

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Кафедра «Менеджмент организации»

(наименование кафедры)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль))

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка мероприятий по повышению конкурентного потенциала
(на примере ООО «АТЛ»)»

Студент

И. В. Макаров

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Руководитель,

(ученая степень, ученое звание)

А. Д. Немцев

(И.О. Фамилия)

_____ (личная подпись)

Консультант,

(ученая степень, ученое звание)

С. А. Гудкова

Допустить к защите

Заведующий кафедрой «Менеджмент организации»

канд. экон. наук Васильева С.Е

_____ (личная подпись)

« ___ » _____ 2017 г.

Тольятти 2017

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Макаров Игорь Владимирович

Тема работы: «Разработка мероприятий по повышению конкурентного потенциала (на примере ООО «АТЛ»)»

Научный руководитель: д-р экон. наук, проф. А. Д. Немцев

Цель исследования – оценка конкурентного потенциала фирмы и разработке мероприятий, направленных на повышение её конкурентоспособности.

Объект исследования – ООО «Агентство таможенной логистики».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, которые выражаются в управлении конкурентоспособностью фирмы.

Методы исследования – дедукция, индукция, анализ, синтез, статистические и аналитические методы: группировка, относительные величины структуры, динамики, интенсивности, приемы изучения обратной факторной связи и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в результате анализа конкурентного потенциала ООО «АТЛ» наблюдается текучесть кадров в связи с неудовлетворенностью персонала заработной платой, низкий ассортимент услуг по сравнению с конкурентами. Предлагается создать отдел маркетинга и разработать устойчивую систему мотивации персонала для повышения организационно-экономических показателей фирмы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1 могут быть использованы специалистами коммерческих организаций.

Структура и объем работы: работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 45 источников. Общий объем работы, без приложений, 85 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 18, рисунков – 4.

Abstract

This graduation work deals with the competitive ability of the Agency of Customs Logistic, the main activity of which is transporting and custom clearance of the goods.

The aim of the work is to give some information about organizational and technical measures to increase the competitiveness of ACL LLC.

The object of the graduation work is ACL LLC, the main activity of which is the carriage of goods.

The subject of the graduation work is the competitive ability of ACL LLC

The issues of competitive ability are highlighted in the project's general part.

To increase a competitive ability of ACL LLC we outline different ways to achieve it and then we analyze technical and economic results of ACL operations.

The graduation work describes in details the approaches to the organization of activities, that will allow to minimize losses of the enterprise connected with intermediaries, to improve the efficiency of services, to reorganize the transportation structure, and to improve the quality of services.

The special part of the work gives details about different ways and events to achieve high levels of competitiveness and service. The technology used corresponds to competitiveness in the conditions of modern market.

Brief conclusions on the bachelor's work: the competitive ability was analyzed, measures to improve the amount of workers were developed.

The work consists of an introduction, 3 sections, conclusion, a bibliographic list and applications. The total amount of work, without applications, 85 pages typewritten text, including tables – 18, figures 4.

Содержание

Введение	5
1 Теоретические аспекты понятия конкурентного потенциала предприятия	8
1.1 Понятие конкурентоспособности и конкурентного потенциала предприятия	8
1.2 Структура конкурентного потенциала предприятия	16
2 Анализ и оценка конкурентного потенциала предприятия ООО «Агентство таможенной логистики»	42
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия	42
2.2 Анализ конкурентного потенциала предприятия	46
3 Разработка предложений по повышению конкурентного потенциала предприятия ООО «Агентство таможенной логистики»	59
3.1 Мероприятия по повышению конкурентного потенциала предприятия	59
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	72
Заключение	78
Список используемой литературы	81

Введение

В связи с особенностями современных условий хозяйствования, связанными с глобализацией экономики и ужесточением международной конкуренции, начинают развиваться такие элементы в системе конкурентных отношений, как конкурентный потенциал, конкурентная стратегия и конкурентоспособность. Сегодня, когда мировая политическая ситуация максимально нестабильна из-за давления на бизнес в виде различных санкций, нестабильности курса валют, частых изменений в законах, вопрос о том, как повысить конкурентоспособность актуален как никогда.

Конкурентоспособное предприятия способно быстро приспосабливаться к меняющимся условиям конкуренции и направлять свои ресурсы на выпуск более качественной продукции, что, в свою очередь, определяет способности предприятия к правильному и целесообразному использованию производственного, финансового, кадрового потенциалов, для достижения поставленного уровня прибыльности.

Конкурентное соперничество влечет за собой возникновение на рынке лучших товаров по соотношению цены, качества, технических характеристик. В итоге, по окончании конкурентной борьбы на рынке остаются только сильнейшие организации, лидеры, которые постоянно должны улучшать и всячески совершенствовать свою деятельность для удержания своей позиции. Необходимо постоянно контролировать разнообразие ассортимента, качество товаров и услуг, находиться в постоянном поиске более дешевых поставщиков сырья, использовать новые материалы и технологии, следить за позициями и деятельностью конкурентов, максимально эффективно использовать потенциалы фирмы.

Только глубокий, систематический анализ слабых и сильных сторон как конкурентов, так и своего предприятия позволит выработать правильную стратегию предприятия для сбалансированной конкурентоспособности предприятия.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что в той неблагоприятной экономической обстановке, которая сложилась на сегодняшний день в России, перед отечественными компаниями как никогда остро стоит проблема преодоления кризисной ситуации путем применения конкретных и эффективных мер. При этом необходимость исследования и повышения конкурентного потенциала предприятия становится все более актуальной задачей.

В изданиях известных экономистов Г. Д. Антонова, Е. П. Белотелова, Е. А. Голикова, Е. В. Голубина, В. М. Даненбурга, В. В. Дыбской, Г. А. Николаева, Д. Л. Щур особая роль исследования направлена на рассмотрение вопросов конкурентоспособности. Многие отечественные ученые такие как: С. Б. Авдашева, Г. Л. Азоев, З. А. Васильева, Е. П. Голубков, А. П. Панкрухин, Ю. Б. Рубин, Р. А. Фатхутдинов, С. С. Фирсенко, А. Н. Чаплина, А. Ю. Юданов, Л. В. Юшкова и другие внесли огромный вклад в изучение понятия конкурентоспособности фирмы.

Цель выпускной квалификационной работы заключается в оценке конкурентного потенциала фирмы и разработке мероприятий, направленных на повышение её конкурентоспособности.

В соответствии с поставленной целью предполагается решение следующих задач:

- рассмотреть понятие, характеристика, элементы, показатели и способы оценки собственного потенциала фирмы;
- рассмотреть сущность, факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы и методы её оценки;
- провести оценку собственного потенциала фирмы и её конкурентоспособности;
- разработать мероприятия по повышению собственного потенциала фирмы и её конкурентоспособности;
- рассчитать эффективность предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – фирма ООО «Агентство таможенной логистики».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, которые выражаются в управлении конкурентоспособностью фирмы.

Методологическая база выпускной квалификационной работы включают в себя такие общепринятые приемы исследования, как дедукция, индукция, анализ, синтез, статистические и аналитические методы: группировка, относительные величины структуры, динамики, интенсивности, приемы изучения обратной факторной связи, исследования отечественных и зарубежных ученых в области конкурентного потенциала и конкурентоспособности фирмы.

Информационная база выпускной функциональной работы основана на законодательных и нормативных актах, статистических данных Федеральной службы государственной статистики РФ, Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Самарской области, материалах деятельности компаний и анкетирования сотрудников фирм.

ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников. В первой главе рассмотрены теоретические аспекты понятия потенциала фирмы, сущности, факторов её конкурентоспособности. Во второй главе представлена организационно-экономическая характеристика организации, проведена оценка конкурентного потенциала фирмы ООО «Агентство таможенной логистики». В третьей главе разработаны предложения по повышению конкурентного потенциала ООО «Агентство таможенной логистики» и рассчитана их эффективность.

1 Теоретические аспекты понятия конкурентного потенциала предприятия

1.1. Понятие конкурентоспособности и конкурентного потенциала предприятия

Понятие «конкурентный потенциал» встречается в экономических трудах относительно редко, поэтому его содержание нельзя считать до конца оформленным. Можно выявить множество трактовок термина «конкурентный потенциал», исходя из многоаспектности понятия «потенциал», произошедшего от лат. *potentia*, что означает обладание силой для совершения каких-либо действий.

Словарное определение «потенциала» дает его представление в качестве «источников, возможностей, средств, запасов, которые могут быть использованы для достижения какой-либо цели» [18, с. 948].

Иными словами, потенциал понимается как совокупность имеющихся у субъекта ресурсов. Вместе с тем, не все авторы разделяют данную позицию. Некоторые считают, что потенциал – это неактуализированные возможности. В частности, О.М. Медведева и А.В. Баранова отмечают, что потенциал показывает степень мощности скрытых возможностей или средств.

Есть и примиряющая данные точки зрения позиция. Например, отмечается, что «необходимо рассматривать две ипостаси потенциала: потенциал ресурсов и потенциал использования данных ресурсов» [39, с 87].

Термин «потенциал» отражает имеющиеся у некоего субъекта на данный момент возможности, в виде его ресурсов или способностей. В свою очередь степень использования данных ресурсов отражает уровень реализации потенциала. Отметим, что принятый в отечественной литературе термин «потенциал предприятия» в зарубежных источниках заменяется термином «компетенция». При этом если материальные составляющие (технические, технологические, кадровые и другие возможности предприятия) данных явлений совпадают, то нематериальная часть представлена шире при описании компетенций.

Так, например, у Н.А. Дубининой отмечается, что «к нематериальным компетенциям относят организационную культуру, социальные взаимодействия, способность к обучению» [20 с. 65].

Источником гарантированных конкурентных преимуществ предприятия являются, как материальные, так и нематериальные компетенции, которые могут быть защищены и видоизменены в будущем для создания новых комбинаций ресурсов [43]. Проблему защиты ключевых компетенций предприятия, как правило, решают путем ограничения доступа конкурентов к ресурсам.

Применительно к предприятию чаще оперируют понятием «экономический потенциал», который у некоторых авторов преподносится как воспроизводственные силы, характеризующиеся рабочей силой, уровнем развития и использования НИОКР, уровнем средств производства, степенью вовлечения природных ресурсов [19]. В данном случае экономический потенциал определяется как способность предприятия к воспроизводству. Следует отметить, что представление экономического потенциала с позиции имеющихся ресурсов наиболее распространено в научной литературе.

В этой связи можно привести утверждение, что экономический потенциал характеризует производственно-сбытовые возможности предприятия и определяет рыночную позицию предприятия.

На наш взгляд, это определение нельзя считать полным, но в нем подчеркнута необходимость использования не только ресурсного подхода к оценке потенциала, но и важность анализа внешней среды. Элементами экономического потенциала предприятия называют производственный, финансовый, информационный, инновационный, научно-технический и прочие потенциалы.

При этом, встречаются случаи, когда производственный потенциал определяется как производственная мощность, размещение предприятия, уровень технологического обеспечения процесса производства и уровень организации рабочих мест [13]. Даная позиция не является исчерпывающей.

Встречаются и другие составляющие производственного потенциала. Различны и взгляды на финансовый потенциал. Так, у одних авторов – это финансовые ресурсы, находящиеся в хозяйственном обороте и используемые для хозяйственной и инвестиционной деятельности [23], у других – это совокупность финансовых возможностей, отражающих платежеспособность, зависимость от внешних источников финансирования, оборачиваемость предприятия.

Информационный потенциал определяют как «способность специалистов и информационной системы предприятия воспринимать и преобразовывать поступающую информацию в управленческие решения» [12, с. 182]. В данном определении, на наш взгляд, необходимо еще подчеркнуть то, что информация должна преобразовываться в эффективные решения.

Информационный потенциал часто объединяется с инновационным или инновационно-образовательным потенциалом, под которым, в частности, понимают все ресурсы инновационных процессов. В некоторых источниках выделяется научно-технический потенциал как «совокупность трудовых, технических, материальных, информационных, управленческих ресурсов предприятия, используемых для реализации достижений НТП и выпуска более совершенной продукции» [28, с. 88].

Обзор определений инновационного и научно-технического потенциалов позволяет нам сделать вывод, что их можно в целом рассматривать как идентичные понятия. Нельзя не отметить, что в исследованиях последних лет выделяется такой элемент экономического потенциала, как маркетинговый потенциал. Считается, что он представляет собой меру готовности и возможности предприятия к качественному выполнению маркетинговых функций [9]. Однако использование маркетингового потенциала наряду с финансовым, производственным, информационным не является общепринятым и встречается в единичных источниках. Но, если мы переходим на новый уровень рассмотрения экономического потенциала, то есть на уровень

конкурентного потенциала, то способности к адаптации предприятия становятся одними из определяющих его конкурентоспособность.

Часто экономический потенциал закладывается в основу новых понятий. Иными словами, экономические потенциалы, наделенные разными свойствами, трактуются как самостоятельные явления. Например, существует понятие «потенциал развития», объединяющий все компоненты экономического потенциала, позволяющие адаптироваться к изменениям экономики и ресурсным ограничениям.

Подобные «превращения» только подтверждают широкое распространение и глубокую изученность категории «экономический потенциал». Это позволяет нам сделать вывод, что в качестве элементов экономического потенциала чаще всего выделяют производственную (производственно-технологическую), финансовую (финансово-экономическую), трудовую (кадровую), управленческую (организационно-управленческую), информационную (информационно-техническую), инновационную и экологическую компоненту. Все элементы экономического потенциала активно взаимодействуют между собой и оказывают обоюдное влияние друг на друга.

Далее перейдем к анализу понятия «конкурентный потенциал», который встречается редко в экономической литературе.

А.А. Браверманна выделяет три элемента конкурентного потенциала:

- 1) ресурсный, складывающийся из ресурсных и материальных конкурентных преимуществ;
- 2) кадровый, сформированный из интеллектуальных и трудовых преимуществ;
- 3) инновационный, состоящий из инновационных и инвестиционных конкурентных преимуществ [38].

В данном определении конкурентный потенциал показан как часть экономического потенциала, позволяющая сформировать долговременные конкурентные преимущества.

Идея связи конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ есть и у других авторов. Например, В.И. Белых и О.В. Щеголева считают, что «конкурентный потенциал позволяет удержать предприятию конкурентные позиции на рынке и обеспечить эффективность реализации конкурентной стратегии» [14, с. 28]. Также существует мнение, что «конкурентный потенциал – это предпосылки сохранения и увеличения конкурентных преимуществ».

«Уровень конкурентного потенциала предприятия отражает перспективную (латентную) конкурентоспособность и определяется совокупностью конкурентных преимуществ и степенью их реализации в текущей и долгосрочной деятельности на рынке» [34]. Вместе с тем, в данном определении показано влияние конкурентного потенциала на долгосрочную конкурентоспособность. Отсюда вырисовывается еще один круг дефиниций, в которых конкурентный потенциал уже преподносится как дающий долгосрочную конкурентоспособность.

Также П.В. Забелин и Н.К. Моисеева определяют конкурентный потенциал «как совокупность параметров, определяющих возможность организации эффективно функционировать на рынке» [21, с. 195].

Схожее мнение можно встретить у других авторов, у которых «конкурентный потенциал – это способность успешно конкурировать с другими предприятиями не только в настоящий момент (это определяется как конкурентоспособность), но и в средне- и долгосрочном периоде» [15, с. 135].

Иными словами, в отличие от конкурентоспособности в понятие «конкурентный потенциал» вкладывается представление о долгосрочности наличия у предприятия способности успешно конкурировать. Вместе с тем, в некоторых определениях отмечается и влияние конкурентного потенциала на экономические результаты работы компании [45].

