.

Показатель относительного приоритета критерия рассчитывается по следующей формуле:

$$P_{отн_i} = \frac{P_{абс_i}}{\sum P_{абс_i}}$$

где,  $P_{отн_i}$  – показатель относительного приоритета  $i$ - го параметра;

$P_{абс_i}$  - показатель абсолютного приоритета  $i$  – го параметра.

Сравним, представленные организации – конкуренты, по каждому из пяти рассматриваемых критериев, представленных в Таб. Результаты проведенного анализа представим в Таб. 10.

Таблица 15 – Результаты анализа по критериям оценки

Параметры	РЦАКД	ООО «АРЦНК»	ООО «РТС»	$a_i$	$P_{абс_i}$	$P_{отн_i}$
<b>Параметр «Ассортимент»</b>						
РЦАКД	1	1	0,5	2	5,25	0,35
ООО «АРЦНК»	1	1	0,5	2,5	5,25	0,35
ООО «РТС»	0,5	0,5	1	2	4,25	0,30
<b>Параметр «условия оказания услуг»</b>						
РЦАКД	1	1	1	3	9	0,33
ООО «АРЦНК»	1	1	1	3	9	0,33
ООО «РТС»	1	1	1	3	9	0,33
<b>Параметр «наличие официального сайта»</b>						
РЦАКД	1	1	1,5	3,5	10	0,40
ООО «АРЦНК»	1	1	1,5	3,5	10	0,40
ООО «РТС»	0,5	0,5	1	2	5,5	0,20
<b>Параметр «условия потребления»</b>						
РЦАКД	1	1,5	1,5	4	11,5	0,38
ООО «АРЦНК»	0,5	1	1	2,5	9	0,31
ООО «РТС»	0,5	1	1	2,5	9	0,31
<b>Параметр «соответствие требованиям ISO 9001:2011»</b>						
РЦАКД	1	1	1	3	9	0,33
ООО «АРЦНК»	1	1	1	3	9	0,33
ООО «РТС»	1	1	1	3	9	0,33

На заключительном этапе произведем расчет показателя комплексного приоритета для каждого предприятия. Это позволит нам произвести сравнительный анализ конкурентных преимуществ и произвести расчет показателя приоритета, на единицу стоимости, оказываемых услуг. Результаты расчета показателя комплексного приоритета представлены в Таб. 16.

Таблица 16 - Результаты расчета показателя комплексного приоритета

Наименование организации	Наименование параметра оценки					Итого
	Наличие ассортимента	Условия оказания услуг	Наличие официального сайта	Условия потребления	Соответствие требованиям ISO 9001:2011	
РЦАКД	0,35	0,33	0,40	0,38	0,33	
ООО «АРЦНК»	0,35	0,33	0,40	0,31	0,33	
ООО «РТС»	0,30	0,33	0,20	0,31	0,33	
Значимость параметра	0,25	0,17	0,12	0,17	0,29	
Комплексный приоритет РЦАКД	0,088	0,056	0,048	0,065	0,096	0,353
Комплексный приоритет ООО «АРЦНК»	0,088	0,056	0,048	0,053	0,096	0,341
Комплексный приоритет ООО «РТС»	0,075	0,056	0,024	0,053	0,096	0,304

Для пересчета комплексного приоритета, на единицу оказываемых услуг, мы будем использовать стоимость аттестации лаборатории по одному методу и объекту контроля и стоимость аттестации специалиста в области неразрушающего контроля, так же по одному методу контроля. Таким образом, мы создадим равные условия для каждой организации, и произведем сравнительный анализ в рамках двух наиболее популярных направлений деятельности организаций. Комплексный приоритет в пересчете на единицу, услуги по аттестации лаборатории, для всех рассматриваемых организаций составляет:

$$1) \text{ РЦАКД: } 0,353/32546=0,0108 \cdot 10^{-3}$$

$$2) \text{ ООО «АРЦНК»: } 0,341/39347=0,0087 \cdot 10^{-3}$$

3) ООО «РТС»:  $0,304/43289=0,0071 \cdot 10^{-3}$

Комплексный приоритет в перечете на единицу услуги по аттестации специалиста в области неразрушающего контроля:

1) РЦАКД:  $0,353/12500=0,029 \cdot 10^{-3}$

2) ООО «АРЦНК»:  $0,341/14250=0,024 \cdot 10^{-3}$

3) ООО «РТС»:  $0,304/19500=0,0016 \cdot 10^{-3}$

Подводя итог, следует отметить, что наиболее предпочтительными являются конкурентные преимущества РЦАКД, об этом свидетельствуют результаты проведенного анализа. При пересчете приоритета в отношении, оказываемых услуг установившийся порядок предпочтений не меняется.

#### Выводы по разделу «Анализ и оценка уровня конкурентоспособности РЦАКД ИНК ТПУ»

В данном разделе магистерской диссертации, мы рассматривали конкурентную среду функционирования регионального центра аттестации, контроля и диагностики ИНК ТПУ. Мы охарактеризовали деятельность аттестационного центра и отметили, что численность штатных сотрудников центра в период 2015 – 2016 годах осталась неизменной, изменения произошли в части внешних совместителей, их число увеличилось на 2 человек, в этой связи произошли изменения общей структуры персонала, доля внешних совместителей увеличилась на 4%. Данный факт свидетельствует об отсутствии текучести кадров в рассматриваемом периоде.

Анализ организационной структуры показал, что РЦАКД имеет функциональную структуру, что обеспечивает распределение функциональных обязанностей между структурными подразделениями и позволяет обеспечить своевременное реагирование на рыночную ситуацию, а так же эффективно использовать, имеющиеся ресурсы.

Анализ основных показателей показал, что на период с 2014 по 2016 года РЦАКД перевыполнял годовые показатели. Перевыполнение показателей общих показателей, происходило за счет направлений НОАП и НОАЛ. Деятельность испытательной лаборатории и лаборатории

разрушающих испытаний за рассматриваемый период не достигла плановых показателей, только в 2015 году достигла максимума в 95%. Наибольший показатель перевыполнения плана был достигнут в 2014 году, общий плановый показатель был перевыполнен на 24,5%. Ежегодное увеличение и перевыполнение плановых показателей по подразделению свидетельствует об эффективном и результативном управлении организацией.

В ходе анализа конкурентной среды нами были выявлены основные конкуренты на рынке Томской области. К их числу были отнесены: АРЦНК г. Томск, ООО «РТС» г. Красноярск. АРЦНК является ключевым конкурентом в Томской области, проанализировав рынок аналогичных услуг Новосибирской области, Красноярского и Алтайского края, ООО «РТС» имеет наиболее схожий портфель услуг с РЦАКД.

Анализ рынка аттестованных специалистов и лабораторий НК в Томской области, показал, что доля РЦАКД за период с 2014 по 2016 года увеличилась на 10%, и занимает лидирующее положение Томской области.

Анализируя внешнюю среду РЦАКД с помощью такого инструмента, как PEST – анализ мы выявили, что наибольшее влияние на деятельность могут оказывать такие факторы:

- Ослабление законодательства в деятельности специалистов и лабораторий НК;
- Требования к качеству и уровню, оказываемых услуг;
- Развитие промышленности страны и региона.

По итогам экспертной оценки вероятности наступления данных факторов, к перечисленным факторам добавилась платежеспособность организаций и населения.

Так же мы провели анализ внутренней среды организации, выявили сильные и слабые стороны организации, а так же возможности и угрозы внешней среды. По итогам SWOT – анализа мы пришли к следующим выводам:

- качество оказываемых услуг подтверждается, наличие лицензии и соответствие всем требованиям;
- РЦАКД имеет преимущество перед конкурентами в ценовой политике, придерживаются рекомендуемых ОАО НТЦ «Промышленная безопасность»;
- Имеет экзаменационные центры за пределами Томской области;
- Уровень квалификации персонала достаточно высокий, за счет постоянного развития, а так же за счет низкой текучести кадров.

Проведя анализ внешней и внутренней среды РЦАКД, мы проанализировали портфель, оказываемых услуг посредством построения матрицы БКГ, который показал, что наиболее приоритетными являются направления НОАП и НОАЛ, так как имеют высокий темп роста и относительно высокую долю рынка.

Выявив основных конкурентов деятельности, нами была проведена оценка конкурентоспособности РЦАКД, которая показала, что наиболее предпочтительными являются конкурентные преимущества Регионального центра аттестации, контроля и диагностики по сравнению с АРЦНК и ООО «РТС». Наиболее значимым в анализе представленных организаций стал параметр «соответствие требованиям ISO 9001:2011».

### **3 Разработка мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики института неразрушающего контроля томского политехнического университета**

#### **3.1 Существующая модель повышения уровня конкурентоспособности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики**

На сегодняшний день проблема повышения конкурентоспособности предприятия становится все более актуальной. Рыночная ситуация во многом зависит от состояния и результатов конкурентной борьбы. В период развития рыночной экономики определяется необходимость формирования производственного потенциала и повышения конкурентоспособности компании. Предприятия придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых предприятие могло бы повысить конкурентоспособность и обеспечить свой успех.

Проблема повышения конкурентоспособности предприятий является в настоящее время одной из наиболее актуальных задач фундаментальных и прикладных исследований в экономике. Одним из важнейших факторов, определяющих развитие формы и методов конкурентной борьбы, является глобализация. В процессе глобализации чрезвычайно обострилась конкуренция между предприятиями за рынки сбыта своих товаров, иностранные инвестиции, инновации и новые технологии. Глобализация представляет собой необратимый процесс, существенным образом изменяющий условия хозяйствования предприятий. Результатом действия механизма конкуренции является селекция товаропроизводителей, основанная на их конкурентоспособности, обладании ключевыми ресурсами, компетенциями. В связи с этим возникает проблема обеспечения

конкурентоспособности российских предприятий в новых условиях, определяемых процессом глобализации.

На сегодняшний день Региональный центр аттестации, контроля и диагностики в качестве анализа деятельности организации проводит внешний и внутренний. Внутренний аудит проходит в рамках руководства Института неразрушающего контроля, а внешний аудит направлен на соответствие деятельности РЦАКД требованиям стандартов, регламентирующих деятельность. Оценка конкурентного положения и конкурентных сил проводится руководством Регионального центра. В достижении повышения конкурентоспособности РЦАКД, центральное и основополагающее место принадлежит оценке и анализу факторов конкурентоспособности.

Свою деятельность и развитие Региональный центр направляет на создание конкурентных преимуществ, отличительные особенности организации от конкурентов. В соответствии с данным фактом нами была построена существующая модель повышения конкурентоспособности РЦАКД (Рис. 10).

