

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

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент магистратуры (бизнес-программ)

(наименование)

38.04.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки)

Экономика и управление организацией

(направленность (профиль))

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)

На тему: Управление конкурентоспособностью предприятий алюминиевой  
отрасли на примере ООО «Энерготехмаш»

Студент

М.А. Вихлянская

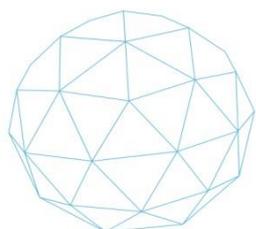
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

к.э.н., Д.Л. Вавилов

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)



Тольятти 2021



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Содержание

Введение.....	4
1. Экономическая роль и значение конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики .....	11
1.1 Определение и сущность конкурентоспособности.....	11
1.2 Анализ конкурентного положения предприятия на рынке.....	23
1.3 Управления конкурентоспособностью предприятия на основе системы сбалансированных показателей.....	31
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Энерготехмаш».....	40
2.1 Краткое описание деятельности предприятия.....	40
2.2 Анализ конкурентоспособности предприятий, производящих алюминиевые профили.....	46
2.3 Возможные стратегические направления развития предприятия .....	53
3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия .....	62
3.1 Внедрение инструментов стратегического управления .....	62
3.2 Система развития конкурентных преимуществ сотрудниками предприятия и экономическое обоснование предлагаемых решений .....	70
Заключение .....	79
Список используемых источников.....	82
Приложение А Показатели финансово-хозяйственной деятельности.....	91
Приложение Б Система сбалансированных показателей. Проект внедрения на ООО «Энерготехмаш».....	92
Приложение В Разработка плана стратегических инициатив .....	93

## Введение

Актуальность и научная значимость настоящего исследования подтверждается уровнем социально-экономического развития России и возрастающей конкуренцией на рынке товаров и услуг. С одной стороны, она способствует более эффективному использованию имеющихся материальных, финансовых и людских ресурсов предприятий, более полному удовлетворению потребностей, а с другой – вынуждает субъектов конкурентных отношений испытывать колоссальное давление со стороны более успешных бизнес-единиц рынка. Вместе с тем, конкуренция — это фундамент для развития успешного бизнеса, основа формирования и проявления конкурентоспособности как товара или услуги, так и фирмы, его производящей. Поэтому создание успешного, конкурентоспособного предприятия является в такой ситуации значимой и актуальной проблемой для менеджмента, требующей для ее решения специальных знаний и умений ведения бизнеса в таких условиях. Прежде всего, необходимо обладать способностью анализировать рыночную ситуацию и оценивать свои возможности, свои резервы.

Необходимость выявления резервов конкурентоспособности предприятия обусловлена рядом причин:

во-первых, конкурентоспособность – показатель динамичный, зависящий от рыночной ситуации. Поэтому стратегические цели фирмы и ее задачи должны быть всегда соотнесены с ситуацией на рынке и своими возможностями;

во-вторых, находясь в рыночной конкурентной среде, необходимо постоянно оценивать свои конкурентные позиции и сравнивать их с позициями реальных конкурентов;

в-третьих, интеграция предприятия в мировое разделение труда возможна лишь при определенном уровне конкурентоспособности.

Все вышесказанное стимулирует каждое предприятие оценивать уровень своей конкурентоспособности, искать резервы ее повышения и выявлять более результативные схемы менеджмента. Это обосновывает выбор темы исследования и ее актуальность.

Анализ рыночной ситуации и объективная оценка положения предприятия и его конкурентных преимуществ на рынке, выявление слабых сторон производственной деятельности дадут возможность обеспечить и принять эффективные управленческие решения, направленные на повышение его конкурентоспособности.

Степень разработанности темы. Ряд зарубежных и отечественных учёных: М. Портера, Ж.-Ж. Ламбена, И. Ансоффа, Г. Саймона, Ф. Кросби, И. Астахова, О. Виханский, Е.А. Горбашко, П. Завьялов, Р.А. Фатхутдинов и др. посвятили свои исследования теоретическим и практическим вопросам прогнозирования, анализа и совершенствования методов оценки конкурентоспособности товаров и услуг и предприятий их оказывающих.

Хотя данной проблеме посвящено довольно много работ, однако еще не все аспекты проблемы конкурентоспособности отражены в исследованиях. В частности, не в полной мере, на наш взгляд, отражены в них вопросы, связанные с резервами предприятий и их использования для достижения необходимого уровня конкурентоспособности в условиях цифровой экономики и необходимостью цифровых трансформаций для совершенствования внутренних производственных процессов. Все это и предопределило выбор темы исследования (магистерской диссертации), цель и задачи.