Конкурентный потенциал с точки зрения З.Ф. Шигаповой – «это способность предприятия в будущем обеспечивать превосходство своих продуктов по качеству и ценам над аналогами, а также способность получить максимальный результат при минимальных трудовых, финансовых и

материальных затратах». Она также подчеркивает, что конкурентный потенциал складывается во внутренней среде предприятия.

Помимо этого в некоторых определениях в конкурентный потенциал закладывается свойство синергичности. Так, например, уровень проявления и развития элементов конкурентного потенциала у О.М. Медведевой выражается в конкурентоспособности предприятия, а сам конкурентный потенциал является имеющей возможность достигать синергетического эффекта совокупностью инновационно-образовательного, финансового, маркетингового, информационного, научно-инновационного, производственного, экологического, организационного потенциалов.

При этом составляющими конкурентного потенциала предприятия называются «конкурентоспособность продукции, эффективность деловой стратегии, уровень усилий в обслуживании» [8, с. 89].

С позиции Е.А. Ивановой конкурентный потенциал представляет собой, с одной стороны, структурный элемент конкурентных отношений, а с другой – совокупность располагаемых ресурсов, средств и источников различного свойства, которыми обладает субъект хозяйствования, и которые могут быть вовлечены в воспроизводственный процесс для достижения целей развития [24].

В целом надо отметить, что ресурсный подход к представлению конкурентного потенциала преобладает в литературе. М.И. Круглов также считает, что основой конкурентного потенциала являются конкурентные ресурсы – материальные и нематериальные [29].

Конкурентные ресурсы в ее трактовке – это те ресурсы, которые становятся источниками конкурентных преимуществ. Можно заметить, что опять появляется связь конкурентного потенциала с конкурентными преимуществами, но уже через призму ресурсов.

Вместе с тем, есть и другие точки зрения. В частности, М.Е. Бешкинский приравнивает понятия конкурентный потенциал и конкурентоспособность [8].

Часто конкурентный потенциал понимается как стратегический и преподносится как совокупность всех возможностей предприятия по выпуску продукции, включая управленческий потенциал. Вместе с тем, в других источниках стратегический потенциал понимается как совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии развития предприятия. Данное определение стратегического потенциала является более полно подчеркивающим стратегическую компоненту. Если проводить связь со стратегическим потенциалом, то скорее следует считать конкурентный потенциал элементом стратегического экономического потенциала.

Рассматривая категорию «конкурентный потенциал», считается важным подчеркнуть ее связь и различия с термином «конкурентный статус». Конкурентный статус предприятия определяется как «мера его положения в конкуренции, а также как показатель, отражающий конкурентные позиции предприятия, как предпосылка достижения того или иного уровня конкурентных преимуществ» [5, с. 36]. Иными словами конкурентный статус приравнивается к понятию «конкурентная позиция».

Однако в литературе встречается и другой подход, в соответствии с которым конкурентному статусу приписываются характеристики конкурентного потенциала (возможностей). В частности, Б.Х. Избашева рассматривает конкурентный статус как комплексную сравнительную характеристику предприятия относительно конкурентов, которая отражает его внутренний потенциал, позицию в конкурентных сегментах рынка и способность удерживать ее под влиянием дестабилизирующих факторов внешней среды [25].

У других авторов конкурентный статус – это предпосылки достижения, а конкурентный потенциал – предпосылки сохранения и увеличения конкурентных преимуществ. Конкурентный статус является результирующей характеристикой конкурентного поведения, конкурентоспособности предприятия на протяжении длительного периода. Значит, конкурентный

потенциал можно рассматривать как ресурс, необходимый для приобретения конкурентного статуса [2, 7, 10].

Рассмотренные выше взгляды на конкурентный потенциал, встречающиеся в литературе, можно обобщить в рисунке 1.1.

Таким образом, конкурентный потенциал действительно может быть представлен с ресурсной позиции. Продуктивное использование конкурентного потенциала позволяет нарастить конкурентные преимущества. Соответственно конкурентный потенциал, очевидно, необходимо рассматривать как базу для построения конкурентных преимуществ, которые, в свою очередь, определяют конкурентоспособность предприятия среди конкурентов на рынке [42].



Рисунок 1.1 – Встречающиеся в литературе мнения относительно категории «конкурентный потенциал»

Как можно заметить, практически все наиболее часто встречающееся определения относительно конкурентного потенциала сводятся к обретению того или иного преимущество.

1.2 Структура конкурентного потенциала предприятия

Конкурентный потенциал – это совокупность ресурсов предприятия, обеспечивающих его конкурентоспособность и устойчивость в долгосрочной перспективе. Значимость категории «конкурентный потенциал» различна для производителей, выпускающих продукцию с разной степенью наукоемкости [6, с. 24].

Внедрение нанотехнологий обостряет проблему обеспечения и наращивания конкурентного потенциала данной отрасли. На наш взгляд, основной проблемой для всех российских предприятий и для предприятий, в частности, является адаптация системы управления к меняющимся условиям деятельности [11]. Именно способность адаптироваться должна отличать конкурентный потенциал от экономического. Кроме того, оценка конкурентного потенциала должна включать компоненты, позволяющие определить возможность стратегически развиваться в перспективных направлениях, выпускать конкурентоспособную продукцию в долгосрочном периоде.

Встречается точка зрения, что потенциал предприятия – это абстрактная категория, что границы его расплывчаты, а факторы не вполне определены. Однако на наш взгляд, категория «потенциал» вполне конкретна, а, значит, должна быть измерима. Прежде чем рассмотреть подходы к оценке конкурентного потенциала, рассмотрим его составляющие, выделяемые различными авторами.

Согласно З.Ф. Шигаповой и Х.А. Фасхиеву, выбор номенклатуры показателей конкурентного потенциала основывается на факторах системы менеджмента качества, маркетинговой деятельности, системы управления, финансовой деятельности, производственных процессов, технологии, персонала, инновационной деятельности. В данном перечне имеют место пересекающиеся области внутренней среды предприятия. Кроме того, по сути, данное представление приравнивает понятия «конкурентный потенциал» и

«экономический потенциал», так как, например, Х.А. Фасхиев утверждает, что если предприятие способно обеспечить конкурентоспособность продукции в любой момент времени, то у него высокий конкурентный потенциал. Стоит заметить, также, что конкурентный потенциал преподносится данным автором как система преобразования входящих ресурсов в товар.

В некоторых источниках конкурентный потенциал предприятия оценивают с помощью показателей, характеризующих следующие области деятельности:

- финансы;
- производство;
- организация и управление;
- маркетинг;
- персонал;
- технология [14].

Однако, данный перечень аспектов внутренней среды неисчерпывающий. Кроме этого, бытует мнение, что в категории конкурентный потенциал заложены возможности, порождаемые не только состоянием внутренней среды предприятия, но и внешними факторами [41].

Существует еще ряд авторских позиций относительно схожего набора компонентов конкурентного потенциала. Например, в составе конкурентного потенциала можно выделить такие составляющие, как: природно-ресурсный, инвестиционный, человеческий, производственный и организационно-управленческий потенциал.

Согласно А.Волкову элементами конкурентного потенциала являются имеющиеся производственные мощности, инновационный потенциал, финансовый потенциал, качество продукции, обеспеченность квалифицированными кадрами [12].

Конкурентный потенциал предприятия включает такие элементы, как:

- финансовый потенциал. В его основе лежат коэффициенты автономии и текущей ликвидности, рентабельность продаж и оборачиваемость активов;

– потенциал основных бизнес-процессов, выраженный через удельный вес обеспечивающего гибкость производственного процесса оборудования, долю расходов на маркетинг, наличие системы управления качеством, коэффициент стабильности поставок сырья и готовой продукции;

– трудовой потенциал, определяемый индексом производительности труда, коэффициентом материальной мотивации, коэффициентом стабильности кадров, индексом образования персонала, индексом повышения квалификации кадров;

– управленческий потенциал, выраженный через уровень компьютеризации управленческих процессов, наличие системы стратегического управления, управленческого учета, контроллинга, бюджетирования, наличие четкого распределения функций управления и сфер ответственности;

– инновационный потенциал, который образуется из коэффициентов внедрения инноваций, внедрения рационализаторских предложений и финансирования научных исследований [22].

Конкурентный потенциал – это ресурсный потенциал, складывающийся из наличия природных, материальных, финансовых, технологических, кадровых, производственных, информационных ресурсов, а также умения эффективно их использовать [26]. При этом основными компонентами потенциала выступают три:

– технико-технологический, который предлагается рассчитывать с помощью показателей доли прогрессивного и модернизированного оборудования, уровня освоения новой техники, коэффициента использования материалов;

– кадровый потенциал, определяемый коэффициентом текучести кадров, уровнем мотивации персонала, долей затрат на повышение квалификации, степенью обеспеченности кадрами высшей квалификации;

– организационно-управленческий потенциал, оцениваемый на основе показателей доли затрат на информационную деятельность, доли новой продукции в общем объеме продаж, уровня механизации управленческих работ.

Несколько иные компоненты входят в структуру конкурентоспособного потенциала предприятия А.Э. Воронкова: производственный, инновационный, финансовый, маркетинговый, управленческий, мотивационный, коммуникационный и трудовой потенциалы.

В специфике конкурентного потенциала выделяют такие элементы, как:

– показатели конкурентоспособности продукции (степень новизны и технического опережения, обеспеченность патентами, эргономичность, надежность, долговечность, обеспеченность брендом, уровень сертифицированности);

– показатели эффективности деловой стратегии предприятия (степень воплощения запросов потребителей, степень коммерческой самостоятельности, гибкость и мобильность структуры управления, доля расходов на маркетинг, степень использования приемов продвижения, развернутость дилерской сети);

– показатели использования продукции предприятия (уровень единовременных затрат на приобретение продукции, степень соответствия требованиям экологичности, утилизации и безопасности, степень развернутости сервисных служб, запас конкурентоспособности, уровень затрат в процессе эксплуатации изделия) [3].

В данном методическом подходе к определению состава элементов конкурентного потенциала, на наш взгляд, учтены не все внутренние конкурентные ресурсы.

Близким конкурентному потенциалу с точки зрения оценки является понятие рыночного потенциала. Так, Е.В. Попов в своей работе выделяет такие составляющие рыночного потенциала, как:

– инструментальный рыночный потенциал, под которым понимается совокупность аналитического, производственного и коммуникативного потенциалов;

- потенциал трудовых ресурсов, который учитывает квалификацию и опыт персонала, управленческую структуру предприятия;
- потенциал материальных ресурсов, который включает вещественные и финансовые ресурсы;
- потенциал информационных ресурсов, которые рассматриваются как совокупность системного обеспечения, прикладных программ, работы с базами данных и внешних связей предприятия.

Таким образом, ряд ученых раскрывают содержание конкурентного потенциала через ресурсную сторону и преподносят его как совокупность факторов производства, находящихся в распоряжении предприятия. Наиболее часто называются такие конкурентные ресурсы, как технические, технологические, кадровые, информационные, финансовые, организационные.

Выделение маркетингового потенциала в структуре экономического вполне обосновано и продиктовано необходимостью вырабатывать ресурсы, помогающие приспособиться к внешней среде, к внешним факторам конкурентной устойчивости. Вместе с тем, функцию адаптации выполняет и инновационный потенциал. Поэтому в данной работе предлагается рассматривать их как единый элемент конкурентного потенциала [30].

Вместе с тем, необходимо учитывать временные ресурсы, так как время на конкурентном рынке является невозобновляемым ресурсом. Иными словами время в данном случае можно выразить через показатели относительной скорости внедрения инноваций и реагирования на изменения конкурентной среды.

Итак, подводя итог, можно сказать, что конкурентный потенциал определяется внутренней средой предприятия, но в большой степени зависит от сложившихся отношений с внешней средой, от величины потребительского спроса, от действий конкурентов, от связей с поставщиками [44]. Поэтому правомерно выделить в составе конкурентного потенциала компоненту, определяющую эффективность партнерских отношений – партнерский потенциал.

Таким образом, в отличие от существующих подходов определение конкурентного потенциала в работе предполагает учет в его составе адаптационного и партнерского потенциала. Необходимо учитывать, что конкурентный потенциал носит вероятностный и изменчивый характер, он не является постоянным и его величина определяется наименее слабой его составляющей.

После рассмотрения сущности и состава конкурентного потенциала далее предлагается провести критический анализ существующих подходов к его оценке.

Некоторые авторы предлагают алгоритм оценки конкурентного потенциала, основанный на анализе двух составляющих:

- условий функционирования, способствующих развитию;
- видов деятельности объекта оценки с выявлением наиболее перспективных.

Условия функционирования не являются составляющей конкурентного потенциала, который был определен как внутренняя характеристика совокупности ресурсов предприятия.

Интересен подход к оценке конкурентного потенциала, в котором предлагается выделять активную (фактически достигнутую) часть конкурентного потенциала и пассивную часть, которая показывает величину конкурентного потенциала, которую можно достичь, если устранить ограничения [27].

Экономической оценке поддается, главным образом, активная часть конкурентного потенциала, но выявление соотношения активной и пассивной части потенциала позволяет определить направление развития субъекта оценки.

Оценку уровня потенциала Е.В. Кулагина предлагает проводить через бюджет доходов и расходов предприятия. При этом оценка потенциальных возможностей предприятия происходит по блокам (блок оценки затрат по закупкам сырья и материалов; блок оценки ресурсного потенциала; блок оценки оборачиваемости активов и пассивов) [31].

Финансовую группу методов продолжают стоимостные подходы к оценке, в соответствии с которыми конкурентный потенциал может быть измерен через рыночную стоимость бизнеса.

Встречаются мнения, что «основными принципами формирования и эффективного использования конкурентного потенциала предприятий является создание новых стоимостей, целостность производственного потенциала» [16, с. 25].

Стоимостная оценка потенциала предприятия имеет право на существование. Однако использование рыночной стоимости бизнеса как ключевого показателя потенциала больше подходит для оценки экономических возможностей, а не конкурентных.

Продолжая критически анализировать методы оценки конкурентного потенциала, можно привести точку зрения В.Н. Иванова, который предлагает для анализа конкурентов использовать «метод отражения», суть которого сводится к выявлению данных о фирме у различных партнеров (клиентов, посредников, контактных аудиторий). Мнение независимых рыночных субъектов могло бы повысить ценность оценочной информации.

Однако сложность сбора подобных данных уменьшает интерес к идее В.Н. Иванова. Вместе с тем, оценка конкурентного потенциала предприятия служит обеспечению его конкурентных позиций на конкретном рынке. Каждая составляющая финансового, процессного, трудового, управленческого, инновационного потенциала имеет вес, определенный экспертным путем. Конкурентный потенциал рассчитывается как сумма элементарных потенциалов, каждый из которых представляет собой средневзвешенную оценку различных коэффициентов (например, коэффициента автономии, рентабельности продаж и пр.). Несмотря на то, что коэффициенты являются безразмерными величинами и, значит, соблюдено условие сопоставимости используемых в расчете величин, данная методика не учитывает то, что критические и эффективные значения у данных коэффициентов различны.

Иными словами, не вполне правомерно находить средневзвешенную оценку показателей, имеющих разные нормативные значения (например, складывать коэффициент ликвидности и автономии, пусть даже с учетом их веса).

С другой стороны, интегральная оценка конкурентного потенциала представляется наиболее обоснованной. А.Э. Воронкова также предлагает к применению формализованный подход к оценке конкурентного потенциала, основанный на определении интегрального показателя. Данная интегральная оценка конкурентного потенциала у нее – это сумма произведений относительных показателей элементов потенциала по группе предприятий-конкурентов и весовых коэффициентов этих элементов.