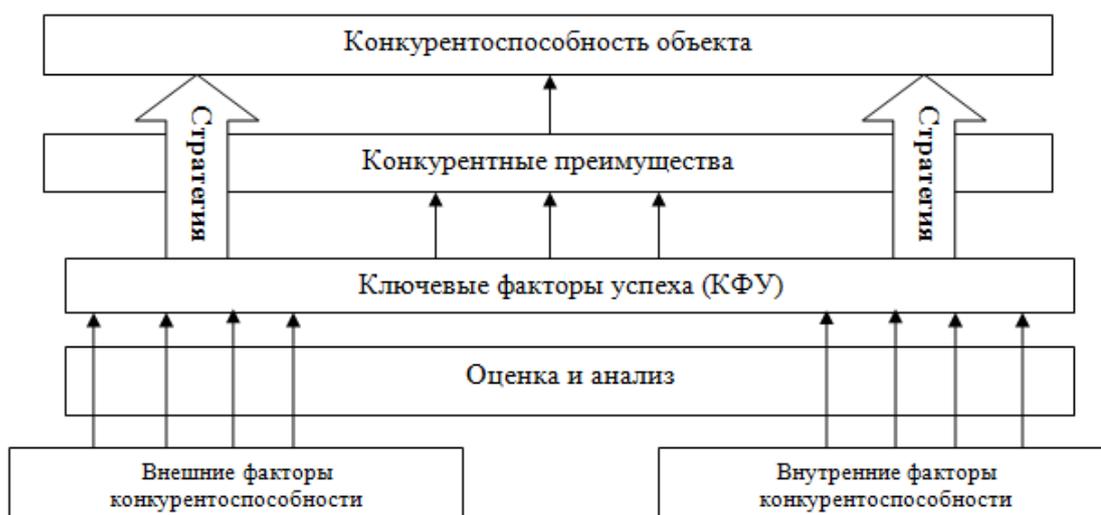


Рисунок 10 – Модель повышения конкурентоспособности РЦАКД

Представленная модель показывает, что основой повышения уровня конкурентоспособности РЦАКД является оценка и анализ внешних и внутренних факторов конкурентоспособности.

К внешним факторам конкурентоспособности РЦАКД относятся:

- Тип и емкость рынка;
- Наличие конкурентов;
- Нормативно – правовая база.

К внутренним факторам конкурентоспособности РЦАКД относятся:

- Кадровый потенциал;
- Эффективность рекламной деятельности и средств стимулирования продаж;
- Научно – технический потенциал;
- Материально – техническая база организации.

Исходя из оценки анализа факторов конкурентоспособности, РЦАКД формирует ключевые факторы успеха, они основаны на:

- научно – техническом уровне услуг;
- уровне управления и маркетинговой деятельности;
- организационно – техническом уровне организационных процессов;
- квалификационном уровне трудовых ресурсов.

Ключевыми факторами успеха РЦАКД являются:

- Оптимальное соотношение цены качества услуг;
- Имидж организации (репутация ТПУ);
- Широкий ассортимент, предоставляемых услуг;
- Своевременное выполнение договорных обязанностей.

Сформулированные факторы успеха создают основу для формирования конкурентных преимуществ РЦАКД. Конкурентные преимущества имеют следующие характеристики:

- значимость с точки зрения конкуренции и требований рынка;

- конкурентные преимущества должны быть устойчивы к меняющимся условиям рыночной среды и недоступны для легкого воспроизведения конкурентами;
- возможность использования в маркетинговой и рекламной стратегии РЦАКД.

На основании перечисленных характеристик, сформулируем основные конкурентные преимущества РЦАКД, к ним относятся:

- Репутация. Проявляется в существовании организации в качестве структурного подразделения Томского политехнического университета. Узнаваемое наименование на всей территории России, университет, прославившийся большим количеством ученых и качеством образования.

- Низкий уровень цен не только в Томской области, но и за ее пределами. Необходимое преимущество перед конкурентами на торговых площадках, при участии в тендерах.

- Широкий спектр оказываемых услуг, в области аттестации специалистов и лабораторий НК. Возможность проведения аттестации почти по всем методам и объектам неразрушающего контроля.

- Наличие специалистов для аттестации на III квалификационный уровень. Таким преимуществом на данный момент, в Томской области и ближайших регионах, обладает только РЦАКД.

- Наличие 4 – х экзаменационных центров за пределами Томской области. Расширяя географию работы РЦАКД, дает возможность привлечь большее число клиентов.

- Вход ТПУ в Сетевой университет Ростехнадзора.

Сетевой университет включает университеты, начиная с Центральной России, заканчивая Дальним Востоком, такие как: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Дальневосточный федеральный университет, Южно-Уральский

государственный университет и Севастопольский государственный университет. Университет создан в сфере промышленной, ядерной и энергетической безопасности.

– Постоянное совершенствование кадров. Центр качества ИНК ТПУ регулярно организует курсы не только для студентов, но и сотрудников университета, что способствует развитию и формированию новых компетенций персонала.

– Работа с НДС. Оказывая услуги с НДС, крупным предприятиям выгоднее сотрудничать с РЦАКД.

– Возможность аттестации специалистов на III квалификационный уровень.

Анализируя представленные конкурентные преимущества РЦАКД, стоит отметить их разностороннее действие. Данные преимущества охватывают такие сферы, как: репутация, ценовая политика, ассортимент услуг, расширение географии.

### **3.2 Организационный механизм внедрения мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики**

На сегодняшний день нет единого определения «организационного механизма». Рассмотрим наиболее распространенные точки зрения известных авторов (Таб.17).

Таблица 17 – Определения организационного механизма

<b>Автор</b>	<b>Определение организационного механизма</b>
Краснопояс Ю.Н.	Структура соответствующих органов управления; характер распределения между ними основных функций, способа и процедуру реализации
Мильнер Б.З.	Система связей данной организации, возникающих в динамике
Евсеенко Л.И.	Совокупность возникающих в процессе управления связей и отношений между подразделениями организации (крупными службами, звеньями, отделами, должностями и т.п.)
Т. Коно	Способ группировки работ и поведения линии подчинения, объединяющих работы

На наш взгляд представленные определения отражают сущность организационной структуры. Организационный механизм включает в себя следующие элементы:

- принципы (правила), организационно-правовые нормативы и стандарты, которые определяют и регулируют структуру управления, обязанности, права и ответственность органов управления и управленческих работников, организацию процесса их деятельности;
- распределение работ между различными исполнителями;
- оснащение управленческого труда средствами оргтехники, численность работников в управлении, материальное и моральное стимулирование их труда.

На основании представленных взглядов представим определение организационного механизма.

Организационный механизм внедрения мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности – это совокупность инструментов управления, направленных на организацию процессов повышения конкурентного положения предприятия во времени и пространстве.

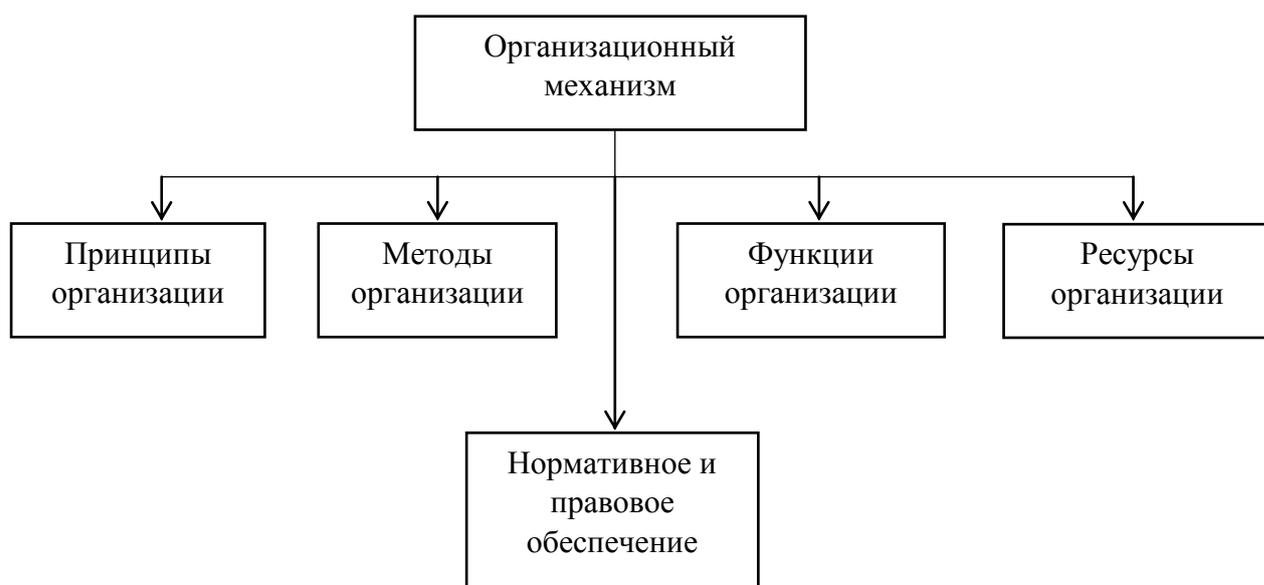


Рисунок 11 – Элементы организационного механизма

В целях повышения уровня конкурентоспособности, повышения качества предоставляемых услуг и упрочнения репутации РЦАКД была

разработана концепция, которая имеет конкретный организационный механизм реализации.

В качестве путей повышения уровня конкурентоспособности предлагаются следующие мероприятия:

**1) Организация коммерческого отдела (с функциями отдела маркетинга) в структуре РЦАКД.**

Для повышения итоговых показателей деятельности РЦАКД, привлечения новых клиентов и удержания текущих, выхода на новые рынки сбыта услуг необходимым условием является создание дополнительного подразделения в структуре РЦАКД. Предлагается в качестве дополнительного подразделения организовать коммерческий отдел, с функциями маркетинга.

Принципами, по которым будет строиться организация коммерческого отдела, являются:

- Разделение полномочий и сфер деятельности сотрудников;
- Заинтересованность в собственных результатах;
- Соответствие РЦАКД рыночным требованиям;
- Ориентация на расширение географии РЦАКД.

К функциям коммерческого отдела РЦАКД относятся:

- Поиск потенциальных клиентов;
- Консультационные услуги;
- Мониторинг и анализ рынка услуг Томской области и других регионов;
- Организация рекламной деятельности;
- Формирование клиентской базы (внедрение системы хранения информации);
- Анализ текущей ценовой, ассортиментной, сбытовой и рекламной политики РЦАКД;
- Поддержание работы сайта.

Организация коммерческого отдела требует привлечения финансовых и человеческих ресурсов. Планируемое количество сотрудников коммерческого отдела составляет 2 человека:

- 1) Менеджер по работе с клиентами НОАП;
- 2) Менеджер по работе с клиентами НОАЛ.