Целью магистерской диссертации является разработка направлений по совершенствованию системы управления конкурентоспособностью предприятия на основе проведенного анализа и изучения теоретических аспектов конкурентоспособности.

В соответствии с поставленной целью, определены следующие задачи исследования:

- изучить влияние конкурентоспособности предприятия на его развитие в условиях рыночной экономики;

- провести анализ конкурентной позиции ООО «Энерготехмаш» в условиях рынка алюминиевых профилей и выявить резервы предприятия, использование которых способно привести к повышению его конкурентоспособности;

- разработать рекомендации, направленные по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования - промышленные предприятия, функционирующие на конкурентных рынках алюминиевого профиля.

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия и резервы ее повышения.

Гипотеза исследования состоит в том, что конкурентоспособность предприятия в современных условиях цифровой экономики можно повысить, если:

- внедрить систему сбалансированных показателей как цифровой контролер с обратной связью, включающий в себя комплекс оценочных инструментов результативности, которые за счет постоянного сравнения контролируемых показателей с нормативным значением, обеспечивают возможность осуществление их корректировок при необходимости;

- систематизировать, классифицировать и интегрировать совокупность финансовых и нефинансовых индикаторов с учетом причинно- следственных связей между показателями результатов и факторов, под влиянием которых они формируются с целью обеспечения возможности детального мониторинга деятельности экономического субъекта в рамках стратегического развития его конкурентоспособности.

Теоретическая значимость диссертационного исследования обусловлена необходимостью выработки эффективных способов своевременного решения выявленных проблем конкурентоспособности в условиях цифровых трансформаций ведения бизнеса, отсутствием единых

подходов к оценке конкурентоспособности предприятия в российской экономической практике.

Теоретической и методической основой диссертационного исследования являются результаты достигнутых решений проблемы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий в современных условиях развития цифровой экономики, в том числе и результаты механизмов повышения конкурентоспособности выпускаемой продукции. В качестве научных подходов применялись системный, синергетический, информационный, комплексный, процессный и компетентностный подходы, а также инструментальные средства цифровизации, информационных и компьютерных технологий. Первичная документация, характеризующая деятельность ряда промышленных предприятий использовалась в виде информационной базы. Также информационной базой послужили материалы, опубликованные в периодической печати: авторефераты диссертаций, монографии, специализированные научные журналы, материалы научных и научно-практических конференций.

Научная новизна состоит в разработке комплекса методических рекомендаций и направлений, сориентированных на рост конкурентоспособности предприятия.

К числу основных результатов диссертационного исследования, определяющих научную новизну, относится следующее:

- автором магистерской диссертации предложена уточненная характеристика понятия «конкурентоспособность предприятия», экономическая сущность которой состоит в способности предприятия производить и реализовывать свою продукцию, конкурентоспособность которой обеспечивается эффективностью производства. Для повышения эффективности производства необходимо совершенствовать технологический процесс, повышать качество выпускаемой продукции, тем самым повышать лояльность потребителей продукции, иметь

квалифицированные кадры, систему мотивации работников, системно и планомерно снижать издержки производства.

- выявлена причинно - следственная связь между показателями конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой экономики и факторами, под влиянием которых они формируются и обоснована интеграция финансовых и нефинансовых показателей, определяющих четыре стратегических направления функционирования хозяйствующего субъекта на рассматриваемый временной период: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, развитие;

- разработана стратегическая карта развития конкурентоспособности предприятия, в которой в единую цепочку формирования ценностей связаны стратегические перспективы развития, причинно-следственные связи, обеспечивающие интеграцию оцениваемой группы показателей и определяющие последовательность переходов от одного уровня экономического управления к другому, позволяющие оценивать, насколько нижние цели и задачи обеспечивают решение вышестоящих целей и задач повышения конкурентоспособности;

- предложена модель мониторинга показателей эффективности функционирования предприятия в условиях конкурирующего рынка на основе интеграции методов ССП и информационных технологий, позволяющих реализовать функции цифрового контроллера показателей конкурентоспособности предприятия в динамике развития;

- показано, что резервы, как неиспользованный потенциал предприятия, являются факторами повышения его конкурентоспособности;

Методы исследования: методы экономического, статистического структурно-функционального и сравнительного анализа, а также методы наблюдения, коэффициентного анализа, экспертной оценки и группировки, прогнозирования и моделирования, графической визуализации.