Преимуществом подобного подхода является возможность оценить положение анализируемого предприятия по отношению к конкурентам, а также анализировать состояние отдельных элементов конкурентного потенциала.

Исследуя проблему оценки конкурентного потенциала, можно остановиться на методике оценки эффективности использования стратегического потенциала предприятия, в которой предусматривается построение матрицы стратегических ресурсов на основе коэффициентов значимости отдельных видов ресурсов и соответствия уровня их использования требуемому.

При этом автор методики А.П. Градов предлагает подразделять стратегические ресурсы на две группы:

- способности, которыми должно располагать предприятие, чтобы адекватно отвечать на вызов внешней среды (такие, как способность к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за ее пределами; возможность анализа экономической конъюнктуры рынка товаров);

- способности, позволяющие постоянно совершенствовать производственный потенциал предприятия (к ним относятся обеспечение внутренней гибкости производственной системы за счет оснащения

производственного процесса адаптивными средствами технологического оснащения; обеспечение уровня конкурентоспособности товаров).

Недостаток предлагаемой А.П. Градовым оценки состоит в том, что большая часть показателей использования ресурсов не может быть определена статистически и базируется на субъективных мнениях экспертов. Рационально и целесообразно применять оценки, которые могут быть обоснованы. Поэтому данная методика не может быть положена в основу разрабатываемой в работе.

В.Г. Шинкаренко и А.С. Бондаренко предлагают оценивать конкурентный потенциал с помощью построения конкурентного пространства. Оценка конкурентного потенциала, по их мнению, необходима для определения способности предприятия внедрить желаемую стратегию конкуренции.

Подобную методику В.Г. Шинкаренко и А.С. Бондаренко предлагают, поскольку считают, что конкурентный потенциал – это скорректированные на финансовое состояние предприятия его рыночная доля и конкурентоспособность.

Вместе с тем, использование данного метода предполагает, что рыночная доля и показатель конкурентоспособности будут иметь одинаковые единицы измерения. Однако сложно представить, как оценить конкурентоспособность продукции в процентах. Хотя сама идея выражения конкурентного потенциала через показатели рациональной организации ресурсов (конкурентоспособность) и рыночных условий (доля рынка) нам представляется вполне обоснованной, так как при этом используются составляющие внешней и внутренней среды.

Для оценки конкурентного потенциала другие известные методики используют метод суммы мест, метод балльных оценок, метод анализа иерархии (если требуется определить значимость участвующих в расчетах факторов).

Среди методов, позволяющих оценить различные аспекты конкурентного потенциала предприятия, можно выделить рейтинговые оценки, оценки на основе доли рынка, метод построения многоугольников

конкурентоспособности, а также другие графические методы, связанные с построением матриц БКГ, МакКинси, модели Портера. Далее предлагается провести сравнительный анализ основных методов, используемых для оценки конкурентного потенциала и определить наиболее подходящий для условий конкурентной среды предприятий. Сравнение этих методов представлено в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Сравнение методов оценки конкурентного потенциала и их применимость для предприятий

Метод оценки конкурентного потенциала	Суть метода	Возможности использования для оценки конкурентного потенциал предприятия
Метод оценки с учетом условий конкурентной среды Б.Х. Избашевой [25]	Совместная оценка условий формирования конкурентного потенциала и видов деятельности объекта исследования	Предприятия, конкурирующие на одном рынке строительных материалов, находятся под влиянием одинаковых условий конкурентной среды, в связи с чем ее оценку для определения конкурентного потенциала можно считать избыточной
Метод активной и пассивной части Н.А. Леоновой	Оценка достигнутого конкурентного потенциала (активной части) дополняется определением ограничений, устранение которых позволяет достичь пассивный уровень конкурентного потенциала	Оценка потенциала дает представление о возможностях предприятия, поэтому речь должна идти скорее не о пассивной и активной части потенциала, а о размере конкурентного потенциала и об уровне его использования
Метод бюджетов С.А. Кириллиной	Оценка основана на сопоставлении доходов и расходов предприятия по блокам	Как и оценка поставленных и достигнутых целей предприятия данный подход больше применим в качестве метода оценки эффективности менеджмента, однако слабо учитывает конкурентные ресурсы

Метод «отражения» В.Н. Иванова	Конкурентный потенциал находится на основе суммы взвешенных оценок коэффициентных составляющих потенциала, а также с использованием данных о предприятии, собранных (отраженных) у клиентов, посредников, контактных аудиторий	Интегральная оценка конкурентного потенциала на базе взвешенной оценки составляющих применима для предприятий ПСМ. Однако необходимо обеспечить сопоставимость размерности составляющих элементарных потенциалов, а также уточнить состав тех потенциалов, на которые разбивается конкурентный потенциал.
Метод стоимостной оценки конкурентного потенциала А.М. Эсетовой	Оценка производится по рыночной стоимости бизнеса	Данный метод подходит для оценки экономического потенциала предприятия. Однако если сводить уровень конкурентного потенциала к одному базовому показателю, то он должен опираться на оценку конкурентного положения. Также он должен учитывать состояние адаптационных и партнерских конкурентных ресурсов, которые сложно удержать в случае покупки (поглощения, слияния) предприятия, в результате которой может сложиться единственно адекватная его рыночная цена. Рациональная оценка рыночной стоимости с учетом адаптационных и партнерских ресурсов на практике затруднена Данный метод не подходит для обозначенной проблемы.

Таким образом, на основе анализа методов оценки конкурентного потенциала и их применимости к условиям конкурентной среды предприятий можно отметить, что наиболее предпочтительной является интегральная оценка.

Принципиальным в ней является выделение обозначенных выше составляющих (помимо прочих, это адаптационный и партнерский потенциал), а также перевод количественных параметров элементов конкурентного потенциала в сопоставимый вид. Вместе с тем, все существующие методики могут быть сведены к двум подходам к оценке конкурентного потенциала: качественному и количественному.

В дальнейшем предлагается в методике оценки конкурентного потенциала использовать количественные оценки. Конкурентный потенциал определяет стратегию поведения предприятия по отношению к конкурентам, как было отмечено в предыдущем параграфе.

Учитывая данные положения, в дальнейшем предлагается рассмотреть сущность и типы конкурентных стратегий.

В экономической литературе существует множество взглядов на понимание конкурентной стратегии. Отмечают, что понятие «конкурентная стратегия» часто трактуется как совокупность ориентированных на завоевание конкурентных преимуществ правил и приемов, которыми предприятие руководствуется для достижения и поддержания конкурентоспособности в соответствующей отрасли [17, с. 65]. В целом данное определение раскрывает понятие конкурентной стратегии. Оно лишь нуждается в акцентировании некоторых дополнительных свойств.

Например, А.А. Чурсин утверждает, что эффективная конкурентная стратегия должна позволять предприятию адаптироваться к рыночным условиям за счет обеспечения результативной структуры стратегического потенциала. Иными словами, конкурентная стратегия должна быть направлена на достижение конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Кроме того, исходя из контекста исследования необходимо придавать конкурентной стратегии и свойство ориентированности на достижение устойчивости к действиям конкурентов. Поэтому в работе конкурентная стратегия – это последовательность шагов, намечаемых предприятием для достижения долгосрочной конкурентной устойчивости.

Анализ конкурентных стратегий, представленных в различных источниках, позволил типизировать данные стратегии по ряду признаков.

1. Конкурентные стратегии, в основу которых положен принцип роста рынка. С точки зрения конкурентной устойчивости важно обеспечить соответствие темпов роста рынка и темпов роста предприятия. Поэтому

конкурентные стратегии данного типа нацелены на использование открывающихся рыночных возможностей.

В этой группе можно выделить подход, предложенный И. Ансоффом в 70-х гг. XX в. Принцип выбора стратегии основан на учете уровня риска и потенциала рынка. Если возможности роста на существующем рынке с существующим товаром не исчерпаны, то можно конкурировать, используя малорискованную и относительно низкзатратную стратегию глубокого проникновения. Если потенциал существующего рынка сбыта использован, то предприятие может выйти с прежним предложением на новый сегмент или на другой географический рынок. Последние две стратегии требуют значительных инвестиций, следовательно, позволить себе их могут лишь фирмы, имеющие мощный конкурентный потенциал. Более устойчивые конкурентные преимущества компания получает, разрабатывая новый продукт, а минимизировать риск снижения конкурентной устойчивости бизнеса можно, диверсифицировав деятельность. Как известно, диверсификация имеет несколько разновидностей: горизонтальная диверсификация означает переключение на схожие с технологической или маркетинговой позиции товары; вертикальная диверсификация – на не связанные с прежним ассортиментом товары, но имеющие связь с цепочкой создания ценности; латеральная диверсификация – на товары, не относящиеся ни к технологиям, ни к производственно-сбытовой цепи предприятия.

Идея, заложенная в матрице товарно-рыночных стратегий, не раз получала свое развитие. Так, вслед за И. Ансоффом, Н.А. Дубинина выделяет две конкурентные стратегии: стратегию проникновения на рынок и стратегию присутствия на рынке. Дополнение матрицы И. Ансоффа можно найти и у В.Г. Шинкаренко, которая, помимо существующих и новых рынков, предлагает учитывать еще и латентные рынки, которые образуют потребители с неудовлетворенными потребностями, а также, помимо существующих и новых товаров, допускать возможность существования модифицированных.

Идею диверсификации развили А. Томпсон и А. Стрикленд, предложив матрицу стратегий диверсификации. Выбранные в данной модели параметры выделения типов конкурентных стратегий используются и в наиболее известной матрице анализа стратегических хозяйственных единиц – матрице БКГ, также разработанной во второй половине XXв., которая позволяет определить наиболее подходящий тип конкурентной стратегии развития и каждого продукта ассортимента компании, исходя из складывающихся для него рыночных условий.

Относительная доля рынка в данной модели является показателем конкурентной позиции предприятия.

Развивающей предыдущую модель можно считать матрицу «привлекательность рынка – конкурентоспособность», разработанную компаниями МакКинси и Дженерал Электрик. Данная матрица, как можно заметить, предлагает три основных стратегии (остальные можно считать промежуточными). Критерии «привлекательность рынка» и «конкурентоспособность» являются синтетическими.

Существуют различные мнения по поводу состава показателей, определяющих каждый из этих критериев. Наиболее полное представление можно найти у Д. ААкера, которое представлено в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Основные критерии разработки матрицы «привлекательность рынка – конкурентоспособность».

Критерии	Привлекательность отрасли (рынка)	Конкурентоспособность фирмы
Рыночные факторы	Размер, доступность, темпы роста рынка Разнообразие рыночных сегментов Чувствительность рынка к цене и продвижению Склонность к цикличности и сезонности	Доля рынка и темпы роста фирмы Влияние на рынок Характер взаимоотношений с поставщиками и потребителями

Факторы конкуренции	Типы и число конкурентов Острота конкуренции Возможности ценовой и неценовой конкуренции Сила конкуренции потребителей, поставщиков, товаров-заменителей Уровни и типы интеграции фирм в отрасли	Успешные приемы борьбы фирмы с конкурентами Степень интеграции фирмы с другими фирмами в отрасли
Финансово-экономические факторы	Пределы капиталовложений в отрасль Барьеры для вступления в отрасль (рынок) и выхода из нее Отраслевой уровень рентабельности и ликвидности	Пределы капиталовложений для фирмы Эффект масштаба для фирмы Уровень доходности и платежеспособности фирмы
Технологические факторы	Зрелость и изменчивость отрасли Патенты и авторские права Требуемая технология Ноу-хау в технологии и качество продукта	Способность фирмы управлять изменениями Патенты и авторские права фирмы Уровень фирменной технологии
Социально-психологические факторы	Социальная среда Юридические барьеры	Внутрифирменная культура и этика Имидж фирмы

Е.И. Мазилкина, к примеру, считает, что конкурентоспособность определяется научно-техническим и интеллектуальным маркетинговым потенциалом, а также позицией на рынке относительно конкурентов [37, с. 107]. Вместе с тем, встречаются и другие мнения. На наш взгляд, каждое предприятие может формировать составляющие данные два критерия показатели, учитывая специфику конкурентной борьбы и развития рынка.

Ж.-Ж. Ламбен предложил несколько иную интерпретацию предыдущего метода, предложив многокритериальную матрицу «привлекательность рынка □ конкурентоспособность фирмы», в которой выделяется пять типов конкурентных стратегий. Используя стратегию низкой активности, фирма пытается освободиться от непривлекательного рыночного сегмента. Стратегия агрессивного развития предполагает высокую коммерческую

заинтересованность предприятия. Стратегия селективного развития связана с поиском рыночной ниши, стратегия дезинвестирования – со снижением инвестиций и возможным переходом к использованию стратегии доминирования по издержкам.

В целом можно отметить некоторое сходство всех стратегий, учитывающих темп роста рынка. В них прослеживается прямая связь между уровнем конкурентной активности и темпом развития рынка. Можно сделать вывод, что конкурентную устойчивость обеспечить сложнее в случае быстрого роста спроса.

2. Конкурентные стратегии, в основу которых положено различие в характере конкурентных преимуществ.

Выделяют конкурентные стратегии, основываясь на двух основных типах конкурентных преимуществ и на сфере деятельности компании. Масштаб конкуренции является важным фактором рыночной борьбы и, сам по себе, может стать потенциальным источником конкурентных преимуществ, определяя конфигурацию и экономику цепочки создания стоимости.

Последовательную реализацию каждой из этих стратегий связывают с разными рисками, каждый из которых имеет в своей основе попытку конкурентов симитировать действия компании, от чего зависит конкурентная устойчивость.

М. Портер рассматривает силу конкуренции через призму способности предприятия снизить издержки в цепочке создания ценности. Примечательно, что основными видами деятельности, создающими стоимость, он считает внутреннюю и внешнюю логистику, производственный процесс, маркетинг и распределение продукции, сервис. Вспомогательными же видами деятельности признаются материальнотехническое снабжение, технологическое развитие, управление кадрами, инфраструктура компании.

С данными делением можно согласиться, поскольку эффективный менеджмент предполагает выделение основных и обеспечивающих процессов, которые по-разному влияют на издержки.

Ключевыми факторами издержек при реализации стратегии лидерства по издержкам, способствующими устойчивости конкурентных преимуществ, является:

- масштаб предприятия, служащий барьером для входа на рынок новых конкурентов;
- уникальные и доказавшие эффективность методы обучения и накопленные знания;
- надежные связи с партнерами и скоординированная деятельность в системе дистрибуции;
- взаимоотношения и связи между подразделениями внутри компании;
- политика, способствующая созданию лицензионных технологий и продуктов.

Очевидно, что использование стратегии лидерства в издержках связано с типичными ошибками. В их числе М.Портер отмечает следующие: поиск резервов снижения себестоимости только в производственном процессе, без учета таких источников затрат как маркетинг, сервис, продажи, инфраструктура; первоочередное сокращение затрат на оплату труда и недостаточный анализ возможности использования более дешевых источников ресурсов; снижение затрат только по тем статьям, которые составляют большую долю в структуре себестоимости, и недостаточный учет возможности снижения опосредованных издержек, в частности, на ремонт, на управление; неверное представление об источниках и факторах издержек; неполное использование факторов взаимоотношений с поставщиками и покупателями, влияющих на стоимость; несогласованность и противоречивость стратегических целей, когда не все из них ориентируют на минимизацию издержек; попытки компенсировать низкие цены на продукцию на одних рынках более высокими ценами на других, что в свою очередь может привлечь туда конкурентов с более выгодными предложениями; сокращение издержек может «стереть» те уникальные признаки, которые делали продукт привлекательным для потребителей; попытка снижать издержки постепенно, а

не идти на радикальную реорганизацию может привести к неудаче в реализации стратегии лидерства по издержкам.