Финансовые ресурсы необходимы для организации деятельности сотрудников коммерческого отдела (ПК, канцелярия), а так же на формирование заработной платы. Представим общие финансовые расходы на организацию коммерческого отдела в Таб. 18.

Таблица 18 – Расходы на организацию коммерческого отдела РЦАКД

Мероприятие	Затраты, тыс. руб. первичные	Затраты на содержание, тыс. руб. в год
Единовременные		
Приобретение ПК	50	
<b>Единовременные итого: 50</b>		
Ежемесячные		
Заработная плата	42	504
Канцелярия	1	12
Итого:	43	516
<b>Итог общий:</b>	<b>93</b>	<b>516</b>

Разработаем план работы коммерческого отдела Регионального центра аттестации, контроля и диагностики ИНК ТПУ, и представим его в Таб. 19.

Таблица 19 – План работы коммерческого отдела РЦАКД

Мероприятие	Срок	Ответственный
Поиск клиентов: 1.НОАП; 2.НОАЛ.	Ежедневно	1.Менеджер по работе с клиентами НОАП; 2.Менеджер по работе с клиентами НОАЛ.
Консультационные услуги	По запросу	Менеджер соответствующей области
Формирование клиентской базы	Ежедневно	Менеджер соответствующей области
Контроль и анализ рынка услуг	Ежеквартально	Коммерческий отдел
Реализация рекламных мероприятий согласно плану	Ежемесячно	Коммерческий отдел
Анализ текущей ценовой, сбытовой, ассортиментной	Раз в полгода	Директор, коммерческий отдел

политики РЦАКД		
Поддержание работы сайта	Ежедневно	Коммерческий отдел
Разработка плана работы отдела на месяц	Ежемесячно	Директор, сотрудники коммерческого отдела
Разработка отчета о работе отдела за месяц	Ежемесячно	Сотрудники коммерческого отдела

В качестве информационного обеспечения коммерческого отдела планируется использование данных реестра аттестованных организаций, размещенных на сайте ОАО «НТЦ «Промышленная безопасность». В качестве нормативного обеспечения организации коммерческого отдела, будут разработаны должностные инструкции сотрудников отдела.

После организации коммерческого отдела структура РЦАКД примет следующий вид (Рис.12).

Из данной структуры видно, что деятельность коммерческого отдела находится под контролем директора центра.

## **2) Внедрение CRM – системы.**

Организация нового подразделения в структуре РЦАКД, деятельность, которого связана с поиском, систематизацией и хранением большого объема информации о клиентах, требует значительных временных ресурсов для создания качественной клиентской базы. Поэтому для эффективности деятельности отдела и сокращения трудозатрат решено внедрить систему хранения данных.

Принципы организации внедрения CRM – системы в Региональном центре:

- единство информационной базы;
- отсутствие дублирования информации;
- систематизация хранения данных о клиентах;
- постоянный контроль работы с клиентами;
- актуальная информация клиентской базы.

На сегодняшний день на рынке информационных технологий существует большое количество CRM – систем, которые имеют

функциональность для групповой работы с клиентской информацией и анализа работы с ней. Такого рода системы имеют различные ценовые категории, в зависимости от размера предприятия. Проанализировав рынок CRM – систем, изучив достоинства и недостатки, наиболее подходящим программным продуктом стал MawiSoft. Он обладает необходимым функционалом для работы с клиентами Регионального центра, а так же ценовым преимуществом. Расходы на внедрение CRM – системы представлены в Таб. 19.

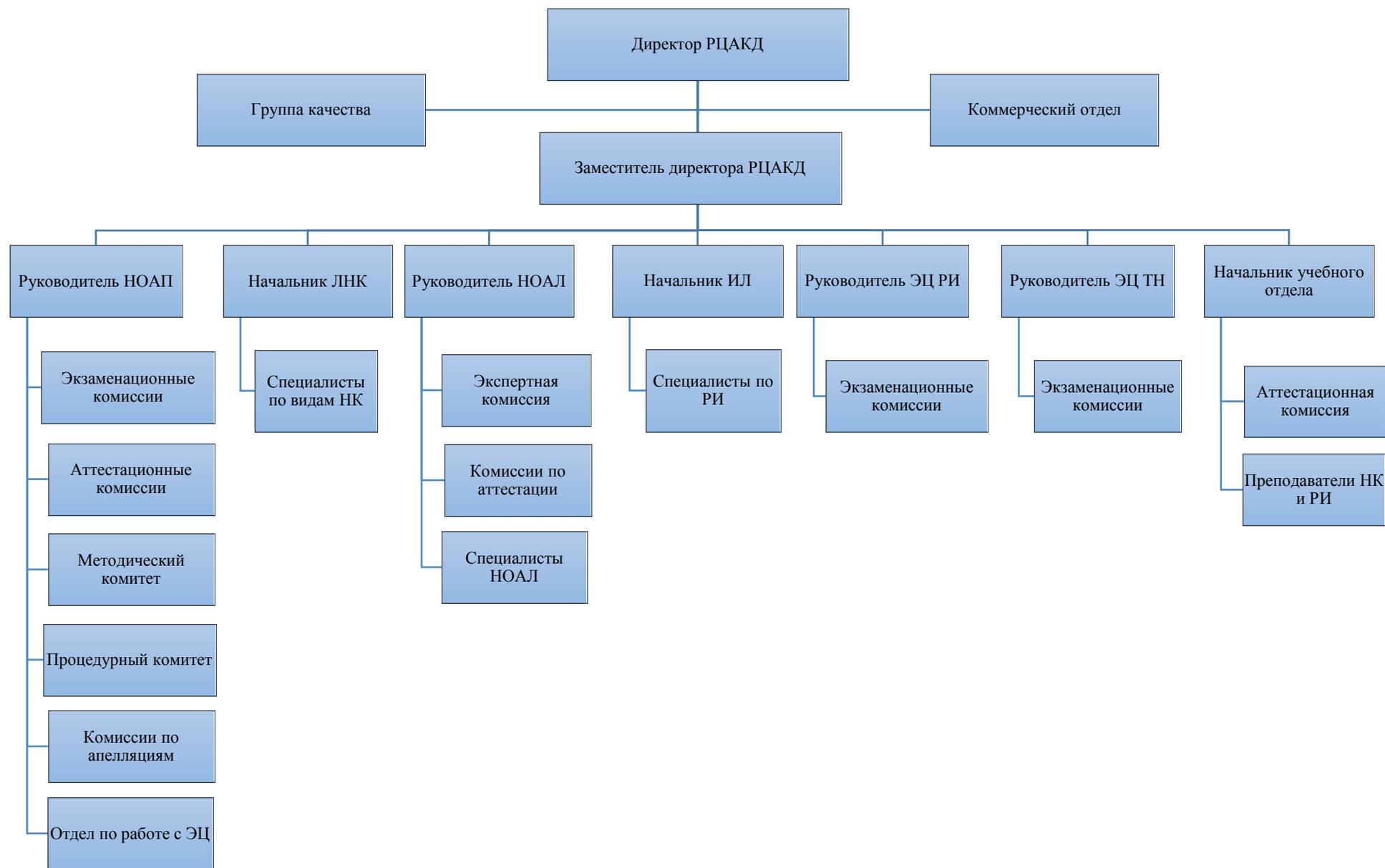


Рисунок 12 – Организационная структура РЦАКД после внедрения

Таблица 19 – Расходы на внедрение и использование CRM – системы

Система	Стоимость обслуживания системы в месяц, руб.	Стоимость обслуживания системы в год, руб.
MawiSoft	2 000	24 000

Организация CRM – системы позволит выполнять такие функции, как:

- 1) управление контактами. В системе хранится единая база контактов, дублирование которой исключено, что позволяет строить деятельность более эффективно.
- 2) Управление взаимодействиями с клиентами. Система позволяет получить точное представление взаимодействия с клиентом, распределить клиентов по категориям (постоянные, потенциальные).
- 3) Хранение базы данных. Система хранит историю взаимодействия с клиентами.
- 4) Автоматическая подготовка коммерческих предложений. Сокращение времени на формирование коммерческих предложений.
- 5) Генерация отчетности. Система позволяет формировать отчеты по направлениям работы с клиентами и так прогнозировать дальнейшую работу организации.
- 6) Анализ и формирование целевой аудитории. Контактная информация, которая хранится в системе, позволяет осуществлять рассылки информационных писем, совершать «холодные» звонки.

Для организации внедрения CRM – системы необходимы финансовые и трудовые ресурсы Регионального центра. Как отмечалось ранее, в организационной структуре РЦАКД будет создано подразделение коммерческого отдела и на него будут возложены функции по внедрению системы.

### **3) Организация рекламной деятельности.**

Как отмечалось ранее, недостатком в деятельности центра является отсутствие рекламы. Такой коммуникационный инструмент как реклама, на

сегодняшний день, играет важную роль в закреплении рыночных позиций и освоении новых ниш.

Принципы организации рекламной деятельности РЦАКД:

- 1) Актуальность и полнота отображения деятельности РЦАКД;
- 2) Без нарушения политики ИНК и ТПУ в целом;
- 3) Направленность на целевые группы;
- 4) Раскрытие преимуществ сотрудничества.

Перечисленные принципы рекламной деятельности РЦАКД могут быть воплощены с помощью:

- Изготовления информационных буклетов;
- Размещение информационного стенда;
- Рассылка информационных писем по категориям клиентов (постоянные, потенциальные);
- Использование таргетинговой рекламы с сети Интернет;
- Опубликование рекламных объявлений на сайте научно – технического журнала «Контроль. Диагностика».
- Стоимость рекламной компании представлена в Таб. 18.

Таблица 18 – Организация рекламной компании РЦАКД

Тип рекламы	Стоимость в месяц, руб.	Стоимость в год, руб.
Реклама на сайте Научно – технического журнала «Контроль. Диагностика.»	3 000	36 000
Таргетинговая реклама Яндекс	4 000	48 000
Информационный стенд	4 200	-
Печать буклетов (100 шт.)	3 100	6 200
Итого:	17 800	90 200

Перечисленные методы рекламной компании соответствуют перечисленным принципам и будут выполнять следующие задачи:

- Привлечение внутренних и внешних потребителей;
- Поддержание осведомленности об услугах Аттестационного центра;
- Создание образа организации, отличного от образов – конкурентов.

Функции по рекламной деятельности РЦАКД планируется возложить на коммерческий отдел, с функциями отдела маркетинга. Финансирование рекламной компании планируется за счет средств РЦАКД и ИНК ТПУ.

#### **4) Гибкая система скидок.**

Для повышения продаж предлагается ценовое стимулирование посредством системы скидок, в следующем виде (Таб.20).