Теоретическая значимость исследования состоит в уточнении экономического понятия "конкурентоспособность" предприятия в условиях цифровой экономики.

Практическая значимость работы состоит из рекомендаций прикладного характера, направленных на повышение эффективности использования резервов повышения конкурентоспособности предприятия.

Апробация работы. Основные научные положения и результаты диссертационного исследования докладывались и были положительно оценены на XVIII Международной научно-практической конференции «Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики» // Актуальные проблемы социально-экономического развития. Управление развитием экономических систем. Цифровая экономика в 2021г. (г. Тольятти).

Структура работы. Магистерская диссертация структурно состоит из: введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, приложения. Содержание работы изложено на 96 листах машинописного текста, включает 9 таблиц (включая Приложения), 16 рисунков.

В первом разделе магистерской диссертации раскрыты теоретические особенности экономической роли конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики, необходимости цифровых трансфертов и выявлению проблем анализа конкурентного положения предприятия на рынке, а также проведено исследование методик оценки конкурентных преимуществ производственных структур.

Во втором разделе показан конкурентный анализ хозяйственной деятельности объекта изучения и представлена оценка его конкурентоспособности на основе стратегического анализа внешней и внутренней среды и оценки эффективности управления и организации основного производства, а также выявления возможных резервов повышения конкурентоспособности в условиях цифровой экономики.

Третий раздел носит рекомендательный характер. В ней приводятся

рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Энерготехмаш» в современных условиях рыночных отношений, за счет внедрения инструментов стратегического управления, повышения квалификации сотрудников и мотивации их труда, а также показаны возможности расчет экономической эффективности от внедрения проектируемых мероприятий.

В заключении сделаны краткие выводы о достигнутых результатах магистерского исследования.

В приложении представлены аналитические таблицы конкурентного анализа группы предприятий рынка алюминиевого профиля за период 2018-2020 в динамике. Также, в приложении показаны фрагменты внедрения инструмента стратегического менеджмента в виде компонентов системы сбалансированных показателей.

В списке литературы представлено 90 источников, среди них 7 зарубежных.

# **1. Экономическая роль и значение конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики**

## **1.1 Определение и сущность конкурентоспособности**

Конкурентоспособность любого предприятия в рыночных условиях ведения бизнеса является интегральным показателем эффективности его деятельности. Базовым нормативным законом для определения особенностей конкуренции является Федеральный закон "О защите конкуренции" [6].

Надо сказать, что в научной и учебной литературе нет единого мнения и единого определения понятия «конкурентоспособность». Исследователи, занимающиеся проблемой конкурентоспособности, трактуют это понятия исходя из своих исходных позиций.

Например, С.Б. Авдашев и В.А. Аронин [9, с.14] считают, что категорию "конкурентоспособность" следует рассматривать как механизм реализации краеугольной концепции экономической теории, согласно которой конкуренция способствует развитию и экономии ресурсов предприятия.

В работах А.Б. Мокроносова и И.Н. Мавриной [59, с.11] категория конкурентоспособности рассматривается с позиции классических подходов Е.Е. Румянцевой [64] и Дж. Стиглера [72] как «борьба конкурентов за относительные преимущества».

По мнению Н.И. Комкова и А.В. Лазарева, изучавших подходы к оценке экономической категории «конкурентоспособности», это обладание набором определенных свойства, "создающих преимущества в экономическом соревновании на конкурентных рынках" [42. с.4].

Однако надо заметить, что все многообразие трактовок не находится в противоречии общему смыслу этого важного показателя деятельности фирмы. На наш взгляд, существующие определения конкурентоспособности невозможно объединить каким-то одним, да этого и не нужно делать. Все они дополняют друг друга, и благодаря этому сама суть этого понятия

становится более понятной и доступной для понимания любому бизнесмену, независимо от того, какой сферой деятельности он занимается.

Отметим, что под конкурентоспособностью в современной экономике понимается способность хозяйствующего субъекта "соревноваться" с аналогичными бизнес-структурами на конкретном рынке, используя имеющиеся преимущества для достижения поставленных целей, считают многие представители Гайдаровского форума [43, с.7]. Сегодня к таким преимуществам можно отнести использование нововведений, инициированных цифровыми трансфертами, наличие и применение высокотехнологичных производств в процессе изготовления продукции, высококвалифицированные кадры, имеющие высокий индекс цифровой грамотности, цифровые технологии [43, с.9].