Как альтернатива лидерства по издержкам, стратегия дифференциации связана с приданием продукции различных с точки зрения покупателя уникальных свойств. Ключевыми факторами дифференциации М.Портер считает:

- политику компании преподносить продукт как уникальный, и использовать при этом особенности эксплуатации продукта, непринятую в отрасли интенсивность в осуществлении сервиса и рекламы, необходимые для производства продукта ресурсы повышенного качества, особый уровень навыков и умений персонала;

- создание уникальности, на основе новой компоновки цепи создания ценности;

- своевременный выход на рынок с дифференцированными товаров, опережение конкурентов;

- выбор наиболее выгодного места продажи продуктов;

- увеличение спектра предоставляемых дополнительно товаров, услуг;

- обучение персонала и выборочная передача знаний и технологий;

- достигнутый компанией уровень интеграции, позволяющий более эффективно контролировать все направления деятельности;

- институциональные факторы.

Стоит отметить, что дифференциация более устойчива, если для ее источников существуют барьеры, если предприятие имеет преимущества в издержках, если источников дифференциации много и если высоки издержки переключения. Научой и практикой разработано множество инструментов дифференциации. Среди них можно выделить такие инструменты дифференциации, как: эксплуатационные показатели; особенные характеристики; надежность; соответствие нормам; долговечность; эксплуатационные издержки; удобство обслуживания; эстетика [35]. Не углубляясь в перечисления, отметим, что выбор инструментов

дифференциации, чаще всего, определяется особенностями конкурентной среды и спецификой покупательского спроса.

Применение стратегии дифференциации также может быть связано с рядом ошибок, в основе которых лежит непонимание оснований дифференциации и затрат на нее, а, значит, непонимание механизмов воздействия на потребительную стоимость. Среди таких ошибок можно выделить: непропорционально высокие наценки по сравнению с ценностью товара для покупателя; недоинформирование потребителей о ценностных сигналах; бесконтрольное расходование средств на дифференциацию во имя придания уникальности «любой ценой», что приводит к необоснованному завышению цены; большой акцент на продукте, а не на формировании уникальных преимуществ стоимостной цепочки; использование дифференциации без учета сегментации. Данные ошибки часто можно встретить в российской предпринимательской среде. Основными инструментами их устранения и недопущения является ориентация на удовлетворение существующих на рынке потребностей.

Модель М. Портера получила развитие в матрице конкурентных преимуществ Бостонской консалтинговой группы (BCG). В качестве основных параметров в модели используются два фактора конкурентных преимуществ – эффект масштаба и дифференциация продукта, а каждый квадрант определяет конкурентную позицию предприятия или его бизнеса.

Для «патового» бизнеса основным средством конкуренции является снижение факторных затрат путем перемещения капитала в отрасли и регионы с более низкими издержками производства. «Емкий» бизнес целесообразен на зрелом рынке. Основными стратегиями «специализированного» бизнеса являются фокусирование и лидерство в сегменте, а для «фрагментированного» бизнеса – извлечение выгоды от дифференцирования продукта и превращение в консолидированный бизнес.

Также, в практике встречается интерпретация модели конкурентных преимуществ, в которой основной задачей предпринимателя становится не попасть в «долину смерти».

Таким образом, для современной экономики характерно, по большому счету, два типа конкурентных преимуществ – дифференциацию и низкие издержки. Различные сочетания данных преимуществ могут дать несколько видов конкурентных стратегий и разные варианты конкурентной устойчивости. Мерилом выбора типа конкурентных преимуществ при этом являются покупательские предпочтения.

3. Конкурентные стратегии, учитывающие временной фактор (этап жизненного цикла спроса, эволюцию рынка и пр.).

Одна из стратегий, учитывающих временной фактор, связана с последовательной сменой сегментов, на которых фирма ведет конкурентную борьбу. Так называемая стратегия «лазерного луча» рекомендуется предприятиям, выходящим на внешние рынки [32]. В этом случае после освоения внутреннего рынка рекомендуется осваивать зарубежные регионы с низкой конкуренцией и только затем осваивать зоны с высоким уровнем конкуренции.

Отсюда можно сделать вывод, что ресурс конкурентной устойчивости обладает свойством накапливаться со временем. Дополнением к рассмотренной выше модели является разработанная в 80-х гг. XX в. Чарльзом В. Хофером и Деном Шенделем матрица «стадия эволюции рынкаконкурентная позиция бизнеса», которая ввела для разработки возможных конкурентных стратегий фактор жизненного цикла рыночного спроса.

Переменными конкурентной позиции в данной модели являются относительная доля рынка, рост доли рынка, охват системой распределения, эффективность системы распределения, разнообразие ассортимента изделий, производственные мощности, эффективность производства и пр. Переменными стадий жизненного цикла спроса служат изменения темпов

роста рынка, темпы технологических изменений продукта и процесса производства, степень сегментации рынка и пр.

Стратегия увеличения доли на рынке требует больших капиталовложений, чем в среднем по отрасли, для получения явных конкурентных преимуществ. Стратегия роста поддерживает конкурентоспособность предприятия за счет высокого (выше среднеотраслевого) объема инвестирования в развитие. Стратегия увеличения прибыли фокусируется на увеличении рентабельности, при этом размер инвестиций соответствует уровню, необходимому для поддержания соответствующих объемов производства. Стратегия концентрации рынка и стратегия сокращения активов осуществляются на стадиях зрелости и спада рыночного спроса при слабой конкурентной позиции бизнеса. Стратегия раскрутки применяется для увеличения доли рынка бизнеса путем привлечения инвестиций. Стратегия ликвидации и отделения может предполагать продажу неиспользуемого оборудования, уменьшение числа клиентов с длительным сроком погашения потребительской задолженности, сокращение производства низкорентабельных продуктов.

Модель ADL/LC (Arthur D. Little, Life-Cycle) предлагает выбор 24 стратегий, в зависимости от этапа жизненного цикла спроса на рынке и позиций предприятия относительно конкурентов. Различные производства предприятия должны включать не только зрелые виды бизнеса с жизнеспособными конкурентными позициями, но и развивающиеся со слабыми и прочными позициями, потому как конкурентная устойчивость предполагает необходимость обеспечения положительного потока денежной наличности как в текущем, так и в долгосрочном периоде.

Таким образом, данная группа стратегий учитывает разную степень конкурентной устойчивости на разных этапах жизненного цикла спроса и основная идея выбора стратегии сводится к активному инвестированию на этапах растущего спроса и концентрации или сокращению деятельности в периоды насыщения и спада.

4. Конкурентные стратегии, учитывающие фактор инновационности. Успех реализации инноваций предопределяет лидерство в конкуренции и является основой долгосрочных конкурентных преимуществ. Анализ литературы позволил сделать значимый вывод. Предприятия могут использовать следующие конкурентные стратегии в зависимости от подхода к инновационному процессу: стратегию технологического лидерства, предполагающую монопольное использование прогрессивных технологий; стратегию следования за лидером, означающую отказ от пионерного внедрения инноваций; стратегию сегментирования, связанную с развитием известных инноваций и их приспособлением под требования отдельных сегментов; стратегию имитации, состоящую в копировании технологических подходов конкурентов. Данная группа стратегий связана с теми, что были описаны во второй группе. Вместе с тем, считаем целесообразным выделять их в самостоятельную группу, так как инновации необходимы в том числе для формирования конкурентного преимущества.

5. Конкурентные стратегии, учитывающие производственные факторы.

Х. Хинтерхубер разработал матрицу «значение для производства конкурентоспособность», которая анализирует различные бизнес подразделения предприятия с точки зрения их вклада в общий производственный результат и позволяет выявить «ядро компетенции» и обосновать меры по его усилению. В стратегическое ядро обычно включают производства, на которые приходится наибольшая часть оборота фирмы, либо с которыми фирма связывает свое будущее, либо определяющие имидж фирмы. Если на долю стратегического ядра приходится меньше 50% общего выпуска предприятия, то конкурентную устойчивость нельзя считать высокой. Наибольшую конкурентную устойчивость имеют предприятия, у которых стратегическое ядро совпадает с ядром компетентности, которое определяется суммой знаний, навыков, технологий, обеспечивающих конкурентные преимущества данной фирмы по сравнению с другими.

Выводы данной модели важны с точки зрения построения в дальнейшем показателей конкурентной устойчивости. А именно, видится обоснованным использовать понятие «ядро компетенции» для формирования косвенного показателя конкурентной устойчивости.

6. Конкурентные стратегии, учитывающие экологический фактор.

Ярким представителем данного типа стратегий можно считать модель М. Ламбкина и Дж. Дэйя, в которой теория естественного отбора приложена к конкурентной борьбе [33, с. 673]. Исходя из данной модели, компании, наилучшим образом подготовленные к возникающим во внешней среде непредвиденным обстоятельствам, будут процветать с большей вероятностью. Появление новых «популяций» фирм они связывают с зарождением спроса на новые товары, а расширение существующих популяций может быть описано логистической кривой. По мере приближения размера «популяции» к своему верхнему пределу ее рост замедляется. Условия конкуренции зависят от количества организаций, ведущих борьбу за доступные для них ресурсы. Чем больше в определенный момент времени организаций присутствует на рынке, тем более напряженной становится борьба. В новой, малочисленной «популяции» конкуренция относительно мягкая. По мере возрастания плотности популяции усиливается прямое соперничество. Каждое предприятие стремится сохранить приверженность традиционным технологиям, сохранить первоначальную форму, демонстрируя структурную инертность, обуславливающую сопротивление переменам. Движущей силой перемен в структуре и эффективности конкуренции является развитие рынка.

Таким образом, экологическая модель конкуренции заостряет внимание на процессе конкуренции как динамичной модели, затрагивающей схему вступления на рынок и исчезновения из него организаций, соперничающих между собой в рамках одной популяции.

7. Конкурентные стратегии, основанные на анализе размера предприятия (бизнеса).

Один из вариантов типизации конкурентных стратегий в зависимости от размера предприятий предложил Е.Г. Новицкий [40]. Таблица 1.3.

Таблица 1.3 – Характерные признаки конкурентных стратегий (по Новицкому)

Признак	Коммутанты («мыши»)	Пациенты («лисы»)	Виоленты («львы», «слоны», «бегемоты»)	Эксплеренты («ласточки»)
Размер компаний	Мелкие	Крупные, средние, мелкие	Крупные	Средние, мелкие
Тип бизнеса	Стандартный	Специализирован.	Стандартный	Специализирован.
Профиль производства	Универсальное мелкое	Специализирован.	Массовое	Экспериментальное
Устойчивость компаний	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Расходы на НИОКР	Низкие	Средние	Высоки	Высокие
Факторы силы	Гибкость, многочисленность	Приспособленность к особому рынку	Высокая производительность	Опережение нововведениях

В современной экономической литературе имеются и другие попытки сформулировать конкурентные стратегии с учетом масштабов деятельности предприятий. Основным преимуществом малых фирм является их гибкость.

Стратегия копирования продуктов, выпускаемых крупной фирмой, позволяет продавать товар по относительно низким ценам, конкурировать по цене, если не допущено снижения качества продукта. Стратегия оптимального размера используется в отраслях, где крупное производство неэффективно из-за быстро изменяющихся требований покупателей. Стратегия участия в продукте крупной фирмы позволяет мелкой фирме стать партнером крупного производителя, выпуская для него полуфабрикаты, комплектующие и прочую аналогичную продукцию. Стратегия использования преимуществ крупной фирмы основана на договорных отношениях, согласно которым крупный предприниматель снабжает малую фирму собственными технологиями (система франчайзинга).

Крупные компании в зависимости от темпов роста и степени диверсификации производства реализуют одну из трех основных стратегий.

Средние по размерам фирмы в зависимости от темпов роста фирмы и темпов роста ниши выбирают одну из четырех видов конкурентных стратегий. Стратегия сохранения направлена на поддержание существующего положения фирмы, поскольку нет ни необходимости в расширении деятельности (темпы роста ниши стабильны), ни возможности для этого (темпы роста фирмы умеренны). Стратегия поиска захватчика избирается фирмой в условиях острого дефицита средств для сохранения своего положения в рыночной нише.

В этом случае фирма начинает искать крупную компанию, которая смогла бы ее поглотить как относительно самостоятельное производственное подразделение, сохранив одновременно место в нише. Стратегия лидерства в нише возможна только в двух случаях, если фирма растет так же быстро, как и ниша, что позволяет ей захватить всю нишу, не допуская туда конкурентов, либо если фирме нужны соответствующие финансовые ресурсы для поддержания своего ускоренного роста.

Таким образом, конкурентные стратегии в зависимости от размера бизнеса наиболее разнообразны, но концептуально все направлены на обеспечение конкурентной устойчивости.

В завершение отметим, что стратегия повышения конкурентного потенциала должна быть связана с многоаспектным анализом ситуации и являть собой конгломерат из различных вариантов конкурентных стратегий. Можно сделать вывод, что практически все модели конкурентных стратегий, выделенные в соответствии с аспектами конкурентного потенциала, используют фактор роста рынка. Вместе с тем, если предполагается построить алгоритм выбора стратегии повышения конкурентного потенциала предприятия, то необходимо учитывать, что для предприятий, работающих на одном товарном рынке, фактор роста рынка будет одинаков. Поэтому необходимо выбирать иные параметры построения стратегий. Тем более что стратегия повышения конкурентного потенциала должна показывать не относительное отличие от направлений развития других подразделений, входящих в состав предприятия, а вариант конкурентного поведения

относительно других предприятий, работающих на том же рынке. Помимо прочего нужно учитывать, что конкурентная стратегия зависит от уровня конкурентного потенциала и результирующих показателей степени конкурентной устойчивости.

2 Анализ и оценка конкурентного потенциала предприятия ООО «Агентство таможенной логистики»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

ООО «Агентство Таможенной Логистики» создано в 2006 году и в настоящий момент является успешной, стабильно развивающейся компанией.

Полное официальное наименование предприятия – общество с ограниченной ответственностью «Агентство таможенной логистики». Сокращенное наименование общества – ООО «АТЛ».

Организационно-правовая форма – общество с ограниченной ответственностью. Форма собственности: частная собственность.

Юридический адрес: 123056, Россия, г. Москва, ул. Большая Грузинская, д.60, стр. 1. Почтовый адрес: 445009, Россия, г. Тольятти, ул. Новопромышленная 20а.

Деятельность компании – грузоперевозки по России, странам СНГ и международные. Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, оно вправе осуществлять любую деятельность, не запрещенную законодательством.

ООО «Агентство таможенной логистики» – это крупный поставщик логистических и экспедиционных услуг, имеющий опыт успешной работы как на внутрироссийском, так и на международных рынках. Основным направлением деятельности является предоставление своим клиентам максимального экспедиторского сервиса, основанного на знании рынка перевозок, использовании различных видов наземного и водного транспорта, позволяющими выбрать оптимальный способ доставки, что позволит в конечном итоге уменьшить транспортные расходы заказчика, есть страховка груза.

Миссия компании – максимальное удовлетворение потребностей партнеров путем предоставления широкого спектра высококачественных

транспортно-экспедиционных услуг: грузоперевозки, транспортные перевозки.

Основные направления деятельности:

- экспедирование экспортных и импортных грузов;
- услуги грузополучения/грузоотправления (таможенная очистка, доставка);
- расчеты таможенных платежей и контрактов;
- консультации по организации внешнеторговых сделок;
- сертификация товара.