Таблица 20 – Система скидок РЦАКД

<b>Канал сбыта</b>	<b>Размер скидки, %</b>
При повторной аттестации	5%
При комплексной аттестации	10%
Аттестация для студентов ТПУ	30%

Принципы организации системы скидок РЦАКД:

- Учет интересов потребителя и организации;
- Обеспечение положительного эффекта;
- Индивидуальный подход к потребителю;
- Характер эластичности спроса на услуги;
- Долгосрочное сотрудничество.

Данное мероприятие позволит привлечь новых потребителей, тем самым повысить объем продаж и эффективность итоговых показателей деятельности центра. Одной из главных задач маркетинговой деятельности РЦАКД является привлечение студентов ТПУ. Услуги РЦАКД особо интересны для будущих выпускников Института природных ресурсов и Института неразрушающего контроля. Для сторонних организаций привлекательным станет предложение скидки при повторной и комплексной аттестации, что в свою очередь, дает возможность долгосрочного сотрудничества.

Таким образом, организация системы скидок выполняет следующие функции в РЦАКД:

- Продвижение услуг РЦАКД;
- Повышение конкурентных преимуществ РЦАКД относительно конкурентов рынка Томской области;
- Стимулирование спроса на услуги РЦАКД;

- Повышение лояльности потребителей услуг.

Информирование о системе скидок возможно посредством рекламной деятельности РЦАКД, а для внутренних сотрудников и студентов ТПУ посредством социальных сетей и официального сайта ТПУ. Применение системы скидок не должно отрицательно сказываться на итоговых показателях деятельности РЦАКД.

### **5) Организация направления обучения требованиям охраны труда.**

Целевой аудиторией РКАД являются предприятия опасных производственных объектов. Кроме прохождения аттестации в области неразрушающего контроля и разрушающих испытаний, сотрудникам такого рода организаций необходимо обучение и проверка знаний требований охраны труда. Сформулируем принципы организации обучения требованиям охраны труда:

- Использование нового программного обеспечения для обучения;
- Привлечение к деятельности квалифицированных специалистов;
- Постоянная актуализация обучающих курсов.

Принципы организации обучения требованиям охраны труда воплощаются в деятельности РЦАКД посредством использования программного обеспечения «ОЛИМПокс». На сегодняшний день программа активно используется для обучения специалистов в рамках основных направлений деятельности РЦАКД (обучение специалистов основам промышленной безопасности).

Организация нового направления деятельности РЦАКД решит такие задачи, как:

- Привлечение к сотрудничеству организаций офисного типа;
- Укрепление сотрудничества с текущими предприятиями;
- Повышение конкурентных преимуществ РЦАКД.

Организация направления требует финансовых и трудовых ресурсов. В качестве трудовых ресурсов планируется привлечение преподавателей кафедры Экологии и безопасности жизнедеятельности ТПУ.

Финансовые расходы на приобретение программного расширения «ОЛИМПокс» составят 75 000 рублей. Финансирование данного проекта планируется средствами ИНК ТПУ и РЦАКД.

Таким образом, мы рассмотрели организационный механизм реализации предложенных мероприятий по представленным элементам. Предложенные мероприятия направлены на маркетинговую деятельность РЦАКД, стимулирование продаж, оптимизацию работы создаваемых подразделений в организационной структуре центра, а так же расширение ассортимента предоставляемых услуг.

### **3.3 Оценка эффективности предложенных мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности РЦАКД ИНК ТПУ**

Проанализировав деятельность РЦАКД, выявив сильные и слабые стороны, конкурентные преимущества, на которые организация полагается на сегодняшний день, нами были разработаны рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности. Прежде чем перейти к оценке предложений, стоит отметить, что устойчивое повышение конкурентоспособности организации может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного совершенствования всех параметров конкурентоспособности. Необходимо оценивать конкурентоспособность выпускаемых товаров или оказываемых услуг; эффективность рекламной деятельности; эффективность управления; уровень продаж организации и т.д.

Проведя анализ основных показателей деятельности РЦАКД, было установлено, что средний темп роста фактических итоговых показателей деятельности в 2015 и 2016 годах составляет 11,5 %. Стоит отметить, что 2015 год оказался кризисным для некоторых направлений деятельности, по

сравнению с показателями 2014 года, когда наблюдались высокие показатели деятельности РЦАКД.

Предполагаемые расходы на программу повышения уровня конкурентоспособности, представлены в Таб. 21.

Таблица 21 – Расходы на осуществление предложенных мероприятий

№ п/п	Категория мероприятия	Стоимость за год, рублей
1	Реклама	90 200
2	Организация коммерческого отдела	516 000
3	CRM - система	24 000
4	Направление «Охрана труда»	75 000
5	Итого:	705 200

Финансирование представленных мероприятий планируется за счет Томского политехнического университета.

Предполагается, что после представленных мероприятий итоговый показатель за 2017 год деятельности увеличится на 15% по отношению к 2016 году и доля рынка на 7%. Проведем расчет экономического эффекта данных мероприятий в Таб. 22

Таблица 22 – Основные показатели до и после внедрения проекта

Показатель	Год		Абсолютное отклонение, млн. руб.
	Факт, млн. руб.	Проект, млн. руб.	
НОАП	14,5	16, 675	2,175
НОАЛ	2,5	2,875	0,375
ЛНК	1,5	1,725	0,225
ИЛ/ЛРИ+ЭЦ РИ	1,3	1,5	0,2
Итого:	19,8	22,775	2, 97

Данные свидетельствуют об увеличении итогового показателя деятельности, что говорит об эффективности данных мероприятий. Определим риски динной стратегии (Таб. 23)

Таблица 23 – Риски реализации новой стратегии РЦАКД

Риски	Вероятность возникновения	Оценка влияния	Меры по снижению
Неэффективность новой структуры	0,2	7	Проработка проекта реорганизации, реинжиниринг бизнес - процессов
Появление новых	0,3	8	Постоянный мониторинг,

конкурентов			расширение географии сбыта, формирование долгосрочных взаимоотношений
Проблемы при поиске клиентов	0,3	8	Изучение различных торговых площадок, постоянный мониторинг реестра организаций – потенциальных клиентов
Неудовлетворенность потребителей	0,2	9	Постоянный контроль качества, оказываемых услуг, совершенствование процесса взаимодействия

В представленной таблице мы представили основные риски при реализации, представленной стратегии. Наибольшей вероятностью обладает риск появления новых конкурентов на рынке услуг. Представленные риски имеют высокую степень влияния на деятельность РЦАКД, однако, в деятельности любой организации, главным остается максимальное удовлетворение потребности.

Применим систему сбалансированных показателей. Сбалансированная система использует измеримые показатели в следующих направлениях:

1. Финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности РЦАКД. Данное направление предполагает установление контрольных показателей, касающихся финансовой стороны деятельности РЦАКД. Предполагается использование следующих показателей: объем реализации; размер средней закупки по категориям клиентов; объем продаж на одного менеджера по продажам; себестоимость; предлагаемые ценовые программы для постоянных клиентов; размер рекламного бюджета и эффективность проведения рекламной кампании (отношение прироста прибыли к бюджету) и др.

2. Оценка полезности РЦАКД и его услуг с точки зрения клиентов.

Удовлетворенность клиентов от сотрудничества с РЦАКД и определяется следующими параметрами: цена; качество продукции; соблюдение сроков поставок; индивидуальный подход к клиентам; выполнение срочных заявок; квалификация персонала; предоставление информации; система реагирования на жалобы; простота контакта с менеджерами и др.

3. Внутренняя операционная эффективность, оценивающая эффективность организации бизнес-процессов, инновации и обучение, т.е. способность РЦАКД к восприятию инноваций, гибкость. Внутренняя операционная эффективность касается, в первую очередь, внутренних бизнес-процессов, протекающих в организации. Необходимо контролировать следующие показатели: эффективность внутриорганизационных коммуникаций; мотивация персонала; производительность труда; эффективность маркетинговой деятельности; эффективность организационной структуры; эффективность информационного обеспечения принятия управленческих решений и др.

#### 4. Ориентация на постоянные отношения.

Как отмечалось ранее, новая стратегия РЦАКД будет ориентирована на построение долгосрочных отношений с клиентами. Это направление будет проявляться в следующих показателях: динамика объемов продаж; динамика клиентской базы; рекламные расходы; динамика закупок клиентов и их групп; география продаж компании и др.

Таким образом, можно говорить о том, что в системе сбалансированных показателей будут отражены все показатели, которые позволят оценить эффективность новой стратегии Регионального центра аттестации, контроля и диагностики.

Выводы по третьему разделу:

В данном разделе магистерской диссертации, нами были предложены мероприятия по повышению конкурентоспособности РЦАКД. Мероприятия направлены на продвижение аттестационного центра, в части рекламы: публикации в профессиональных журналах, таргетинговая реклама с сети Интернет, продвижение в социальных сетях. Так же предложения направлены на развитие ассортимента, предоставляемых услуг, кроме обучения и аттестации в области НК, центр имеет возможность осуществлять обучение требованиям охраны труда. Данное мероприятие направлено на комплексное предоставление услуг потребителям.

Также для развития и расширения географии услуг РЦАКД, предложено организовать коммерческий отдел, с функциями отдела маркетинга. Деятельность данного отдела направлена на привлечение потенциальных потребителей услуг, а так же анализ и мониторинг рынка Томской области и других регионов России. Анализ рынка предполагает более глубокое изучение регионов с высокой концентрацией производства. Деятельность отдела связана со сбором большого количества информации о потребителях и ее хранении, поэтому было предложено внедрение облачной системы хранения данных. Данная система позволит хранить большой объем информации, управлять информационными процессами организации, обобщить и систематизировать информацию о клиентах, своевременно оповестить об окончании срока аттестации и предложить услугу своевременно.

Предложенная система скидок, охватывает все категории, как по направлению НОАЛ, так и по направлению НОАЛ, создавая привлекательные условия для сотрудничества с РЦАКД.

Предложенные мероприятия позволят РЦАКД повысить показатели деятельности на 15% и увеличить долю рынка на Томской области в 2017 году на 7%.

Нами были проанализированы возможные риски, связанные с реализацией программы повышения конкурентоспособности РЦАКД. Представленные риски имеют низкую вероятность наступления, но при этом высокую оценку возможного воздействия на деятельность и ее итоги Регионального центра аттестации, контроля и диагностики.

Нами так же предложена система сбалансированных показателей для оценки деятельности РЦАКД. Предложенная система позволит более подробно и комплексно оценивать конечный результат в рамках РЦАКД.