Основные принципы конкуренции впервые были изложены в трудах А.Смита, которые в дальнейшем нашли продолжение и развитие в работах Д. Риккардо, Ф. Эджоурта, Э. Чемберлина, Г. Л. Азоева, А. Ю. Юданова и других ученых.

Современные изыскания зарубежных ученых таких как И. Ансофф, М. Блауг, А. Маршал, М. Портер, Дж. Стиглер, А. Стрикленд, Р. Уотерман, а также множества российских исследователей, среди которых труды Б.С. Авдашева, Н.В Еремеевой, И.М. Лифиц, П. С. Завьялова, Р. А. Фатхутдинова, Н.С. Яшина исследовали проблемы формирования конкурентных преимуществ и обеспечения конкурентоспособности российских предприятий.

Рассмотрим некоторые подходы и определения конкурентоспособности современных авторов. Следует отметить, что наиболее изучена конкурентоспособность товаров. При этом большинство авторов считают, что определяющим показателем ее является качество товара. Можно отметить одну из первых работ, в которой подробно рассматриваются вопросы "конкурентоспособности товара" с позиций "востребованности потребителями". Это монография М. Г. Долинской и И.

А. Соловьева [31, с. 242]. В работе авторами выделяются следующие особенности:

1) авторы отмечают идентичность экономических категорий "качество" и "конкурентоспособность", считая, что возможность рассуждать о "конкурентных" преимуществах проявляется при сопоставлении показателей качества выпускаемой продукции с аналогом [31, с.212];

2) авторы конкретизируют отличие "качества товара" от "конкурентоспособности товара" [31, с.243], акцентируя необходимость учета только тех характеристик продукции, которые "соответствуют" запросам потребителей [31, с.251].

Этого же мнения придерживается и И.В. Щетинина [81, с.52-53], выражая уверенность в необходимости оценивать лишь те качественные характеристики, которые интересны потребителю. Дополняет эту точку зрения вывод И. А. Спиридонова, который подчеркивает, что оценка категории качества как соответствия заданным техническим параметрам продукции является составляющей такого свойства товара как его конкурентоспособность [70, с. 26].

Многие российские ученые действительно предлагают рассматривать конкурентоспособность с позиции соответствия характеристик товара потребностям покупателя. Если товар пользуется спросом у потребителя, значит его потребительские свойства соответствуют запрашиваемым потребностям и такой товар обладает конкурентными преимуществами.

Отметим, что сегодня наибольшую известность приобрел подход к определению конкурентоспособности продукции, сформированный на диагностике качественных характеристик товара и их сравнении со стоимостными характеристиками. Например, рассматривая особенности конкурентоспособности нашей страны в условиях развивающегося рынка, в своей работе В. Д. Андрианов [10] рассматривает оценку конкурентоспособности товара, акцентируя, что это «...комплекс потребительских, ценовых и качественных характеристик, определяющих его

успех на внутреннем и внешнем рынке» [10, с. 11]. Аналогично к таким же выводам пришел и Б.К. Кумпилов, он определяет "конкурентоспособность товара" определенной совокупностью его характеристик, которые "...учитываются потребителем, и проявляется в результате сравнения с товарами-аналогами" [47, с.19].

Н.В. Еремеева [33, с. 18] также исследует конкурентоспособность товара. В отличие от других авторов она рассматривает ее (конкурентоспособность) с позиции требований ГОСТ Р 51.303-2013 "Торговля. Термины и определения" [1, с.4] и подходит к оценке конкурентоспособности "... с точки зрения мотивации потребителей".

Известный ученый И.М. Лифиц предлагает изучение этого явления сделать с помощью "лучевой" модели конкуренции, где можно отразить субъекты хозяйственной деятельности, изготавливающие конкурентоспособную продукцию и определить конкурентную силу их взаимодействия между собой [50, с.16]. По мнению автора магистерской диссертации это очень актуальный подход в условиях цифровой экономики, позволяющий выявить зоны конкуренции и проанализировать их влияние на формирование рыночных условий реализации продукции.