Организационная структура ООО «Агентство таможенной логистики» представлена на рисунке 2.1.

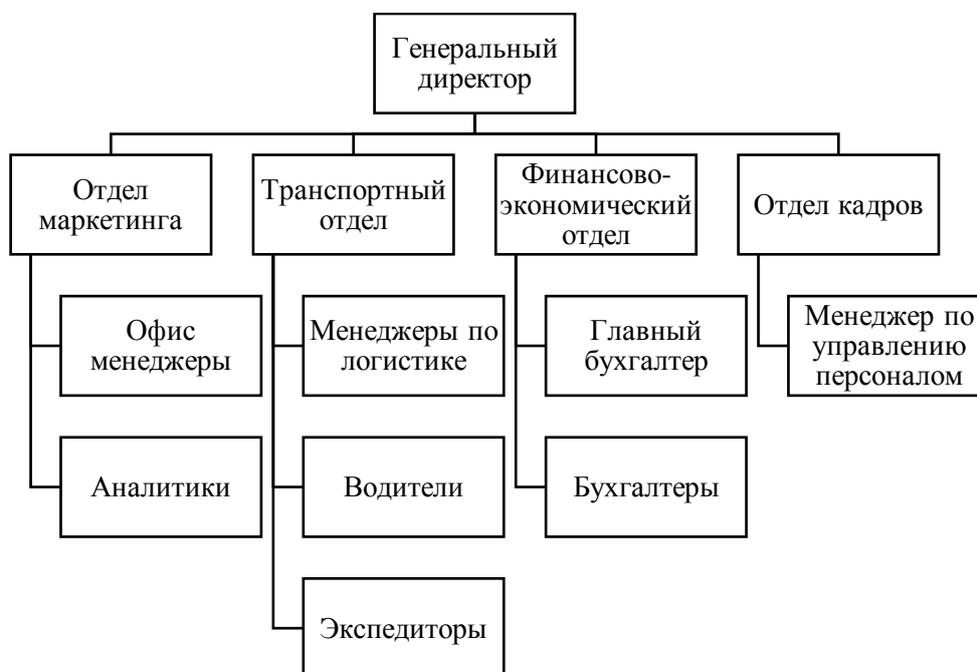


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления

В линейной организационной структуре логистической организации все функции, необходимые для эффективного выполнения заказа, объединяются в мощный централизованно-управляемый механизм, позволяющий решать заказы практически любой сложности ответственно, слаженно и профессионально.

Для более полной оценки эффективности функционирования ООО «Агентство таможенной логистики» рассчитаем его основные организационно-экономические показатели деятельности, данные расчетов представим в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Агентство таможенной логистики»

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение, +/-		Темп изменения, %	
				2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Выручка от продаж, тыс. руб.	6785,33	7961,75	10095,5	3310,17	2133,75	148,78	126,80
Себестоимость продукции, тыс. руб.	3214,02	3568,23	4918,46	1704,44	1350,23	153,03	137,84
Валовая прибыль, тыс. руб.	3571,31	4393,52	5177,04	1605,73	783,52	144,96	117,83
Операционная прибыль, тыс. руб.	856,73	998,32	1067,4	210,67	69,08	124,59	106,92
Чистая прибыль, тыс. руб.	796,56	888,62	967,91	171,35	79,29	121,51	108,92
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	3204,27	3124,55	4172,69	968,42	1048,14	130,22	133,55
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	8427,5	9214,6	10738,9	2311,36	1524,26	127,43	116,54
Среднесписочная численность работающих, чел.	82	88	85	3	-3	103,66	96,59
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	15104,4	17719,7	19385,3	4280,9	1665,62	128,34	109,40
Производительность труда, тыс.руб./чел.	82,75	90,47	118,77	36,0227	28,2962	143,53	131,28
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	15,35	16,78	18,35	3,6552	2,2252	119,54	109,36
Фондоотдача	2,12	2,55	2,42	0,30	-0,13	114,25	94,95
Фондоёмкость	0,47	0,39	0,41	-0,06	0,02	87,52	105,32
Фондовооруженность, руб. /чел.	39,08	35,51	49,09	10,01	13,58	125,63	138,26

Продолжение таблицы 2.1

Затраты на 1 руб. реализованной продукции, коп.	0,47	0,45	0,49	0,01	0,04	102,85	108,71
Рентабельность продаж, %	11,74	11,16	9,59	-2,15	-1,57	-	-

Анализируя основные организационно-экономических показатели деятельности предприятия ООО «Агентство таможенной логистики» за 2014-2016 года, мы видим, что предприятие значительно повышало объемы продаж, что существенно повлияло на увеличение выручки предприятия ООО «Агентство таможенной логистики» на 3310,17 тыс.руб. по сравнению в 2014 г. и на 2133,75 тыс.руб. по сравнению с 2015 г. Но вместе с тем наблюдается и увеличение себестоимости услуг, так в ООО «Агентство таможенной логистики» она увеличилась по сравнению с 2014 годом на 53,03% и по сравнению с 2015 г. на 37,84%. Это можно объяснить ростом цен на топливо.

За рассматриваемый период произошел рост производительности труда на предприятии на 43,53% по сравнению в 2014 г. и на 31,28% по сравнению с 2015 г., на что могло повлиять увеличение выручки от продаж продукции.

Увеличение среднегодовой стоимости основных производственных фондов на 30,22% в 2014 г. и на 33,55% в 2015 г., а также показателя фондоотдачи на 14,25 % в 2014 г., что говорит об эффективном использовании и обновлении основных средств.

Прибыль от реализации увеличилась на 210,67 тыс. руб. по сравнению с 2014 г. и на 69,08 тыс. руб. по сравнению с 2015 г., т.е. на 24,59% и 6,92% соответственно, что вызвано, главным образом, увеличением объемов услуг.

Вместе с этим рентабельность продаж в 2016 г. уменьшилась на 1,57% в 2016 г. по сравнению с 2015 г., что обусловлено непропорциональным ростом выручки от продаж и чистой прибыли.

В целом можно охарактеризовать финансовое состояние предприятия ООО «Агентство таможенной логистики» за 2014-2016 гг. как

удовлетворительное, наблюдается положительная динамика основных технико-экономических показателей его деятельности.

2.2. Анализ конкурентного потенциала предприятия

Для общей оценки конкурентного потенциала ООО «Агентство таможенной логистики» проводится анализ основных составляющих собственного потенциала: маркетинговый потенциал, кадровый потенциал, производственный потенциал, финансовый потенциал.

Анализ показателей маркетингового потенциала ООО «Агентство таможенной логистики» представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Расчет и анализ показателей маркетингового потенциала ООО «Агентство таможенной логистики» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение, +/-		Темп изменения, %	
				2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	6785,33	7961,75	10095,5	3310,17	2133,75	148,78	148,78
Средняя стоимость материальных запасов, тыс. руб.	1738,53	1856,35	1880,85	142,32	24,5	108,19	108,19
Оборачиваемость запасов	3,90	4,29	5,37	1,47	1,08	137,54	137,54
Валовая прибыль, тыс. руб.	3571,31	4393,52	5177,04	1605,73	783,52	144,96	144,96

По всем показателям маркетингового потенциала ООО «Агентство таможенной логистики» наблюдается положительная динамика.

Производственный потенциал характеризует способность предприятия обеспечить выпуск продукции или услуг в объеме, отвечающему потенциалу спроса и описывается с помощью следующих показателей:

– фондоотдача – коэффициент равный отношению стоимости реализованной продукции к среднегодовой стоимости основных средств.
Формула 2.3.

$$\Phi O = \frac{BP}{OснС}, \quad (2.3)$$

где ΦO – фондоотдача,

$OснС$ – среднегодовая стоимость основных средств.

BP – темп роста выручки от реализации продукции, который рассчитывается в долях единиц;

– рентабельность реализации – отношение операционной прибыли к сумме выручки от реализации, который выражается в процентах формула 2.4.

$$P_p = \frac{OP}{BP} \times 100\%, \quad (2.4)$$

где P_p – рентабельность реализации,

OP – операционная прибыль.

Анализ показателей производственного потенциала ООО «Агентство таможенной логистики» представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Расчет и анализ показателей производственного потенциала ООО «Агентство таможенной логистики» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение, +/-		Темп изменения, %	
				2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Выручка от реализации, тыс. руб.	6785,33	7961,75	10095,5	3310,17	2133,75	148,78	126,80
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	3204,27	3124,55	4172,69	968,42	1048,14	130,22	133,55

Продолжение таблицы 2.3

Фондоотдача	2,12	2,55	2,42	0,30	-0,13	114,23	94,93
Операционная прибыль, тыс. руб.	3204,27	3124,55	4172,69	968,42	1048,14	130,22	133,55
Темп роста выручки, %	-	117,338	126,8	-	9,46	-	-

По всем показателям производственного потенциала ООО «Агентство таможенной логистики», кроме фондоотдачи наблюдается положительная динамика. В 2016 г. данный показатель сократился на 0,13. Снижение показателя фондоотдачи может свидетельствовать о том, что стоимость основных средств увеличилась больше, чем выпуск продукции.

Финансовый потенциал – способность финансовой службы обеспечить основные звенья цепи «сбыт – производство – закупка» финансовыми ресурсами по принципу наиболее эффективного их распределения с целью увеличения стоимости предприятия [36].

Для характеристики финансового потенциала используются следующие показатели:

– рентабельность собственного капитала – отношение чистой прибыли к сумме собственного капитала, выраженная в процентах. Формула 2.5.

$$P_{СК} = \frac{ЧП}{СК}, \quad (2.5)$$

где $P_{СК}$ – рентабельность собственного капитала,

ЧП – чистая прибыль,

СК – собственный капитал

– коэффициент автономии предприятия – отношение суммы собственных средств к величине активов в целом. Формула 2.6.

$$K_{авт} = \frac{СК}{ОбС}, \quad (2.6)$$

где $K_{авт}$ – коэффициент автономии,

ОбС – среднегодовая стоимость активов.

– коэффициент абсолютной ликвидности – отношение денежных средств и краткосрочных финансовый вложений к краткосрочным обязательствам.
Формула 2.7.

$$K_{абс.ликв} = \frac{ДС}{ТО}, \quad (2.7)$$

где $K_{абс.ликв}$ – коэффициент абсолютной ликвидности,

ДС – денежные средства и их эквиваленты,

ТО – текущие обязательства предприятия.

Анализ показателей финансового потенциала ООО «Агентство таможенной логистики» представлен в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Расчет и анализ показателей финансового потенциала ООО «Агентство таможенной логистики» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение, +/-		Темп изменения, %	
				2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Чистая прибыль, тыс. руб.	796,56	888,62	967,91	171,35	79,29	121,51	108,92
Собственный капитал, тыс. руб.	6023,74	6523,5	6985,19	961,45	461,69	115,96	107,08
Рентабельность собственного капитала, %	13,22	13,62	13,86	0,63292	0,23477	104,79	101,72
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	8427,5	9214,6	10738,9	2311,4	1524,3	127,43	116,54
Коэффициент автономии	0,71	0,71	0,65	-0,06	-0,06	91,00	91,88
Денежные средства и их эквиваленты, тыс. руб.	1574,02	1935,36	2174,76	600,74	239,4	138,17	112,37

Текущие обязательства предприятия, руб.	тыс.	4217,69	5523,63	3810,67	-407,02	-1713	90,35	68,99
Коэффициент абсолютной ликвидности		0,37	0,35	0,57	0,20	0,22	152,92	162,88

По всем показателям финансового потенциала ООО «Агентство таможенной логистики», кроме коэффициента автономии наблюдается положительная динамика.

Кадровый потенциал описывается с помощью таких показателей: – производительность труда – отношение объема услуг в стоимостном выражении к среднесписочной численности работников. Формула 2.8.

$$Pr = \frac{BP}{ЧР_{спис}}, \quad (2.8)$$

где Пр – производительность труда,

ЧР_{спис} – среднесписочная численность работников.

BP – коэффициент стабильности кадров – зависит от среднесписочной численности работников, к работникам, постоянно пребывающим в штате (10);

$$K_{ст.к.} = \frac{ЧР}{ЧР_{спис}}, \quad (2.9)$$

где K_{ст.к.} – коэффициент стабильности кадров,

ЧР – количество работников, постоянно пребывающих в штате.

Анализ показателей кадрового потенциала ООО «Агентство таможенной логистики» представлен в таблице 2.5.

По всем показателям кадрового потенциала ООО «Агентство таможенной логистики», кроме темпа роста заработной платы и среднесписочной численности работников наблюдается положительная динамика. Наблюдается

текучесть персонала из-за неудовлетворительной системы заработной платы и стимулирования труда.

Таблица 2.5 – Расчет и анализ показателей кадрового потенциала ООО «Агентство таможенной логистики» за 2014-2016 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение, +/-		Темп изменения, %	
				2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.	2016 г. к 2014 г.	2016 г. к 2015 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	82	88	85	3	-3	103,66	96,59
Нормативная численность работников, чел.	90	90	90	-	-	-	-
Производительность труда, тыс. руб./чел.	82,75	90,47	118,77	36,02	28,3	143,53	131,28
Количество работников, постоянно пребывающих в штате, чел.	77	82	83	6	1	107,79	101,22
Коэффициент стабильности кадров	0,94	0,93	0,97	0,03	0,04	102,98	103,78
Темп роста заработной платы, %	-	119,54	109,4	-	-10,14	-	91,52
Средний возраст работника, лет	25	24	27	2	3	8	12,5

Таким образом, был проанализирован и оценен конкурентный потенциал ООО «Агентство таможенной логистики» по основным его составляющим: маркетинговый потенциал, производственный потенциал, финансовый потенциал и кадровый потенциал.

Следующим этапом исследования является оценка конкурентоспособности собственного потенциала компании в сравнении с предприятиями-конкурентами.

Конкурентоспособность потенциала предприятия - комплексная сравнительная характеристика, отражающая степень предпочтения совокупности показателей оценки возможностей предприятия, определяют его

успех на определенном рынке за определенный промежуток времени по отношению к совокупности аналогичных показателей предприятий-конкурентов [1].

Ранее были выявлены основные конкуренты ООО «Агентство таможенной логистики» – это ООО «Деловые линии» и ООО «ПЭК».

Исходные значения финансовых показателей, необходимые для расчета конкурентоспособности ООО «Деловые линии» и ООО «ПЭК» представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Информация о хозяйственной деятельности предприятий

№ п/п	Показатели	Единица измерения	ООО «Деловые линии»	ООО «ПЭК»
1	Среднегодовая стоимость основных средств	тыс. руб.	8751,71	2022,69
2	Среднегодовая стоимость активов	тыс. руб.	16287,78	20435,87
3	Товарные запасы	тыс. руб.	2368,23	1988,86
4	Денежные средства и их эквиваленты	тыс. руб.	520,93	158,87
5	Собственный капитал	тыс. руб.	10973,80	6524,96
6	Текущие обязательства	тыс. руб.	5904,39	12271,74
7	Выручка от реализации	тыс. руб.	17061,03	12099,64
8	Темпы роста выручки от реализации	%	115,46	116,00
9	Валовая прибыль	тыс. руб.	9634,01	4575,49
10	Операционная прибыль	тыс. руб.	3766,32	1685,01
11	Чистая прибыль	тыс. руб.	2727,22	412,31
12	Среднесписочная численность	чел.	757	690
13	Количество работников, постоянно пребывающих в штате	чел.	649	505
14	Количество товарных единиц	ед.	281	207
15	Темп роста заработной платы	%	119	121
16	Среднее количество товарных единиц на данном сегменте рынка	ед.	236	

Второй этап исследования предполагает ранжирование оценочных показателей по степени весомости. Значимость показателей определяется экспертным путем с учетом представления о важности того или иного

показателя именно для оценки конкурентоспособности субъекта хозяйствования.