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3AM5A	Санниковой Инессе Анатольевне

<b>Институт</b>	<i>Социально – гуманитарный технологий</i>	<b>Кафедра</b>	<i>Менеджмента</i>
<b>Уровень образования</b>	<i>Магистратура</i>	<b>Направление/специальность</b>	<i>Менеджмент</i>

### Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul> <p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Рабочее место (будь то отдельный кабинет или просто локализованное пространство) работника университета хорошо проветриваемо, в достаточной степени освещено и в целом – комфортное для работы. Вредных, опасных проявлений факторов производственной среды не выявлено, а также чрезвычайных ситуаций никогда не наблюдалось.</p>
---	---

### Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<p>Охрана здоровья персонала и безопасность труда. Своевременно выплачивает налоги и заработную плату. Систематически проводится обучение сотрудников. Сотрудники имеют возможность получить путевки в санаторий - профилакторий, получить место в детском саду ТПУ. Оказание социальной помощи сотрудникам и студентам. Студенты имеют возможность обучаться по обмену.</p>
<p><i>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>Природоохранная деятельность и ресурсосбережение. Стремление обеспечивать и поддерживать высокое качество образовательных услуг. Честно и последовательно выполнять договорные обязательства. Проведение мероприятий для детей и молодежи. Развитие и обучение студентов и сотрудников университета.</p>
<p><i>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения</i></p>	<p>Заклучение трудового договора, договора на</p>

<i>социальной ответственности:</i> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.	оказание образовательных услуг. Соблюдение трудового законодательства. Соблюдение постановлений министерства образования. Создание приказа внутренних распоряжений регламента.
<b>Перечень графического материала:</b>	
<i>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</i>	Структура стейкхолдеров РЦАКД; Оценка затрат на мероприятия КСО.

<b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b>	
---	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Старший преподаватель	Черепанова Наталья Владимировна			

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3АМ5А	Санникова Инесса Анатольевна		

#### 4 Социальная ответственность

Понятие социальной ответственности не новое, хотя все еще спорное в мире бизнеса и управления. Уже в начале XX в. некоторые предприниматели на Западе выражали уверенность, что капитал обязан использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше. Благотворительностью занимались успешные бизнесмены Э. Карнеги, Д. Рокфеллер, Д. Морган, Г. Форд. Как известно, в России до Октябрьской революции владельцы крупных предприятий строили для своих рабочих жилье, больницы, открывали магазины, где товары продавались со скидкой. Некоторые российские фабриканты и заводчики по собственной инициативе устанавливали девятичасовой рабочий день, стремились улучшить положение рабочих, условия их труда и быта, выдавали «наградные» за продолжительный стаж и безупречную работу.

Основной деятельностью Регионального центра аттестации, контроля и диагностики является предоставление услуг по обучению и аттестации персонала в области неразрушающего контроля и других видов испытаний, и аттестации лабораторий неразрушающего контроля.

За высокий уровень оказываемых услуг, РЦАКД награжден многочисленными дипломами, грамотами, медалями.

Региональный центр является структурным подразделением Института неразрушающего контроля Томского политехнического университета. Политика в области социальной ответственности является большим, чем соответствует программе и Этическому кодексу Томского политехнического университета. Руководство университета понимает социальную ответственность, как добровольно взятое на себя обязательство вносить вклад в улучшение жизни людей, общества, города, области.

Реализация настоящих обязательств осуществляется в ходе коллективных переговоров с профобъединением и общественными

организациями университета, и закрепляется в конкретных планах работ, а также в локальных нормативных актах.

### **Определение стейкхолдеров организации**

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ корпоративной социальной ответственности – оценка соответствия программ основным стейкхолдерам института.

Анализ стейкхолдеров направлен на выявление и систематизацию основных стейкхолдеров, сбор и анализ информации о них, результаты которого могут послужить для принятия стратегических решений.

Управление стейкхолдерами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации. В отличие от анализа стейкхолдеров, проводимого с целью лучшей адаптации к организационному окружению, управление ими является непосредственным воздействием на стейкхолдеров. В действительности эти два процесса пересекаются, однако, как показывает анализ деловой практики, значительная часть неожиданных проблем организаций являются следствием неучтенных и часто просто не идентифицированных существенных интересов влиятельных стейкхолдеров.

Структуру стейкхолдеров РЦАКД представим в таблице 24.

Таблица 24 – Структура стейкхолдеров РЦАКД

<b>Прямые стейкхолдеры</b>	<b>Косвенные стейкхолдеры</b>
1. Государственные органы	1. Конкуренты
2. Работники	2. Координирующие органы
3. Руководство университета	
4. Потребители	

Рассмотрим стейкхолдеров РЦАКД:

– Государственные органы. Как уже отмечалось, РЦАКД является частью большой и сложной системы Томского политехнического университета. Для любых вузов государство является ключевым источником финансирования, что

требует постоянной обратной связи с ним, осуществляемой посредством отношений с Министерством образования и науки и его структурами (Федеральным агентством по образованию).

– Руководство университета. Команда высшего руководства организации имеет наибольший вес в стратегическом управлении организацией, а именно: проектирует организационные цели, видение и основные ценности, принимает важные решения. Руководство РЦАКД и всего университета воплощает политику, стратегию передачи информации и видения основных ценностей в деловые решения, формирует последовательность действий для реагирования на требования других стейкхолдеров;

– Работники. Успех деятельности организации во многом зависит от умения управлять человеческими ресурсами организации. Удовлетворенность и мотивация работников является ключевым фактором успеха организации, так как очевидно, что увольнение работников обходится дорого и найти замену трудно, в связи со спецификой деятельности РЦАКД.

– Потребители. Потребители имеют стратегическую важность для РЦАКД и поэтому необходимо постоянно изучать политику потребителей относительно услуг и максимально соответствовать требованиям потребителей.

– Конкуренты. Конкурентная среда является одной из важнейших составных частей внешнего окружения РЦАКД. Наиболее существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Изучение действий конкурентов – лучший ориентир для стратегических действий руководителей организации, иначе она вынуждена все время находиться в защитной позиции.

– Координирующие органы. Деятельность РЦАКД связана с такими организациями как, Ростехнадзор и ОАО «НТЦ «Промышленная безопасность». Данные организации являются координирующими деятельность РЦАКД, так как ОАО «НТЦ «Промышленная безопасность» является аттестационным органом НОАЛ. РЦАКД оказывает услуги по аттестации специалистов и лабораторий НК, которые находятся на опасных производственных объектах.

## Определение структуры программы КСО

Реализация политики социальной ответственности особенно актуальна для учебных заведений. Рассмотрим благотворительность в качестве социальной деятельности РЦАКД и ТПУ в целом.

Одними из главных направлений КСО в ТПУ является развитие персонала, природоохранная деятельность и ресурсосбережение, социальные программы, корпоративный этический кодекс.

Благотворительная деятельность, спонсорство и социальные программы. Сотрудники каждый год 9 мая поздравляют ветеранов ВОВ.

Для студентов и сотрудников ТПУ, в том числе ИНК, ежегодно проводятся мероприятия на выявление стипендиатов, по таким видам стипендий:

- Государственная академическая стипендия студентам;
- Государственная социальная стипендия;
- Государственная стипендия аспирантам;
- Стипендии Президента РВ и Правительства РФ;
- Именные стипендии и др.

Все сотрудники РЦАКД и ТПУ имеют возможность пройти реабилитационно – восстановительное лечение в санатории – профилактории ТПУ, льготно посещать бассейн ТПУшный и спортивный зал.

Так же на балансе ТПУ числятся 2 детских сада № 108 и №111 и детский оздоровительный лагерь «Юность», куда сотрудники могут зачислить своих детей.

Большинство мероприятий для студентов и сотрудников проводятся на базе отдыха «Политехник».

Еще одно направление программы КСО – это работа со студентами. Томский политехнический университет на протяжении многих лет практикует программу «Академический обмен». Обучение за рубежом — это инвестиции в собственное будущее, связанные с приобретением необходимых для успешного

человека знаний, навыков и опыта. Обучение осуществляется в университетах Чехии, Германии, Франции, Китая, Южной Кореи и т.д. Помимо обмена, ТПУ охотно принимает на обучение зарубежных студентов. Имеет договоренности с крупными предприятиями не только на территории Томской области, но и за ее пределами для прохождения студентами стажировок. После прохождения стажировок студенты зачисляются в кадровый резерв предприятий и впоследствии рассматриваются после окончания университета, как потенциальные кандидаты на работу в компании.

Регулярно проводимое мероприятие, которое вошло в традицию университета, в том числе и ИНК, стала ярмарка вакансий. Данное мероприятие дает возможность студентам пообщаться с работодателями лично, задать интересующие вопросы и оставить резюме.

Таким образом, коммуникации в сфере социальной ответственности на такие аудитории, как государственные органы, сотрудники и студенты.

### **Определение затрат на программы КСО**

Институт неразрушающего контроля Томского политехнического университета, как и все подразделения Томского политехнического университета, осуществляет социальную деятельность в области социальной поддержки сотрудников и студентов, медицинском страховании, предоставлении мест в общежитии, работе со студентами с ограниченными возможностями.

В рамках Томского политехнического университета реализуются следующие программы развития:

- Программа повышения конкурентоспособности ТПУ среди мировых научно – образовательных центров;
- Программа развития ресурсоэффективности;
- Программа энергосбережения ТПУ;
- Программа инновационного развития подразделений ТПУ.

ИНК ТПУ постоянно содействует профессиональному развитию и повышению качества образования путем:

- Укрепления материально технической базы института;
- Организации конкурсов среди молодых специалистов;
- Оказания организационной и материальной поддержки аспирантам и докторантам института.

Средства на социальную деятельность ИНК и РЦАКД поступают, так из средств ИНК, так и средств ТПУ.

Оценку затрат на социальную ответственность ИНК проведем посредством экспертных оценок, в связи с отсутствием информации, позволяющей оценить данные затраты. Результаты представим в Таб. 25.

Таблица 25 – Оценка затрат на мероприятия КСО

№ п/п	Мероприятие	Оценка мероприятия
1.	Охрана труда и здоровья сотрудников ИНК ТПУ	3
2.	Социальная поддержка студентов	3
3.	Развитие и обучение сотрудников и студентов	3
4.	Оздоровительные проекты	2
5.	Образовательные программы	3

Для оценки представленных мероприятий (Таб.25) нами была применена шкала экспертных оценок, в соответствии с которой:

3 – высокий уровень поддержки мероприятия, мероприятия является основой социальной политики, постоянный контроль со стороны организации;

1 – средний уровень организации мероприятий, возможно повышение частоты;

1 – неудовлетворительно организуются мероприятия КСО.

По итогам проведенной оценки следует отметить, что социальная политика ИНК носит внутренний характер. Мероприятия, проводимые в области социальной ответственности, направлены на сотрудников и студентов Института неразрушающего контроля.