Конкуренцию, исходя из выводов И.М. Лифшица [50] и работы Б.К. Кумпилова [47, с.23] можно представить как совокупность векторов, из которых формируется анализируемая зона конкуренции. И.М. Лифшиц фокусирует внимание на необходимости сравнения в процессе постоянного взаимодействия множества векторов "соперничества" и множество векторов "удовлетворения потребности"[50, с.23-24]. Аналогично этим выводам, Б.К. Кумпилов отражает изменение зоны конкуренции в процессе возникновения взаимосвязи "субъект" - "объект", связывая потребительскую стоимость товара с числом производителей товаров - аналогов [47, с.24-25].

Многие государственные деятели, да и некоторые ученые, еще не в полной мере оценивают влияние факторов конкуренции и конкурентоспособности на эффективность ведения бизнеса. По мнению

профессора Е. Ясина [82], общая картина может быть выражена следующим образом (рисунок 1, представлено в авторской обработке).

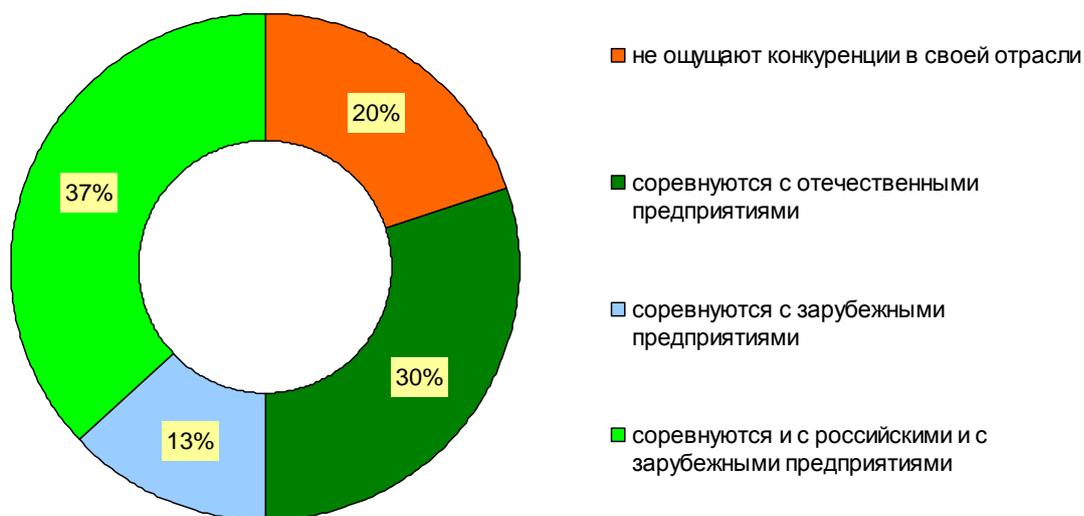


Рисунок 1- Оценка факторов конкурентоспособности предприятиями страны (авторская обработка [источник, 82])

Обоснованный интерес к понятию конкурентоспособность продукции инициирует появление разных точек зрения в работах исследователей. Например, в работах [16, 18, 35, 37, 39] авторы не считают по отношению к конкурентоспособности качество подчиненной категорией. Наоборот, конкурентоспособность ими рассматривается в виде комплексного показателя качества. Например, известный научный деятель Е.А. Горбашко качество рассматривает как "...набор характеристик, обуславливающих способность товара удовлетворять потребности рынка" [25, с.51]. Этой же точки зрения придерживается и Н.В. Еремеева [33, с.41], считая, что показателем конкурентоспособности предприятий является производство и реализация конкурентоспособных товаров, т.е. товаров, пользующихся спросом. Поэтому совершенно справедливо считать, что эффективная деятельность предприятия оценивается текущим его положением на рынке, в первую очередь, это "...доля рынка" и "тенденция изменения этой доли" [40, с. 267].

Продолжая анализировать понятие "конкурентоспособность" применительно к организациям и предприятиям, заметим, что, в первую очередь, с этим понятием мы связываем эффективность функционирования хозяйствующих субъектов в условиях нестабильности на рынке. Сама же дефиниция «эффективность функционирования» [33, с.42] определяется многими показателями, например, долей занимаемого рынка, ценой и качеством товара или услуги, затратами и т.д. Это видно из множества проанализированных работ [10, 12, 14, 15, 18, 20], в которых конкурентоспособность бизнес-структуры оценивается как «...способность осуществлять прибыльную деятельность в условиях конкурентного рынка», что нашло отражение в работе С.Б. Авдашева и В.А. Аронина [9, с. 34].