Стоимость влияния отдельных составляющих потенциала предприятия на уровень их конкурентоспособности предоставлено в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Результаты расчетов оценочных показателей конкурентоспособности предприятий

№ п/п	Показатели	Значение показателей (K _{ij})			K _{max}	Баллы по оценочным показателям (B _{ij})			B _{max}
		ООО «Деловые линии»	ООО «ПЭК»	ООО «АТЛ»		ООО «Деловые линии»	ООО «ПЭК»	ООО «АТЛ»	
Маркетинговый потенциал									
[1]	Соотношение товарных единиц	1,191	0,877	0,852	1,91	10	7,3 6	4,98	10
2	Оборачиваемость запасов	7,204	6,084	5,368	7,204	10	8,4 5	7,45	10
3	Рентабельность продаж, %	56,47	37,82	51,28	56,47	10	6,7	9,08	10
Производственный потенциал									
4	Фондоотдача	1,949	5,895	2,419	5,895	3,31	10	10	4,10
5	Темп роста выручки	1,155	1,160	1,268	1,268	9,11	9,15	9,15	10
6	Рентабельность реализации, %	22,08	13,93	10,57	22,08	10	6,31	6,31	4,79
Финансовый потенциал									
7	Рентабельность собственного капитала, %	24,85	6,32	13,86	24,85	10	2,54	5,58	10
8	Коэффициент автономии	0,674	0,319	0,650	0,674	10	4,73	9,64	10
9	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,088	0,013	0,57	0,57	1,54	0,23	10	10
Кадровый потенциал									
10	Производительность труда	0,971	0,716	1,181	1,181	8,22	6,06	10	10
11	Коэффициент стабильности	0,939	0,891	0,967	0,967	9,71	9,21	10	10
12	Темп роста зп.	1,19	1,21	1,094	1,21	9,83	10	9,04	10

Степень влияния отдельных составляющих потенциала предприятий на уровень их конкурентоспособности приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Степень влияния отдельных составляющих потенциала предприятий на уровень их конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Весомость фактора
Маркетинговый потенциал	0,2
Производственный потенциал	0,4
Финансовый потенциал	0,3
Кадровый потенциал	0,1

Среди представленных показателей выделено максимальное значение по каждому отдельному и присвоено по 10 баллов.

В дальнейшем полученные показатели были стандартизированы относительно соответствующего эталонного предприятия с использованием формулы 2.11.

$$K_{ij.}' = \frac{K_{ij.}}{K_{\max i.}}, \quad (2.11)$$

где $K_{ij.}$ – значение оцениваемого показателя;

$K_{\max i.}$ – показатель предприятия-эталона, получившего 10 баллов.

На следующем этапе был проведен расчет баллов, полученных предприятиями по определенному оценочному показателю путем сравнения их фактических значений с наилучшими в данной совокупности по формуле 2.12.

$$B_{ij.}' = K_{ij.}' \times B_{\max i.}, \quad (2.12)$$

где $B_{\max i.}$ – максимальный балл оценивания отдельного показателя.

Взвешенные баллы по каждому показателю с учетом весомости составляющих потенциала и интегральный показатель конкурентоспособности рассчитаны по формуле 2.13.

$$K_{cnpj} = \sum B_{ij} \times k_{ij}, \quad (2.13)$$

Степень влияния отдельных составляющих потенциала предприятий на уровень их конкурентоспособности представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Степень влияния отдельных составляющих потенциала предприятий на уровень их конкурентоспособности

№ п/п	Показатели	Весомость (ki)	Kmaxi	Bmaxi	Баллы по оценочным показателям (Bij)			Взвешенные баллы (Bij x k)		
					ООО «Деловые линии»	ООО «ПЭК»	ООО «АТЛ»	ООО «Деловые линии»	ООО «ПЭК»	ООО «АТЛ»
Маркетинговый потенциал										
1	Оборачиваемость запасов	0,2	7,204	10	10	8,45	7,45	2	1,69	1,49
2	Рентабельность продаж, %	0,2	56,47	10	10	6,7	9,08	2	1,34	1,82
Итого маркетинговый потенциал								4	3,03	3,31
Производственный потенциал										
3	Фондоотдача	0,4	5,895	10	3,31	10	10	1,32	4	1,64
4	Темп роста выручки	0,4	1,268	10	9,11	9,15	9,15	3,64	3,66	4
5	Рентабельность реализации, %	0,4	22,08	10	10	6,31	6,31	4	2,52	1,92
Итого производственный потенциал								8,96	10,17	7,56
Финансовый потенциал										
6	Рентабельность собственного капитала, %	0,3	24,85	10	10	2,54	5,58	3	0,76	1,67
7	Коэффициент автономии	0,3	0,674	10	10	4,73	9,64	3	1,42	2,89
8	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,3	0,57	10	1,54	0,23	10	0,46	0,07	3
Итого финансовый потенциал								6,46	2,25	7,56
Кадровый потенциал										
9	Производительность труда	0,1	1,181	10	8,22	6,06	10	0,82	1	0,61

Продолжение таблицы 2.9

10	Коэффициент стабильности	0,1	0,967	10	9,71	9,21	10	0,97	1	0,92
11	Темп роста заработной платы	0,1	1,21	10	9,83	10	9,04	0,98	0,9	1
Итого кадровый потенциал								2,77	2,9	2,53
Интегральный показатель конкурентоспособности								24,19	18,68	20,7

По данным результатов расчета видно, что наивысший интегральный показатель конкурентоспособности имеет ООО «Деловые линии», который составляет 24,19. ООО «Деловые линии» является явным лидером в построении своей маркетинговой политики, поскольку для всех оцениваемых показателей стал эталонным предприятием.

По производственному и кадровому потенциалам лидером является ООО «ПЭК», итоговые показатели по которым составляют 10,17 и 7,56 соответственно.

ООО «Агентство таможенной логистики» является лидером по итоговому показателю оценки финансового потенциала. Финансовый потенциал ООО «Агентство таможенной логистики» демонстрирует его лидерство по двум из трех показателей: коэффициенту автономии (2,89) и коэффициенту абсолютной ликвидности (3). Коэффициент абсолютной ликвидности является достаточно высоким, что указывает на высокую платежеспособность предприятия, снижение краткосрочных обязательств в общей структуре капитала и рациональную структуру капитала. Также наблюдается и высокий темп роста выручки от реализации.

Изучая кадровый потенциал ООО «Агентство таможенной логистики» установлено, что взвешенный бал его является самым низким – 2,53 (при максимальном значении в 2,9), что свидетельствует о неэффективной кадровой политике.

Анализ конкурентоспособности потенциала показал, что наиболее слабую позицию в конкурентной борьбе занимает ООО «Агентство таможенной логистики» за счет более отрицательного влияния факторов маркетинговой

потенциала и кадрового потенциала по сравнению с предприятиями-конкурентами.

Одним из самых распространенных инструментов выявления сильных и слабых сторон предприятия является метод SWOT-анализа. Целесообразно рассматривать сильные и слабые стороны предприятия по отдельным функциональным составляющим его собственного потенциала. Таблица 2.10.

Таблица 2.10 – Сильные и слабые позиции функциональных составляющих потенциала ООО «Агентство таможенной логистики»

Составляющая собственного потенциала	Сильные позиции	Слабые позиции
Производственная	Низкий уровень себестоимости Высокая фондоотдача Внедрения инноваций в производственный процесс Высокопроизводительное оборудование	Высокий уровень затрат по сравнению с конкурентами; Высокий уровень энергоемкости технологии
Кадровая	Высокая квалификация и компетентность персонала Высокий уровень лояльности потребителей к продукции	Высокий уровень текучести кадров Неэффективная система мотивации и стимулирования персонала
Маркетинговая	Значительная доля рынка Высокий уровень лояльности потребителей к продукции	Отсутствие маркетингового отдела Недостаточный уровень широты и глубины ассортимента
Финансовая	Устойчивое финансовое положение Высокий уровень рентабельности капитала Высокая ликвидность активов	Недостаточность финансовых ресурсов Зависимость от кредиторов

Таким образом, по результатам оценки сильных и слабых сторон ООО «Агентство таможенной логистики» для повышения конкурентного потенциала фирмы и её конкурентоспособности рекомендуются следующие направления:

1) создать отдел маркетинга на предприятии, что повысит показатели маркетингового потенциала на предприятии;

2) улучшить кадровую политику предприятия путем пересмотра системы мотивации и стимулирования кадров с целью снижения текучести персонала на предприятии и повышению показателей кадрового потенциала.

3 Разработка предложений по повышению конкурентного потенциала предприятия ООО «Агентство таможенной логистики»

3.1 Мероприятия по повышению конкурентного потенциала предприятия

Реалии современного экономического развития таковы, что высокого уровня инвестиционной привлекательности предприятия невозможно достичь, не уделяя пристального внимания организации маркетинговой работы. В настоящее время такая работа осуществляется на несистематической основе. В связи с этим целесообразно проанализировать затратоемкость создания в организационной структуре ООО «Агентство таможенной логистики» отдела маркетинга. Ниже приводятся основные положения, касающиеся организации работы данного отдела. Для определения структурного и количественного состава нового подразделения осуществляем следующие расчеты:

Этап №1. Выявление основных укрупненных подфункций, выполняемых подразделением. Для будущего отдела маркетинга перечень этих функций будет выглядеть следующим образом:

- разработка краткосрочной (1-2 года) стратегии маркетинга с учетом потребностей производства, емкости рынка, меняющегося платежеспособного спроса, проникновения на новые рынки сбыта, конкуренции;
- анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов, потенциальных рынков сбыта ООО «Агентство таможенной логистики»;
- выявление передовых тенденций и пр.
- исследование потребительских свойств производимой продукции, работ, услуг и сбор информации об удовлетворенности ими потребителей и пр. (полный перечень функций представлен в таблице 3.1.

Этап №2. Разделение выявленных укрупненных подфункций на группы однородных работ. В результате реализации этого этапа сформирован перечень групп однородных работ, связанных с реализацией на предприятии функций

маркетинга. Этот перечень также представлен в таблице. 3.1.

Этап №3. Поэтапное формирование таблицы функционального анализа деятельности подразделений. Для функционального анализа работ, выполняемых сотрудниками отдела маркетинга, составлена таблица функционального анализа. При этом сформирован полный перечень работ, выполняемых анализируемым подразделением (графа 4), составлен список подфункций (графа 1); экспертным путем определена относительная оценка сложности работ (графа 6). Работа эксперта осуществляется в следующей последовательности:

- определяется средняя арифметическая оценка сложности одной работы, принимая за условие, что их сложность одинакова;

- эксперт определяет наиболее сложную работу и присваивает ей балльную оценку, ориентируясь на среднюю оценку сложности работ, а также наименее сложную работу – и дает ей оценку; процесс повторяется до тех пор, пока всем работам не будут присвоены оценки. Далее оценки корректируются таким образом, чтобы их сумма оказалась равной 1000 баллов. При этом может быть использован метод парных сравнений;

- оценки по каждой работе проставляются в графе 6 таблицы 3.1;

- на основе информации о сложности каждой работы, периодичности ее выполнения и ожидаемой продолжительности ее единичного исполнения формируются оценки относительной трудоемкости выполнения каждой работы. При этом суммарная трудоемкость всех работ по подфункции принимается за 100%. Так заполняется колонка 5 таблицы 3.1;

- в графе 3 таблицы 3.1 проставляется общая оценка сложности исполнения каждой конкретной подфункции. Сумма оценок сложности подфункций образует оценку сложности функции. При этом суммарная трудоемкость всех работ по подфункции принимается за 100%;

- заполняется графа 2 таблицы 3.1 с учетом относительной сложности функций. Сумма этих оценок составляет 100%.

Таблица 3.1 – Функциональный анализ работы отдела маркетинга

Наименование основных функций	Процент времени	Балл сложности	Группы однородных работ	Относительная трудоемкость, %	Балл сложности
1. Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга	37	370	Разработка краткосрочной (1-2 года) стратегии маркетинга с учетом потребностей производства, емкости рынка, меняющегося платежеспособного спроса, проникновения на новые рынки сбыта, конкуренции	10	100
			Разработка среднесрочной (до 5 лет) стратегии маркетинга с учетом потребностей производства, емкости рынка, меняющегося платежеспособного спроса, проникновения на новые рынки сбыта, конкуренции	12	120
			Разработка долгосрочной (свыше 5 лет) стратегии маркетинга с учетом потребностей производства, емкости рынка, меняющегося платежеспособного спроса, проникновения на новые рынки сбыта, конкуренции	15	150

Продолжение таблицы 3.1

2. Исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию ООО «Агентство таможенной логистики», конъюнктуру рынка	19	190	Анализ и прогнозирование основных конъюнктурообразующих факторов, потенциальных рынков сбыта выпускаемой ООО «Агентство таможенной логистики» продукции	5	50
			Выявление передовых тенденций в мировом производстве продукции по профилю ООО «Агентство таможенной логистики»	3	30
			Разработка на основе изучения конъюнктуры и емкости рынка прогнозов по платежеспособному спросу на новую и серийно выпускаемую продукцию	2	20
			Выявление системы взаимосвязей между различными факторами, влияющими на состояние рынка и объем продаж	5	50
			Сбор, систематизация и анализ всей коммерческо-экономической и маркетинговой информации по конъюнктуре потенциальных рынков сбыта продукции ООО «Агентство таможенной логистики»	4	40

Продолжение таблицы 3.1

3. Изучение спроса на продукцию ООО «Агентство таможенной логистики» и разработка долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных прогнозов потребности	2	20	Изучение спроса на выпускаемую продукцию на основе сбора заявок о потребности в разрабатываемой и производимой продукции	2	20
4. Исследование потребительских свойств производимой продукции и предъявляемых к ним покупателями требований	15	150	Исследование потребительских свойств производимой продукции, работ, услуг и сбор информации об удовлетворенности ими потребителей	5	50
			Анализ конкурентоспособности, сопоставление ее потребительских свойств, цены, издержек производства с аналогичными показателями конкурирующей продукции, выпускаемой другими предприятиями	10	100
5. Своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции	13	130	Создание информационно-статистического банка данных по маркетингу, включая данные по заявкам на выполнение работ, использование этих данных для ускорения сбыта продукции	8	80
			Заключение договоров с потребителями	5	50

Продолжение таблицы 3.1

6. Разработка программы рекламной компании и стимулирования сбыта	8	80	Подготовка предложений по привлечению сторонних специализированных организаций по решению проблем маркетинга, изучения спроса на продукцию, рекламы	3	30
			Разработка стратегии рекламы и плана проведения рекламных мероприятий	5	50
Итого	100	1000	Итого	100	1000

Этап №4. Определение ориентировочного количества управленцев, необходимых для реализации подфункций отдела. При выполнении этого этапа проектирования организационной структуры реализуется системный подход, связанный с выбором базового элемента расчета. Таким элементом в структуре управления функциональным отделом является его руководитель. Априорно известно, что это один человек, работающий в одну смену с нормальной производительностью труда и без переработки. Тогда относительная доля времени, необходимого для исполнения им своих функций с учетом их сложности – и есть базовой единичной величиной, на которой строится расчет. Распределение времени выполнения управленческих работ представлено в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Распределение времени выполнения управленческих работ в отделе маркетинга

Вид операции (работы)	Затраты рабочего времени к общим временным затратам, %		
	Руководители	Функциональные специалисты	Другие
организационно-административные	40	15	-
аналитические	15	10	20
конструкторские	15	15	-
информационно-технические	30	60	80

Количество работников, необходимых для выполнения той или иной подфункции, определяется как относительная доля времени на данную подфункцию с учетом ее сложности к относительной доле руководителя (например, начальника отдела).