## **Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций**

Томский политехнический университет рассматривает социальную ответственность, как ответственность за воздействие своими решениями и действиями на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- Содействует устойчивому развитию, укреплению здоровья внутренних стейкхолдеров;
- Учитывает ожидания заинтересованных лиц;
- Интегрировано в деятельность университета и используется им на практике;
- Соответствует законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- Способствует совершенствованию системы управления.

В рамках Томского политехнического университета преобладает внутренняя социальная ответственность. Она направлена на социальную поддержку сотрудников и студентов не только Института неразрушающего контроля, но и всего университета.

Программы КСО соответствуют целям и стратегии развития Томского политехнического университета. Они направлены на социальную поддержку сотрудников и студентов ТПУ. В рамках ТПУ организован и функционирует центр социальной работы. В настоящее время в соответствии с Положением о деятельности Центра основной его задачей является организация социальной и воспитательной работы в студенческой среде.

Основными направлениями воспитательной работы являются адаптация студентов младших курсов к вузовской среде, гражданско-патриотическое воспитание, развитие межкультурного диалога и толерантности в студенческой среде, а также формирование у студентов мотиваций к здоровому образу жизни.

В сфере социальной деятельности сотрудники Центра решают вопросы материальной поддержки студентов, в том числе работают со студентами-сиротами и студентами – инвалидами. Также в сфере деятельности Центра находятся вопросы организации оздоровления и страхования студентов и сотрудников университета, контроль качества, предоставляемых услуг подразделениями социальной сферы университета.

Осуществляя услуги по предоставлению качественного образования и программы по социальной деятельности, университет ежегодно принимает несколько тысяч абитуриентов, имеет отличную репутацию на территории России и за ее пределами. Социальные программы для студентов активно привлекают зарубежных студентов. В связи с этим формируются высокие результаты мероприятий по КСО.

Таким образом, программы КСО, проводимые ТПУ соответствуют целям и стратегии развития университета. Социальные программы внутренней направленности преобладают на данном предприятии. Они предполагают добровольно осуществляемую университетом деятельность по развитию сотрудников, созданию благоприятных условий труда, а также стимулирование заинтересованности студентов сотрудников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Сохранение и повышение конкурентоспособности предприятия является важнейшей задачей не только организаций Томской области, но и всей страны. Именно конкурентоспособность является залогом успешного ведения финансово – хозяйственной деятельности организации. Верным является то, что конкурентоспособность, выпускаемой продукции или оказываемых услуг, положительно сказывается на общем уровне конкурентоспособности предприятия.

При анализе показателей деятельности за период 2014 – 2016 года, было выявлено, что РЦАКД ежегодно выполняет поставленные цели в области качества, ежегодный средний темп прироста итоговых показателей составляет около 11%, что в свою очередь свидетельствует о положительной тенденции развития организации. Однако, наиболее проблемными являются направления деятельности в части, разрушающих испытаний и испытательной лаборатории. В рассматриваемый период наблюдается рост данного показателя, однако, фактические значения не достигают плановых значений.

При исследовании деятельности Регионального центра аттестации, контроля и диагностики, было выявлено, что центр обладает достаточно широким спектром услуг в своей отрасли; высоким качеством, предоставляемых услуг, соответствующим всем требованиям нормативно – технической документации и законодательной базе.

Анализ внешней среды РЦАКД показал, что центр имеет высокую долю на рынке услуг в Томской области. Это связано с возможностью обучения специалистов, по всем методам и объектам неразрушающего контроля. Так же основополагающим фактором в деятельности центра является аттестация специалистов на III квалификационный уровень. Данное конкурентное преимущество, дает возможность привлечь потенциальных потребителей из ближайших регионов.

Наиболее значимыми факторами внешней среды стали:

- Ослабление законодательства в деятельности специалистов и лабораторий НК;
- Требования к качеству и уровню, оказываемых услуг;
- Развитие промышленности страны и региона.

В соответствии с этим нами была проведена оценка сильных и слабых сторон относительно основных конкурентов, в ходе анализа были определены преимущества РЦАКД перед конкурентами, к ним относятся:

- качество оказываемых услуг подтверждается, наличие лицензии и соответствие всем требованиям;
- РЦАКД имеет преимущество перед конкурентами в ценовой политике, придерживаются рекомендуемых ОАО НТЦ «Промышленная безопасность»;
- Имеет экзаменационные центры за пределами Томской области.

В ходе оценки конкурентоспособности представленных предприятий, мы пришли к выводу, что наиболее привлекательными являются конкурентные преимущества РЦАКД. По произведенным расчетам было выявлено, что наиболее значимым параметром оценки является соответствие требованиям менеджмента качества данной деятельности. На втором месте, по значимости, расположился ассортимент предоставляемых услуг, как и для любой другой сферы услуг, данный критерий является основополагающим.

Не смотря на высокий уровень текущей конкурентоспособности, были предложены мероприятия для дальнейшего развития РЦАКД, направленные на продвижение услуг, узнаваемость, оптимизацию работы центра по привлечению потенциальных клиентов. Предполагаемая эффективность предложенных мероприятий предполагает увеличение итоговых показателей деятельности на 15% и увеличение долю рынка к 2018 году на 7%, при ежегодном приросте в размере 5%.

Любое новшество имеет риски внедрения в деятельность организации, риски которые могут повлиять на деятельность РЦАКД, следующие:

- Неэффективность новой структуры;
- Появление новых конкурентов;
- Проблемы при поиске клиентов;
- Неудовлетворенность потребителей.

Представленные риски обладают невысокой вероятностью наступления, но при этом высокой оценкой влияния на деятельность и ее итоги для РЦАКД. В ходе анализа нами были предложены меры для минимизации влияния представленных рисков.

Таким образом, представленная методика анализа рынка, конкурентных преимуществ, деятельности организации должна использоваться РЦАКД для получения информации о своем положении на рынке. В целом РЦАКД имеет устойчивую позицию и долю рынка в Томской области и способен конкурировать с другими, более крупными игроками в данной отрасли. Так же РЦАКД может занять новую нишу, расширив свои границы, путем организации новых экзаменационных центров, в других регионах России.

## СПИСОК ПУБЛИКАЦИЙ МАГИСТРАНТА

1. Санникова И. А. Возможность применения корреляционно-регрессионного анализа для изучения экономических процессов / И. А. Санникова, Ю. И. Шулинина, Н. В. Потехина // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной научной конференции, 23-26 мая 2016 г., Томск: в 2 ч. — Томск: Изд-во ТПУ, 2016. — Ч. 2. — [С. 498-502].
2. И. А. Санникова; науч. рук. И. Е. Никулина // Проблемы управления рыночной экономикой: межрегиональный сборник научных трудов. — Томск: Изд-во ТПУ, 2016. — [С. 83-86].
3. Sannikova Inessa, Forecast Demand of Specialists with Higher Education for Russian Economy // Innovation Management and Education Excellence Vision 2020: from Regional Development Sustainability to Global Economic Growth : proceedings of the 27th International Business Information Management Association Conference (IBIMA), Milan, Italy, 4-5 May 2016. — Milan: IBIMA, 2016. — [P. 60-67].

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. М.: Центр экономики и маркетинга, 2009. — 239 с.
2. Антипов Ю. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. - № 3 (89). – С. 212-221.
3. Беляев В. Н. Конкурентоспособность предприятий горнопромышленного комплекса: методологические и методические аспекты. - Екатеринбург : ИЭ УрО РАН , 2010. - 70 с.
4. Бутко Г. П. Стратегия обеспечения конкурентоспособности предприятий лесного комплекса: моногр. - Екатеринбург: Б. и. , 2010. - 227 с.
5. Васильева Н. А. Условия формирования конкурентных преимуществ реального сектора экономики Саратовской области // Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н. И. Вавилова. - 2011. С. 56-61.
6. Волчков А. Н. Инновационная активность фирмы на основе применения механизма воспроизводства и обновления основных фондов - стратегический ресурс сохранения конкурентоспособности и экономического роста // Справочник. Инженерный журнал. - 2015. - N 4. - С. 41-46.
7. Воронов А. А. Моделирование конкурентоспособности продукции // Стандарты и качество. – 2014. - N 11. - С. 44-47.
8. Гвазава Д. Г. Экономические аспекты интенсификации молочного скотоводства // Доклады Российской академии сельскохозяйственных наук. – 2016. - N 2. - С. 47-50.
9. Гельвановский М., Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях// Российский экономический журнал. — 2010. — № 3. — с. 67—77.

10. Государственное регулирование рыночной экономики: учеб. Пособие/2012.-280с.
11. Демченко А. О. Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2010. - № 2. - С. 93-96.
12. Демченко А. О. Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2010. - С. 93-96.
13. Ермолов М.О. Разработка и внедрение системы обеспечения конкурентоспособности М., 2011. — 189 с.
14. Жданкин Н. А. Охрана труда как важнейший элемент конкурентоспособности предприятия // Трудовое право. – 2015. - N 2. - С. 13-16.
15. Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей// Экономика и управление. — 2013. — № 4. — с. 47—52.
16. Инновационная активность фирмы на основе применения механизма воспроизводства и обновления основных фондов - стратегический ресурс сохранения конкурентоспособности и экономического роста: Инженерный журнал/ Волчков А. Н., 2015.- 46с.
17. Кабакова Э. В. Взаимосвязь конкуренции и инновационной деятельности // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. М.: СПЭРО. 2016. 111с.
18. Клочков В. В. Организационно-экономический анализ конкурентоспособности отечественных авиадвигателей // Технология машиностроения. – 2014. - N 6. - С. 74-78.
19. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятия: источники формирования, оценка, пути повышения. - Екатеринбург: ИЭ УрО РАН , 2014. - 77 с.

20. Кузьменко В. Комплексная оценка инновационных проектов создания новых товаров // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2014. - № 1 (49). – С. 21-28.
21. Лебедева Н. Н. Инновационная активность предприятий как условие их конкурентоспособности // Журнал институциональных исследований. - 2010. - Т. 2. - № 4. - С. 15-21.
22. Львова А. Диалектика брэнда. Смена имиджа в целом и имени фирмы в частности становится еще одним фактором повышения конкурентоспособности // Изд. Директор - 2014. - 62с.
23. Моделирование конкурентоспособности продукции/Стандарты и качество/ Воронов А. А., 2014. -147с.
24. Напхоненко Н. В. Коммерциализация технологий и конкурентоспособность отечественных предприятий // Известия высших учебных заведений. М-Вершина, 2011.-107с.
25. Основы общей экономической теории: учеб. пособие/Б.В. Зайцев; -Уфа: Изд-во УГНТУ, 2012. – 46с.
26. Повышение конкурентоспособности компании: формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление: разъяснения, советы и рекомендации В. В. Кеворкова и Д. В. Кеворкова. - М.: Российская газета, 2015. - 215 с.
27. Прокопенко С. Маркетинговый подход к разработке новых резцов для шахтных комбайнов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2011. - № 5. - С. 416-422.
28. Рюли Э., Шмидт С.Л. Исследование стратегических процессов в организации // Проблемы теории и практики управления, — 2009. — № 5. — С. 11—12.
29. Семенов В. М. Развитие технико-технологических инноваций как основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий // Вестник УГТУ-УПИ. Серия: Экономика и управление. - 2012. - № 5. - С. 67-77.

30. Семенов В. М. Развитие технико-технологических инноваций как основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий // Вестник УГТУ-УПИ. Серия : Экономика и управление. - 2012. - № 5. - С. 67-77.
31. Стратегия обеспечения конкурентоспособности предприятий лесного комплекса: моногр. Бутко Г. П., 2010. - 227с.
32. Танака Хироши. Увеличение конкурентоспособности национальной промышленности путем использования открытых инноваций и управления ме-тапрограммами // Управление проектами и программами. – 2010. - № 1, 2, 3, 4.
33. Условия формирования конкурентных преимуществ, реального сектора экономики/ Васильева Н. А., 2010. – 324с.
34. Чайникова, Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия : учеб. пособие – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2012.-76с.
35. Чернов И. Опыт разработки стратегической концепции завода металлоконструкций // Индустриальный и b2b маркетинг. – 2011. - № 3. – С. 212-229.
36. Шувалов В. Н. Кто на новенького? : влияние инновационной активности на повышение конкурентоспособности предприятия // Российское предпринимательство. – 2014. - N 10. - С. 28-31.
37. Шумаев Виталий. Развитие экономики на основе инноваций, интеграции и логистической координации // Логистика сегодня. – 2007. - № 1. – С. 64-73.
38. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие. 2-е изд. М.: Гном-Пресс, 2010. — 309 с.

## Приложение А

### COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECTS

#### 1.1 The disclosure of competition and competitiveness of an enterprise

Студент:

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>3AM5A</b>	<b>Санникова И.А.</b>		

Консультант – лингвист кафедры иностранных языков ИСГТ:

<b>Должность</b>	<b>ФИО</b>	<b>Ученая степень, звание</b>	<b>Подпись</b>	<b>Дата</b>
<b>Старший преподаватель</b>	<b>Бескровная Л.В.</b>			

## **1 COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE: THEORETICAL ASPECTS**

### **1.1 The disclosure of competition and competitiveness of an enterprise**

A current development of economy is characterized by combination of complicated and contradictory events such as business globalization, restriction in resources, fast technologic innovations; therefore we can notice the increase of competition.

Difficulties in production and distribution have become more complicated, in addition to this, more concern is given to potential technological breakthrough, structural transformations of economy and of market. Thus, the beginning of the XXI-st century was marked by highlighting of strategic issues.

The word «competition» comes from Latin «concurrentia», that signifies «collision, interference». Competition consists in permanent search and offer of the best terms for a purchaser and a seller. Competitors for an enterprise are the people who produce similar products and substitutes of goods.

Economics distinguishes a number of competitive theories:

4. behavioral;
5. functional;
6. structural.

The adherents of behavioral theories such as Adam Smith, Karl Marx, Michael Porter and Alfred Marshall studied competition as a «contest, collision». Marshall gave to it the definition of a rivalry for rare economic goods. Most goods are considered to be rare because their quantity is less than potential needs of the society. Therefore, competition aspires to correspond to criteria of availability to rare goods as well as possible. If offer is bigger than demand in this case we would see a competition among sellers, who will have to reduce the price that leads in return to the decrease in the volume of production and resources, implemented in the production process. If demand is bigger than offer we would see a competition

among purchasers, that results in the increase in prices and the increase in resources needed to produce the goods.

Adam Smith was the first who paid his attention to the difference in subjective actions of entrepreneurs and objective results of those actions. «Invisible hand of the market» directs and regulates business operations of market participants, as a result we can see the influence on market economy, that manifests in growth of social profit. If to speak about Karl Marx, he was the first who separated sectorial and cross-sectorial competitive proceedings. Marx explained competition as an antagonistic struggle in the domain of goods production with a view to obtain more profitable terms of production and goods distribution.

The adherents of functional theory of competition are Joseph Schumpeter and F. von Hayek. Joseph Schumpeter in his work «The theory of economic development» divided economic life into two directions: routine circulation and development (innovation). He associated the phenomenon of competition with the contest of old and new.

The market has a skeptical attitude towards innovations but if an innovator succeeds in its realizing, it is the competition procedures that contribute to eliminate the producers who use old techniques of production from the market. Schumpeter defines an entrepreneur as an innovator playing the role of a key figure in scientific and technological progress. Innovation (according to Schumpeter) is a development of a new technology, a product, a new market, resource or raw materials, implementation of new rules of a company management.

Friedrich von Hayek gave to competition the definition of an opening procedure.

The structural theory of competition is the theory of four main types of market (market structures):

- Absolute competition;
- Monopolistic competition;
- monopoly;
- oligopoly.

Market structures represent theoretical models of branches which are characterized and differ from each other by the following indicators:

- Type of a product;
- Number of enterprises in the sector;
- Conditions of entering the sector;
- Non-price competition;
- Control over the price.

This approach studies competition as a capacity of an enterprise to influence all the market of goods, first of all, to change the price of producing goods. The lower this capacity, the more competitive market is.

Taking into consideration all mentioned above, we can draw a conclusion that competition is a dynamic and renewing process among economically independent market participants in the conditions of restricted resources, in order to completely satisfy the needs of consumers at affordable price.

For a more detailed analyze of the notion «competition» we shall examine its classification in types and forms presented in the figure 1.

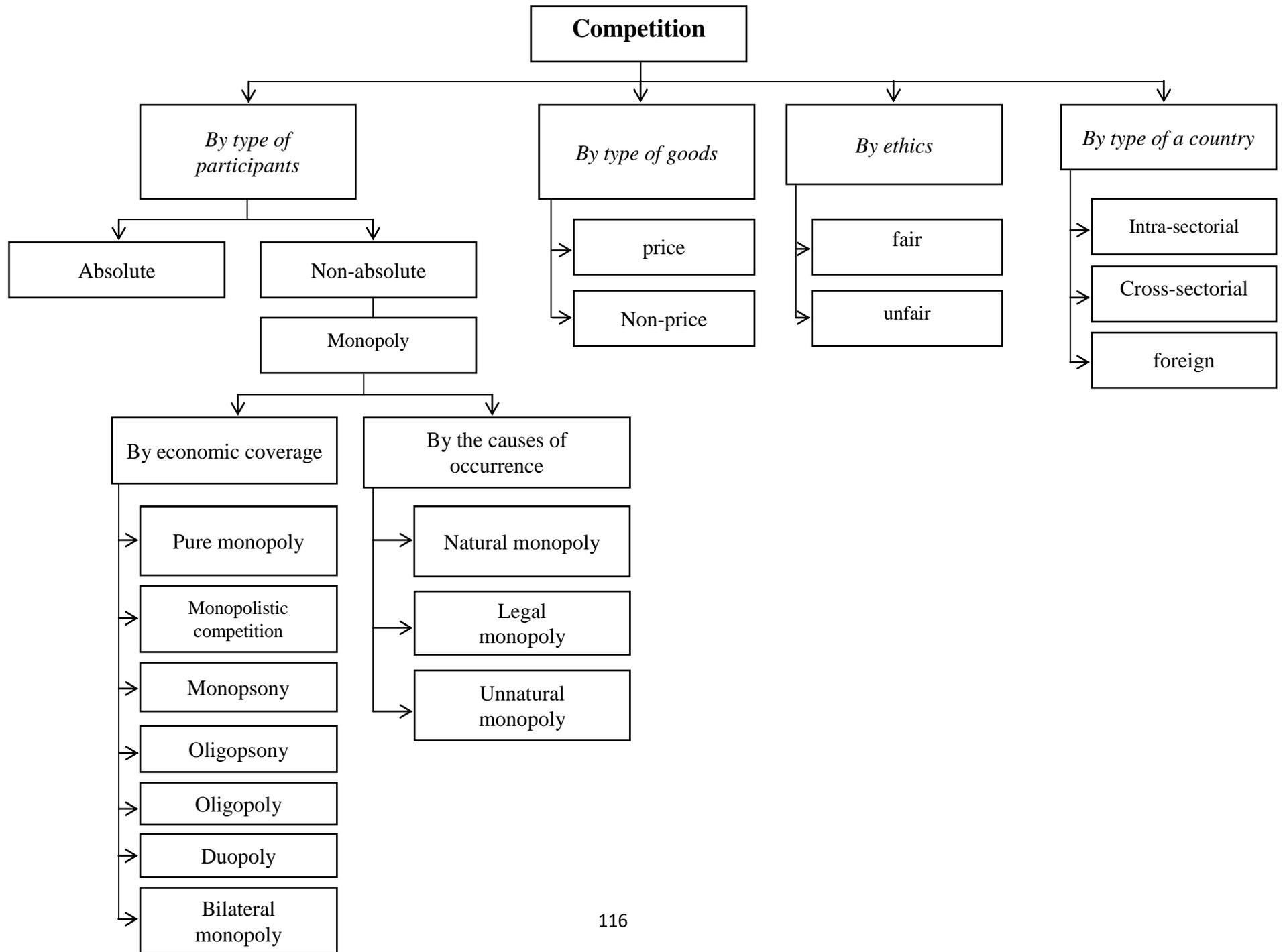


Figure 1 – Classification of the types of competition

Depending on the type of market participants competition is divided into absolute and non-absolute.

*Absolute competition* is to be characterized by a big quantity of sellers and purchasers, an absolute homogeneity of goods, absence of barriers to enter a sector, a free access to the information about market (prices, demand, offer, competitors). The particularity of this kind of competition is that the sellers of goods and services do not influence the prices of their goods, i.e. market conduct of purchasers and sellers consists in adaptation to a balanced state of market environment.

In the conditions of absolute competition the balance of an enterprise comes when marginal costs are equal to the price of produced goods ( $MP = P$ ) and the price corresponds to marginal revenues and average costs ( $P = MR = AC$ ), i.e. the following terms are respected, that is presented in the formula 1:

$$\mathbf{MC = MR = P = AC} \quad (1)$$

Where **MC** are marginal costs of produced goods;

**MR** – marginal revenues of produced goods;

**P** – price of produced goods;

**AC** – average costs of produced goods.

Therefore, on the assumption of all above mentioned indicators, we can conclude that absolute competition can not be found in real market activity, that's why in reality most markets operate in the terms of non-absolute competition.