Количество работников, задействованных при выполнении указанных подфункций, представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Количество работников, задействованных при выполнении подфункций, выполняемых отделом маркетинга

Наименование основных функций	Специалисты отдела маркетинга	Количество		
		Руководителей	Функциональных специалистов	Других работников
1. Разработка краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной стратегии маркетинга; исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса, конъюнктуру рынка	Специалисты по исследованию спроса и разработки стратегии	1	1	1
2. Своевременная подготовка и заключение договоров на поставку готовой продукции	Специалист по работе с клиентами	-	2	-
3. Разработка программы рекламной компании и стимулирования сбыта	Специалист по организации маркетинговых коммуникаций	-	2	-
Итого		1	5	-

Этап №5. Построение иерархической структуры управления работой подразделения. Рисунок 3.1. Каждая из групп, представленных на рисунке 3.1, включает руководителя группы и функциональных специалистов. Численность каждой группы указана в таблице 3.3.



Рисунок 3.1 – Иерархическая структура управления работой отдела маркетинга

Этап №6. Рационализация полученной структуры управления путем «уплотнения функций». Подобная реализация возможна, поскольку для каждой из групп, включаемых в структуру отдела маркетинга, имеются резервы времени. Исходя из этого, число групп можно сократить, вменив в обязанности выполнение не одной, а нескольких подфункций. Руководство группами целесообразно возложить на начальника отдела маркетинга. В частности, после реализации указанной рационализации иерархическая структура отдела маркетинга может выглядеть, как представленная на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2 – Иерархическая структура управления работой отдела маркетинга

Таким образом, в качестве первого предложения выступает создание в структуре ООО «Агентство таможенной логистики» службы маркетинга в составе 4-х специалистов. Работа этого отдела будет способствовать улучшению позиции ООО «Агентство таможенной логистики» на рынке, а также позволит повысить инвестиционную привлекательность, а, следовательно, и стоимость предприятия.

Как отмечалось ранее в ООО «Агентство таможенной логистики» средства мотивации носят в основном экономический характер и направлены на удовлетворение материальных потребностей сотрудников. Средства мотивирования, направленные на удовлетворение потребностей более высшего уровня используются неудовлетворительно. Для активизации персонала необходимо активно использовать нематериальные средства мотивирования, что требует разработки системы поощрения сотрудников предприятия.

Оценив информацию о работниках, (стаж работы, базовое образование, выработка и др.) можно выделить ряд проблем:

- низкая производительность труда (т. к. не выполняются в полном объеме функции обучения, переподготовки, повышения квалификации) и соответственно неэффективное использование рабочего времени (т. к. плохо поставлена функция планирования и оптимизации использования рабочего времени);
- низкая инициативность персонала (т. к. не ведется моральное стимулирование сотрудников).

Мотивирующими факторами в работе с персоналом в ООО «Агентство таможенной логистики» являются:

- взаимоотношения с коллегами (непосредственно в своем отделе);
- социальные контакты для тех работников, чья работа связана с контактами за пределами офиса (торговые менеджеры);
- заработная плата (преимущественно для руководителей). Исходя из проведенного анализа, стало очевидно, что организация системы мотивации персонала на данном торговом предприятии требует пересмотра и

совершенствования. Для целей развития персонала существующая система не является оптимальной, а наоборот, тормозит повышение результативности и эффективности деятельности.

С целью усиления заинтересованности работников в результатах своего труда в организациях широко применяются различные формы материального стимулирования за количественные и качественные достижения в работе в виде премий, поощрений. В качестве социально-психологического стимулирования труда ООО «Агентство таможенной логистики» можно применить стимулирование свободным временем в виде предоставления дополнительных дней к отпуску, работник имеет право выбрать выходной в любой день недели.

В таблице 3.4 представлены мероприятия, которые должны быть предприняты для усовершенствования системы мотивации, исходя из сложившейся управленческой ситуации на предприятии.

Таблица 3.4 – Рекомендации по совершенствованию мотивации персонала

Рекомендации	Необходимые мероприятия	Возможные результаты
Введение оптимальной системы распределения работ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Составление графика. 2. Определение минимального гарантированного объема заказов. 3. Разработка положения о распределении дополнительного объема заказов. 4. Проведение конкурса среди персонала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение психологического климата. 2. Снижение количества конфликтов. 3. Рост качества выполнения заказов. 4. Сокращение сроков выполнения заказов
Улучшение условий труда	<ol style="list-style-type: none"> 1. Модернизация системы вентиляции помещения. 2. Установка кондиционеров. 3. Создание комнаты отдыха 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Рост удовлетворенности трудом. 2. Сокращение потерь от нетрудоспособности. 3. Снижение текучести
Введение элементов неформальной модели управления (демократизация управления)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Передача полномочий по распределению заказов. 2. Переход к контролю по отклонениям 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение заинтересованности в труде. 2. Изменение форм ответственности 3. Освобождение времени руководителя для решения стратегических задач

На основании всего вышесказанного, можно составить ряд рекомендаций для достижения более высокого уровня мотивации на предприятии, как за счет мер нематериальной мотивации, так и за счет мер материального стимулирования:

- обеспечение на предприятии климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
- стремление дать каждому интересную работу, побуждающую его развивать свои знания и умения;
- установление чётких целей и задач, а также справедливые нормы выработки;
- давать возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
- предоставление всем равные возможности при найме и продвижении по службе, обуславливаемые только способностями сотрудников, их результативность и накопленным опытом;
- компенсировать затраты усилий сотрудников на базе оценки их вклада в результаты, достигнутые предприятием, посредством повышения заработной платы и премий по результатам года;
- выражать публичное и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории;
- демонстрировать работникам, что им нужно делать, чтобы продвигать свою карьеру.

Для улучшения уже имеющейся системы мотивации следует использовать все позитивные стороны компании максимально эффективно и оперативно устранять недовольство работников.

Разработка плана совершенствования системы мотивации должна опираться на такие принципы, как:

- устранение перечисленных выше проблем;
- оптимального совмещения материальных интересов сотрудников и принципов компенсационной политики компании;

- экономическая эффективность;
- способствовать развитию таких качеств сотрудников как, творческий подход и активный поиск дополнительных возможностей для бизнеса;
- конкурентоспособности, способности привлекать человеческие ресурсы, необходимые для достижения бизнес-задач организации.

Опираясь на вышеизложенные положения, касающиеся использования мотивационного пакета в процессе осуществления мотивационной программы в компании, были разработаны следующие рекомендации по решению проблем, которые были замечены в результате анализа мотивации работников отдела продаж ООО «Агентство таможенной логистики», для совершенствования мотивации работников и повышения эффективности их работы. Таблица 3.5.

Таблица 3.5 – Мероприятия по совершенствованию мотивации работников отдела продаж ООО «Агентство таможенной логистики»

Проблемы	Мероприятия
1. Отсутствие четких критериев разделения заработной платы	Разработать положение о заработной плате
2. Отсутствие осознания важности выполняемой работы	Создание критериев системы оценки важности
3. Отсутствие сформированной системы поощрения и премирования сотрудников	Разработать систему премирования
4. Отсутствие интереса к работе и инициативности	Данная проблема является следствием всех остальных. Для ее решения нужно, сперва, разобраться с ними.
5. Отсутствие устоявшейся программы социальной поддержки работников компании	Разработать социальные программы
6. Непонятны, не сформулированы объективные критерии оценки результатов	Данная проблема является следствием проблемы отсутствия разделения заработной платы. Для ее решения необходимо разработать положение о заработной плате с указанием четких критериев оценки

Такая система вознаграждения и поощрения работников будет мотивировать специалистов на выполнение поставленных целей и увеличит их

потенциал к работе, так как учитывает вклад в общий финансовый результат, как каждого специалиста, так и всего отдела в целом.

Разработка положения о дополнительных методах поощрения позволит использовать нематериальное стимулирование работы работников отдела продаж:

- вручение фирменных знаков отличия;
- благодарственные письма и грамоты лучшим сотрудникам;
- публичное объявление благодарности;
- приобретение ценных подарков, опираясь на интересы сотрудника;
- командировка, направление на семинар, конференцию, за пределами города или страны, на тему интересующей самого работника;
- помещение различных записей о достижениях работника в его личное дело;
- устная благодарность;
- переход на гибкий график рабочего времени;
- помещение благодарственных писем клиентов таким образом, чтобы все сотрудники могли их видеть.

Для осознания важности работы работники отдела продаж, возможно, рекомендовать следующие мероприятия:

- раз в неделю проводить корпоративные собрания, на которых все работники могли бы обсуждать проблемы компании и выдвигать свои предложения по их решению, объявлять итоги работы в целом и отдельных работников в частности по проделанной работе.
- установить информационный стенд, на котором будут освещаться результаты работы отдела, особые достижения отдельных сотрудников. Обновление информации должно осуществляться ежемесячно или по особым информационным поводам (получение наград).

Таким образом, воплощение в жизнь изложенных мероприятий по совершенствованию мотивации работников отдела продаж ООО «Агентство таможенной логистики» позволит улучшить мотивацию сотрудников отдела и

повысить эффективность их работы, что, в свою очередь, приведет к существенному росту доходов компании.

Экономическое обоснование данных предложений представлено в следующем подразделе.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Далее рассчитываются затраты на создание отдела маркетинга в структуре ООО «Агентство таможенной логистики».

1. Численность работников подразделения составляет 4 чел. (обосновано в п. 3.1). Среднемесячная заработная плата работников подобного подразделения составляет 15000 руб. Следовательно, годовые затраты на заработную плату составляют 720000 руб.

2. Отчисления на социальное страхование. Формула 3.1.

$$720000 \times \frac{22,0 + 2,9 + 2,1 + 4,0}{100} = 223200 \text{руб.} \quad (3.1)$$

3. Затраты на канцелярские принадлежности составят приблизительно 36000 руб.

4. Норма площади на одного работника составляет 6 кв. м. Коммунальные услуги на 1 кв. м площади составляют 714 руб. в год. Сумма коммунальных платежей за помещение ремонтной службы составляют 17136 руб.

5. Расходы на обучение персонала составляют в среднем 9000 руб. в год на одного сотрудника. Общие затраты по этой статье составят 36000 руб.

6. Для работы данного подразделения потребуется компьютерная техника и программное обеспечение общей стоимостью 75000 руб. Предполагается, что данное оборудование будет эксплуатироваться в течение 5-ти лет. Следовательно, годовые затраты в виде амортизации составят 15000 руб.

Таким образом, сумма годовых затрат на работу маркетингового

подразделения представлена в формуле 3.2.

$$720000 + 223200 + 36000 + 17136 + 36000 + 15000 = 1047336 \text{руб.} \quad (3.2)$$

Работа маркетинговой компании – аутсорсера составила в 2014 г. 1385,31 тыс. руб. Таким образом, для ООО «Агентство таможенной логистики» с целью снижения затрат на маркетинг целесообразно создать в организационной структуре данного предприятия отдел маркетинга. Эффект от предлагаемого мероприятия представлен в формуле 3.3:

$$1385,31 - 1047,36 = 337,95 \text{ тыс. руб.} \quad (3.3)$$

Так, величина экономического эффекта, на получение которого может рассчитывать предприятие в результате реализации данного мероприятия составляет 337,95 тыс.руб.

Именно на эту сумму предприятие может увеличить финансовые результаты, что сделает работу ООО «Агентство таможенной логистики» более эффективной.

Определяем затраты на создание и функционирование новой системы мотивации. Для внедрения предлагаемых мероприятий понадобится дополнительная оргтехника (35000 руб.), программное обеспечение (25000 руб.).

Затем суммируем текущие затраты. В реализации данного проекта будут задействованы два сотрудника отдела кадров, их месячная заработная плата составляет в сумме 28000 руб., нагрузка увеличится на 20%. Принимаем, что эту же величину увеличатся затраты на зарплату. Отчисления на социальное страхование составляют 30%. Расходы на дополнительные канцелярские товары, бланки и т.п. принимаем в размере 50% от дополнительных затрат на заработную плату. Таким образом, сумма дополнительных текущих затрат за год представлена в формуле 3.4.

$$28000 \times 0,2 \times 1,3 \times 1,5 \times 12 = 131040 \text{руб.} \quad (3.4)$$

Таким образом, ежегодные затраты на внедрение системы мотивации рассчитаны в формуле 3.5.

:

$$60000 + 131040 = 191040 \text{руб.} \quad (3.5)$$

После того, как затраты на улучшение системы мотивации определены, следует приступить к оценке их эффективности.

Подобное мероприятие будет способствовать увеличению выручки от реализации за счет того, что будет наблюдаться рост производительности труда среди рабочих. Это обосновывается тем, что все занимаемые должности будут закреплены за высококвалифицированными, образованными работниками, к чьих личных интересах будет забота о своей квалификации, инициативности, добросовестности и т.д., ведь, именно, от этих качеств будет зависеть размер получаемых премий и льгот.

Размер премиальных выплат напрямую будет зависеть от размера прибыли, которую получает организация. Такое решение, также, стимулирует работников к качественной работе, ведь если у организации не будет лишних средств, то и персонал останется без компенсаций. Рассчитывать на премиальные выплаты и компенсации, работник может только по истечении года рабочего стажа в этой организации.

Это будет способствовать тому, чтобы персонал не переходил на другую должность или в другую организацию до окончания отчетного года, когда его ожидает распределение премий.

Исходя из вышперечисленного, следует определить основные показатели, по которым будет оцениваться эффективность новой системы мотивации персонала в ООО «Агентство таможенной логистики».

Эффект в виде увеличения выручки за счет увеличения производительности труда рассчитываем исходя из следующих соображений.

В 2016 г. выручка составила 10095,50 тыс. руб., чистая прибыль – 967,91 тыс. руб. Таким образом, норма прибыли составляла 9,58%.

Считается, что создание новой системы компенсаций и льгот, позволит повысить рост производительности труда, и, как следствие, выручки, полученной от реализации приблизительно на 25% (т.е. до 12619,4 тыс. руб.). Если при этом норма прибыли останется на прежнем уровне, то можно ожидать получения прибыли в размере 1208,94 ($12619,4 \times 0,0958$) тыс. руб. Таким образом, предполагается получение эффекта в виде прироста чистой прибыли в размере 241,03 ($1208,94 - 967,91$) тыс. руб.

Необходимо определить сокращение цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений после непосредственного внедрения предлагаемых мероприятий по формуле 3.6.

$$P_{y1} = \sum_{i=1}^m (T_1^P - T_2^P) \times C_y \quad (3.6)$$

где m – число управленческих решений;

T_1^P , T_2^P – длительность обоснования, выработки, принятия и реализации решения до и после мероприятий, дней;

C_y – стоимость одного дня работы управленца, руб.

$C_y = 12045$ руб.

$$P_{y1} = (4 - 2,5) \times 12045 = 90338 \text{ руб.} \quad (3.7)$$

В результате получаем экономию за год, она же будет равна экономии (результату) за расчетный период. Формула 3.8.

$$P = 241,03 + 90,3 = 331,33 \text{ тыс. руб.} \quad (3.8)$$

Сумма экономического эффекта (дополнительно получаемой прибыли) рассчитывается по формуле 3.9.

$$\mathcal{E} = (\mathcal{E}_{\text{год}} - P_{\text{вн}}) - E \times K \quad (3.9)$$

где \mathcal{E} – экономический эффект полученный в результате реализации мероприятий, руб.;

$\mathcal{E}_{\text{год}}$ – сумма, сэкономленная за год, руб.