*Non-absolute competition* appears when some producers have the possibility to control the price of goods they produce. Most markets of modern economy are the markets with non-absolute competition.

In the conditions of non-absolute competition a balanced state of an enterprise comes when average costs do not reach their floor and the price of average costs is higher than average costs, i.e. the following terms are respected, that is presented in the formula 2:

$$(\mathbf{MC = MR}) < AC < P \quad (2)$$

The indicators of non-absolute competition are:

- Barriers to market entry;

- Differentiated goods;
- A bigger part of sales falls on one or some producers;
- A possibility to control partly or totally the price of goods.

Let's proceed to the study of actual types of non-absolute competition depending on economic coverage, Table 1.

Table 1 – Types of monopoly markets

Type of a market with non-absolute competition	Number of enterprises	Type of goods	Control over the price	Barriers to market entry
Monopolistic competition	Majority of enterprises	Heterogeneous goods	low	none
Pure monopoly	One enterprise	Homogeneous goods without any substitutes	total	high
Bilateral monopoly	A few number of enterprises	Homogeneous goods	total	high
Monopsony	A big number of enterprises	Homogeneous goods	total	high
Oligopsony	A big number of enterprises	Homogeneous goods or with insignificant differences	partial	none
Oligopoly	A few number of enterprises	Homogeneous goods or with insignificant differences	partial	high
Duopoly	Two enterprises	Homogeneous goods	partial	high

Depending on the causes of occurrence we can distinguish natural monopoly, legal and unnatural monopoly.

*Natural monopoly* is a type of monopoly when an enterprise takes a privileged place at the market, due to exclusive possession of necessary resources for production, an extremely high cost of production, presence of material and technical base. In the reality the enterprises of natural monopoly are those which manage labour-intensive infrastructures and re-creation of such infrastructures by other enterprises is economically unreasonable or seems impossible from a technical point of view. The possible examples of this monopoly are railroads, electricity, water and gas supply systems.

*Legal monopoly* represents an exceptional right to be a unique supplier of any goods or services on lawful basis. The field of legal regulation of this monopoly covers:

- Patent system;
- Ownership;
- Trademarks.

Natural monopolies occur when only one enterprise is to be found in the sector and this enterprise has a total control over the sector.

Causes of occurrence of unnatural monopolies:

- Financial. In this situation a large and rich enterprise can buy all other enterprises of the sector and become a single producer.
- Unique resource or technology.

In the case of natural or unnatural monopoly new enterprises have high enough barriers to enter the sector which are rather unbreakable for them.

Depending on the type of goods we can distinguish price and non-price competition.

*Price competition* is a rivalry among goods producers for a consumer by reducing production expenses, prices on goods and services without any change of goods quality or variety. In such a case entrepreneurs often apply for price manipulation (fix reduced prices till the goods take their place on the market outlet, after that they recur to a significant overvalue), price discount, seasonal sales etc.

*Price competition* is directly related to price manipulation in order to capture the market and to obtain better economic conditions for sales; price competition can be divided into two types:

- Direct price competition with a wide advertisement about reduction of price;
- latent price competition, when new goods are put on the market with properties more corresponding to consumers' needs along with a comparably insignificant rise in the price.

*Non-price competition* is a type of competitive struggle based not on a price superiority over other competitors, but on aspiration to a higher quality, technical level and perfection in technology.

From the ethical point of view competition is to be divided into fair and unfair.

*Fair competition* is aimed at profit maximization of economic entities by creating and offering more profitable terms at the market of product, goods and services. This type of competition is maintained by the State, as it contributes to reveal and to develop completely the enterprise potential, apart from that this competition is profitable for potential consumers.

*Unfair competition* is associated with the violation of standards and rules adopted at the market. The examples of it are the following:

- 1) Measures aimed at discrimination of competitors;
- 2) Measures aimed at elimination of a competitor, at blocking the entrance to a sector for new producers of goods and services;
- 3) Dumping (monetary, commodity);
- 4) Use of the domineering position at the market in order to eliminate competitors (collusion, corruption);
- 5) Discrediting competitors:
  - Dissemination of false and defaming information about a competitor;
  - Misrepresentation for consumers about the goods produced by competitors;
  - Disclosure of confidential information.

Competition between enterprises is possible not only within one country, it may occur between national and foreign goods. Let's study the types of competition according to a country origin.

*Intra-sectorial competition* is to be explained as a rivalry among business entities in one economic sector (the domain of production) to obtain more profitable conditions for goods and services distribution and to get excess profit. This type of competition is more widespread in the countries with a high level of production and also in developed countries which achieved a high industrious level. This competition

may be realized among homogeneous goods and services which satisfy the same need of a consumer but differ from each other by price, quality, variety and design.

*Cross-sectorial competition* takes place among enterprises of different sectors and reveals as a competition between the goods produced by enterprises of one sector and the goods produced by enterprises of another sector.

*Foreign competition* is to be found among enterprise of one country due to the import of goods and services from another country. Thus, foreign competition takes place in case of international cargo and passengers transportation.

The complete disclosure of the notion *competition* can be done through the analysis of its functions. Modern market economy distinguishes six main functions of competition:

- regulating;
- allocative;
- innovative;
- adaptative;
- distributive;
- supervising.

Regulating function consists in the impact competition has on the offer and on the goods production beyond it, in order to achieve an optimal corresponding to consumers' needs. This function is associated with the following principle: an enterprise must produce only the goods it can sell and not try to sell everything it is able to produce.

Allocative function (partition function) represents an efficient partition of factors of production (ground, labor, funds) in those companies and regions which are capable of giving the highest feedback.

Innovative function is associated with innovation and its various implication taking for basis the achievements of scientific and technological studies and development of market economy entities.

Adaptative function is directed to contribute to the adaptation of enterprises to changes of internal and external environment that makes possible the passage from economic survival to extension of activity sphere.

Distributive function exerts a direct and indirect impact on the partition of gross national product among consumers.

Supervising function serves not to admit the establishment of monopolistic dictatorship of some producers over others.

It is necessary to mention that functions of competition correspond to functions of market. This similarity may be explained by the fact competition discloses the essence of market and market economy.

Nowadays the notion of competition is closely related to the notion of competitiveness. Market competition is a system of relations among separate market entities – enterprises producing goods and services. This definition makes understand that competition takes place among the goods presented at the market as well as among their producers. That is why there is a close connection between notions of competition and competitiveness and they are studied in respect of goods and services also in respect of their producers, economic sectors or countries.

The problem of competitiveness for economic unity becomes a key problem referring to its activity and development in the conditions of a difficult competition environment. The questions of assessment of enterprises' competitiveness were analyzed in scientific works by the following scientists: J. Schumpeter, D. Ricardo, A. Smith, F. Hayek, I. Ansoff, M. Porter, R. Fathoutdinov and others.

The development of information society and dynamics of integration process are led to that these days traditional approaches to assure competitive advantages of economic entities are becoming a thing of the past. Such widespread competitive advantages as share market, low expenses and quality of service do not provide a guarantee to an enterprise of leading position at the market, in the sector, in the country.

The mentioned above competitive advantages have given a way to innovations, new ideas and knowledge. The main part of expenses in enterprise must fall not to the

production process but to data support, to product development, to staff training, to internal culture. Main approaches to the definition of notion “competitiveness” are presented in the Table 2.

Table 2 – Approaches to the notion of competitiveness

Author	Notion	Key characteristic
1	2	3
V.D. Gribov, V.P. Grouzinov	Advantages of an enterprise in respect with other enterprises of the same sector within one country and beyond it.	Advantage of an enterprise regarding the producers of homogeneous goods
N.Y. Kalujnova	Ability to find, create and to use competitive resources before others do it.	Ability to use competitive advantages
N.L. Zaitsev	Possibility to produce with operating industrial capacities correspondingly to planned technical and economic dimensions, which assure competitiveness of goods	Production of goods in conformity with actual operating conditions of enterprise
E.A. Ivanova	A necessary condition to assure competitiveness of produced goods. In modern life it is an important direction in enterprise activity, which is oriented to penetrate internal and external market by the way of creating the goods , corresponding to the demands of consumers and world standards in specific market sectors at a specific period of time	A necessary condition to create production corresponding to the demands of consumers and world standards
E.I. Masilkina, T.G. Panitchkina	A relative characteristic that reflects how the development of an enterprise differs from its competitors by the way its produced goods satisfy the needs of people, as well as the possibilities of an enterprise and dynamics of its adaptation to the conditions of market competition	A specific characteristic that permits to differ from competitors
I.V. Sergueev	An ability of enterprise to produce competitive goods through a capacity to use	A capacity to use efficiently financial, productive and labour

	efficiently financial, productive and labour potential	potential
T. Konno	The complex of characteristics including market segment occupied by an enterprise, ability of enterprise to produce, distribute and to develop itself, an ability of enterprise administration to obtain a fixed goal	The complex of characteristics of enterprises

Modern theory of management usually divides competitiveness into four levels, for each of them specific management methods are to be applied.

The first level is characterized by neutral management. This level supposes the production output by enterprise without regard to competitors. This approach can make an enterprise successful only in the case the market has a segment free of competitors. These enterprises have the following characteristics:

- the maximum concern is given to staff qualification and engagement;
- absolute misunderstanding of management procedures;
- improvement of methods and forms of management systems is not important for managers of enterprise.

The reasons for predominance of enterprises of that kind at Russian market are its unsaturation and poor internal competition. Consumers do not have another choice but to buy import goods.

The enterprises of the second level aspire to correspond to their competitors within sector and region in all parameters. The activity of these enterprises characterizes by complete coping of all techniques, management methods, cooperation with the same suppliers of resources and materials in order to reproduce the activity of their competitors – leaders.

The enterprises of the third level are extremely rare at Russian market, they are very few. At this level enterprises are oriented to a consumer and to absolute satisfaction of his needs. Innovations are introduced into production process only in those cases when they meet approval of final consumers. The success of an enterprise

at this level depends highly rather on management quality and efficiency than on production.

The enterprises of the fourth level are the leaders among competitors. The enterprises of that kind can make a high competition in the domain of production as well as in the sphere of management efficiency. This market is primarily interested in studying market tendencies and results, in bringing corresponding changes into production, management and organization strategies.

Taking everything into consideration, it is necessary to notice that competitiveness of an enterprise shows how successfully and efficiently a business unit used all its resources. Competitiveness of an enterprise is closely connected with the notion of competitiveness management. Competitiveness management as well as the notion of administrating in management has a cyclic type beginning with goal setting and ending by its achievement.