$P_{\text{вн}}$ – сумма дополнительных затрат за год, связанных с внедрением кадрового планирования, руб.

E – нормативный коэффициент эффективности ($E=0,16$);

K – единовременные затраты на внедрение кадрового планирования, руб.

$$\mathcal{E} = (331,33 - 191,04) - 0,16 * 60 = 130,69 \quad (3.10)$$

На основании произведенных расчетов можно сделать следующее умозаключение:

– дополнительная прибыль от внедрения новой системы мотивации составит 241,03 тыс. руб. в год;

– затраты на создание и функционирование новой системы мотивации персонала составят 191,04 тыс. руб. в год;

– экономический эффект от функционирования новой системы мотивации ожидается на уровне 130,69 тыс. руб. в год.

Кроме экономических, существуют и социальные результаты. Социальные результаты, полученные при использовании разработанных мероприятий следующие:

– Привлечение к работе наиболее талантливых и обладающих лучшими профессиональными навыками сотрудников, которые помогают повысить эффективность всей организации и создать надежную репутацию фирмы.

– Появление добавочной стоимости, которую принесли простимулированные сотрудники: увеличение объема работы, сокращение числа потерь, удовлетворенность клиентов.

– Соответствие профессионально-квалификационного уровня работников требованиям занимаемой ими должности.

– Повышение надежности работников и, следовательно, уменьшение вероятности разглашения коммерческой тайны деятельности фирмы, которое может повлечь за собой прямые финансовые потери.

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

– с целью совершенствования маркетинговой и кадровой составляющих конкурентного потенциала предприятия в настоящей работе предлагается реализовать два мероприятия: во-первых, усовершенствовать организационную структуру предприятия, создав отдел маркетинга; во-вторых, усовершенствовать систему мотивации и стимулирования персонала;

– первое из предлагаемых мероприятий позволит увеличить прибыль предприятия на 337,95 тыс. руб.; второе – на 130,69.

В совокупности общий экономический эффект составит 468,64 тыс. руб. Это будет способствовать повышению показателей маркетингового потенциала и кадрового потенциала, что, в свою очередь, позволит повысить конкурентоспособность собственного потенциала ООО «Агентство таможенной логистики».

Заключение

Конкурентный потенциал действительно может быть представлен с ресурсной позиции. Продуктивное использование конкурентного потенциала позволяет нарастить конкурентные преимущества. Поэтому конкурентный потенциал всегда необходимо рассматривать как основу для формирования конкурентных преимуществ, которые, в свою очередь, определяют конкурентоспособность предприятия на рынке.

Конкурентный потенциал определяется внутренней средой предприятия, но в большой степени зависит от сложившихся отношений с внешней средой, от величины потребительского спроса, от действий конкурентов, от связей с поставщиками и пр.

На основе анализа методов оценки конкурентного потенциала и их применимости к условиям конкурентной среды предприятий можно отметить, что наиболее приемлемой является интегральная оценка. Вместе с тем, все существующие методики, на наш взгляд, могут быть сведены к двум подходам к оценке конкурентного потенциала: качественному и количественному.

В целом можно охарактеризовать финансовое состояние предприятия ООО «Агентство таможенной логистики» за 2014-2016 гг. как удовлетворительное, наблюдается положительная динамика основных технико-экономических показателей его деятельности.

Для общей оценки потенциала предприятия ООО «Агентство таможенной логистики» был проведен анализ основных составляющих конкурентного потенциала: маркетинговый потенциал, кадровый потенциал, производственный потенциал, финансовый потенциал.

По данным результатов расчета видно, что наивысший интегральный показатель конкурентоспособности имеет ООО «Деловые линии», который составляет 24,19. ООО «Деловые линии» является явным лидером в построении своей маркетинговой политики, поскольку для всех оцениваемых показателей стал эталонным предприятием.

По производственному и кадровому потенциалам лидером является ООО «ПЭЖ», итоговые показатели по которым составляют 10,17 и 7,56 соответственно.

ООО «Агентство таможенной логистики» является лидером по итоговому показателю оценки финансового потенциала. Финансовый потенциал ООО «Агентство таможенной логистики» демонстрирует его лидерство по двум из трех показателей: коэффициенту автономии (2,89) и коэффициенту абсолютной ликвидности (3). Коэффициент абсолютной ликвидности является достаточно высоким, что указывает на высокую платежеспособность предприятия, снижение краткосрочных обязательств в общей структуре капитала и рациональную структуру капитала. Также наблюдается и высокий темп роста выручки от реализации. Однако необходимо отметить, что показателями, который нужно увеличивать являются соотношение товарных единиц и оборачиваемость запасов, составляющие маркетингового потенциала. Изучая кадровый потенциал ООО «Агентство таможенной логистики» установлено, что взвешенный бал его является самым низким – 2,53 (при максимальном значении в 2,9), что свидетельствует о неэффективной кадровой политике.

Анализ конкурентоспособности потенциала показал, что наиболее слабую позицию в конкурентной борьбе занимает ООО «Агентство таможенной логистики» за счет более отрицательного влияния факторов маркетингового потенциала и кадрового потенциала по сравнению с предприятиями-конкурентами. Его отставание по некоторым показателям может свидетельствовать о рисках, связанных с имеющимися в деятельности предприятия слабыми сторонами.

По результатам оценки сильных и слабых сторон для повышения конкурентного потенциала фирмы и её конкурентоспособности рекомендуются следующие направления:

- 1) создать отдел маркетинга на предприятии, что повысит показатели маркетингового потенциала на предприятии;

2) улучшить кадровую политику предприятия путем пересмотра системы мотивации и стимулирования кадров с целью снижения текучести персонала на предприятии и повышению показателей кадрового потенциала.

Эффект от управления предполагается получить за счет: экономии в виде дополнительной прибыли от внедрения новой системы льгот и компенсаций; улучшения качества использования персонала; сокращения цикла обоснования, выработки, принятия и реализации решений; снижения текучести рабочих кадров; привлечения наиболее талантливых и профессиональных сотрудников, которые своим вкладом повышают эффективность всей организации и создают надежную репутацию компании; соответствия профессионально-квалификационного уровня работников требованиям должности; повышения надежности персонала и снижение в связи с этим вероятности разглашения коммерческой тайны деятельности компании, которое может повлечь прямые финансовые потери.

Подводя итог, можно сделать следующие выводы:

– с целью совершенствования маркетинговой и кадровой составляющих конкурентного потенциала предприятия в настоящей работе предлагается реализовать два мероприятия: во-первых, усовершенствовать организационную структуру предприятия, создав отдел маркетинга; во-вторых, усовершенствовать систему мотивации и стимулирования персонала;

– первое из предлагаемых мероприятий позволит увеличить прибыль предприятия на 337,95 тыс. руб.; второе – на 130,69. В совокупности общий экономический эффект составит 468,64 тыс. руб. Это будет способствовать повышению показателей маркетингового потенциала и кадрового потенциала, что, в свою очередь, позволит повысить конкурентоспособность собственного потенциала ООО «Агентство таможенной логистики».

Осуществление данных организационных мероприятий позволит повысить конкурентный потенциал ООО «Агентство таможенной логистики», заинтересованность сотрудников в сохранении своих рабочих мест, снизить текучесть кадров, повысить объемы продаж на предприятии.

Список используемой литературы

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление: Бизнес-стратегии для успешного менеджмента [Текст]: учебник / Д.А. Аакер; [под общ. ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. С. Жильцова]. - 6-е международное изд. Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2013. - 542 с.
2. Бармина, Е.Ю. Принципы оценки конкурентоспособности товаров [Текст] / Е. Ю. Бармина, О. Ю. Мичурина // Вестник АГТУ. - 2014. - № 3. - С. 13-16.
3. Басовский, Л.Е. Управление качеством [Текст]: учебник для вузов / Л. Е. Басовский, В. Б. Протасьев. - Москва: Инфра-М, 2011. - 211 с.
4. Белых, В.И. Конкурентный потенциал предпринимательских структур автомобильного транспорта / В.И. Белых, О.В. Щеголева // Инновационное образование и экономика. - 2012. - №3 (14). - С. 28-30.
5. Беляев, Г.Л. Маркетинг: основы теории и практики [Текст] / Г.Л. Беляев. - М.: КНОРУС, 2013. - 36 с.
6. Бережнов, Г. Конкурентное развитие региона как концепция [Текст] / Г. Бережнов // РИСК. - 2014. - №4. - С. 4-7.
7. Бережнов, Г.В. Стратегия развития предприятия в многопрофильной конкурентной среде [Текст] / Г.В. Бережнов. - М.: Изд. дом «МЕЛАП», 2012. - 336 с.
8. Бешкинский, М.Е. Конкурентный потенциал венчурной компании: способы управления [Текст] / М.Е. Бешкинский // Вестник Академии. - 2012. - №2. - С. 61-89.
9. Боташева, Л.С. Оценка устойчивости развития отраслей экономики региона [Текст] / Л.С. Боташева // Аудит и финансовый анализ. - 2014. - № 1.-С. 93-96.
10. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин, В. В. Кафидов. - СПб.: Питер, 2011. - 256 с.

11. Винокуров, В. А. Организация стратегического управления на предприятии [Текст] / В.А. Винокуров. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. - 458с.
12. Волков, А. Экономический механизм повышения конкурентного потенциала предприятий [Текст] / А.Волков // РИСК. - 2011. - № 2. - С. 274.
13. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация [Текст] / А.Э. Воронкова. - Луганск: Изд-во Восточнoукраинского национального университета, 2011. - 315с.
14. Головина, А.Н. Устойчивость функционирования промышленного предприятия и ее оценка [Текст]: монография / А. Н. Головина, Е. Н Чижова, А. А. Рудычев. - Белгород: Изд-во БГТУ, 2012. - 28 с.: ил.
15. Горелова, А.А. Бенчмаркинг. конкуренция или сотрудничество? [Текст] / А.А. Горелова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Экономика и финансы. - 2014. - № 2. - С. 135-137.
16. Гохберг Л. Национальная инновационная система России в условиях «новой экономики» [Текст] // Вопросы экономики. - 2013. - № 3. - С. 25-27.
17. Даровских, В.Д. Анализ устойчивости конкурентных отношений в предпринимательстве [Текст] / В.Д. Даровских // Вестник ХГАЭП. - 2011. -№ 1 (46).-С. 66-75.
18. Дорошенко, Ю.А. Антикризисное управление [Текст]: организационно-экономический и социально-психологический аспекты / Ю.А.Дорошенко, С.Н.Жирякова, Ю.И.Юров. -Старый Оскол: ООО «ТНТ», 2015. - 948 с.
19. Друкер, П. Менеджмент [Текст]: пер. с англ. / П. Друкер, Ф. Макьярелло, А. Джозеф. - М.: ООО «И.Д. «Вильямс», 2011. - 704 с.
20. Дубинина, Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия [Текст] / Н. А. Дубинина // Вестник АГТУ. Сер. Экономика. - 2012. - № 2.- 65с.

21. Забелин, П.В. Основы стратегического управления [Текст]: учеб. пособие / П.В. Забелин, Н.К. Моисеева. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2012. - 94с.
22. Иванов, В.Н. Обоснование критериев конкурентного потенциала предприятия пищевой промышленности [Текст] / В.Н. Иванов // Вестник Чувашского университета. - 2013. - № 3.- С. 413-420.
23. Иванов, Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия: оценка, диагностика, стратегия [Текст] / Ю.Б. Иванов, А.Н. Тищенко, Н.А. Дробитько, О.С. Головкин. - ХАРЬКОВ, ХГЭУ - Торнадо, 2013. - 332 с.
24. Иванова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учеб. пособие [Текст] / Е. А. Иванова. - Ростов н/Д : Феникс, 2014. - 299 с.
25. Избашева, Б.Х. Оценка конкурентного потенциала региона [Текст] / Б.Х. Избашева, А.М. Кидакоева, А.Х. Шидов // Международный журнал экспериментального образования. - 2011. - №8. - С. 225-226.
26. Клементьев, Г.А. Конкурентная стратегия обеспечения финансовой устойчивости организаций в информационной экономике [Текст] / Г.А. Клементьев, В.Р. Окорочков // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. - 2011. - № 2 (26). - С. 43-49.
27. Клименко, С.М. Управление конкурентоспособностью предприятия: учебное пособие [Текст] / С.М. Клименко, О.С. Дуброва, Д.О. Барабась, Т.В. Омеляненко, А.В. Вакуленко. - К.: КНЭУ, 2016. - 527 с.
28. Кныш, М.И. Конкурентные стратегии [Текст] / М.И. Кныш. - СПб.: «Любавич», 2014.- 88 с.
29. Круглов, М.И. Стратегическое управление компанией [Текст]: уч. для вузов / М.И. Круглов. – М.: Русская Деловая Литература, 2014. - 768 с.
30. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент [Текст] / Ф. Котлер, К.Л. Келлер: пер с англ. - СПб.: Питер, 2013. - 816 с.
31. Кулагина, Е.В. Повышение устойчивости предприятия в условиях конкурентной среды [Текст] / С. Е. В. Кулагина // Вестник АГТУ. - 2018. - № 3(38). - С 212-216.

32. Кунаков, Д.А. Оценка конкурентного потенциала российской экономики в международной торговле [Текст] / Д.А. Кунаков // Российский внешнеэкономический вестник. - 2015. - № 9 (сентябрь). - С. 33- 42.
33. Ламбкин, М. Эволюционные процессы на конкурентных рынках: по ту сторону жизненного цикла товара [Текст] / М. Ламбкин, Дж.Дэй / Сост. Б.М. Энис, К.Т. Кокс, М.П. Моска. - СПб.: Питер, 2011. - 673с.
34. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг [Текст] / И.М. Лифиц; 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юрайт-Издат, 2012. — 464 с.
35. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг [Текст] / И.М. Лифиц. - М.: Юрайт. 2011. - 422 с.
36. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров [Текст]: учебное пособие / Ш. Ш. Магомедов. - Москва: Дашков и К, 2013. - 293 с.
37. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью [Текст]: учебное пособие для вузов / Е. И. Мазилкина, Г. Г. Паничкина. - Москва: Омега-Л, 2012. - 107 с.
38. Маркетинговые стратегии роста прибыльности и стоимости бизнеса. Практика крупных российских компаний [Текст] / Под ред. Браверманна А.А. -М.: Экономика, 2015. -319 с.
39. Медведева, О.М. Сущность и содержание конкурентного потенциала организации / О.М. Медведева, А.В. Баранова // Вестник ИжГТУ. - 2014. - № 4. - С. 87-90.
40. Новицкий, Е. Г. Проблемы стратегического управления диверсифицированными корпорациями [Текст] / Е. Г. Новицкий. - М.: БУКВИЦА, 2011. - 159 с.
41. Organizational Emergence Research [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://research-paper.essayempire.com/examples/management/organizational-emergence-research-paper> - (Дата обращения 13.11.2016).

42. Logistics and operations management [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.writemypapers.org/examples-and-samples/essay-on-logistics-and-operations-management.html> - (Дата обращения 14.11.2016).

43. The ICT system in transportation [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.writemypapers.org/examples-and-samples/essay-on-logistics-and-operations-management.html> - (Дата обращения 14.11.2016).

44. What is perfect competition economics [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.ukessays.com/essays/economics/what-is-perfect-competition-economics-essay.php> - (Дата обращения 15.11.2016).

45. Monopoly and oligopoly difference [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.ukessays.com/essays/economics/what-is-perfect-competition-economics-essay.php> - (Дата обращения 16.11.2016).