Таким образом, изучив лишь незначительную часть научной литературы, посвященной вопросам конкурентоспособности в целом, приходим к выводу о том, что "конкурентоспособность сложная экономическая категория", соглашаясь с выводами Е.Ф. Волонцевич (Таблица 1, источник [20, с. 39]). Воспользуемся ее представлением для того, чтобы лучше понять состояние "многоуровневости" для изучения факторов конкурентоспособности.

Таблица 1 – Характеристика уровней конкурентоспособности (в авторской обработке по источнику [20, с.38-40])

Уровень экономического управления	Объект оценки конкурентоспособности	Оцениваемые показатели (фрагмент)
Микро	Предприятие	Положительная тенденция роста доли рынка в процессе сбыта производимой продукции
Мезо	Отрасль	Внутренний потенциал бизнес-структуры и возможность быстрой адаптации к запросам внешней среды
Макро	Хозяйство	Конкурентоспособность промышленности и отраслей хозяйства в целом

Из таблицы видно, что для каждого уровня экономического управления требуется оценка определенного набора показателей. Также, отметим важность изучения особенностей каждого из уровней экономического управления, представленного в таблице в соответствии с уровнем конкурентоспособности. Например, для оценки "товарного уровня конкурентоспособности", естественно, что будем оценивать качество товара по его характеристикам, следуя выводам Е.А. Горбашко [25, с. 17-19].

В соответствии с выбранной темой исследования нас больше интересуют те факторы, которые оказывают значительное влияние на процессы формирования конкурентоспособности на микро и мезоуровнях. Предприятие в современных условиях цифровой экономики рассматривается как бизнес-структура, подчиняющаяся своим законам развития.

Анализ табличных данных показывает, что многие из факторов в современных условиях развития цифровой экономики приобретают совершенно другой смысл и требуют для формирования управленческих решений новаторских подходов, учитывающих цифровые трансферты.

Обобщая существующие точки зрения по анализируемым тенденциям трактовки конкурентоспособности бизнес-структуры в условиях нестабильной внешней среды, приходим к выводу, что свойством "конкурентоспособность" сегодня обладают лишь те хозяйствующие субъекты, которые умеют быстро адаптироваться под внешние запросы, используют инструменты современного менеджмента, например, менеджмента качества и могут предоставлять потребителю те товары, которые соответствуют их запросам.

Анализ публикация в сфере оценке вопросов "конкурентоспособности отрасли" или "корпоративных структур", то им в научной литературе значительно меньше уделено внимания. Это, по-видимому, связано с тем, что конкурентоспособные предприятия отрасли и обеспечивают ее конкурентоспособность. С этим трудно не согласиться, но акцентируем внимание на том, что каждая отрасль имеет свои специфические

характеристики, которые оказывают влияние на ее конкурентоспособность. Поэтому и следует их рассматривать в первую очередь.

Опираясь на выводы М. Портера [89, 90], отраженные в работе Е.Е. Румянцевой [64, с.82-83], будем также считать, что конкурентоспособность отрасли определяется ее конкурентными преимуществами и выражается внутренним потенциалом отрасли выпускать на рынках "продукцию высокого качества" в оптимальные сроки с "минимальными издержками производства".

Отметим, что, изучая конкурентоспособность региона, магистрантом были сделаны практические выводы о необходимости диагностики использования имеющихся ресурсов. в этом случае можно было бы выявить резервы повышения "конкурентоспособность региона" за счет выявления определенных ключевых индикаторов развития. Например, для этих целей можно использовать показатель "валовой региональный продукт", считает А.З. Селезнев [66, с.47], анализируя "конкурентоспособность региона" как принципиальную оценку его положения на внешнем и внутреннем рынке, которое обусловлено экономическими, политическими, социальными факторами. Такие же выводы можно увидеть в работе В.В. Селезнева при изучении возможностей оценки "показателей конкурентоспособности" [67, с. 45]. В этом же ракурсе свое изыскание построили Тасмуханова А.Е., Юсупова Р.В. [74, с. 120], оценивая возможность управления конкурентоспособностью инструментами стратегического менеджмента.

Отмечая в целом большой объем оригинальных исследований развития конкурентоспособности на макроуровне, можно сделать вывод о недостаточности методологической базы к пониманию "конкурентоспособности" нашей страны. Отметим, что, например Н.С. Яшин [83] подчеркивает, что в его понимании "конкурентоспособность страны" есть «...концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и других возможностей страны» [83, с.82-83]. Не все согласны с

легитимностью такого толкования. Приведем высказывание М. Портера. В своем труде "Конкуренция" [62; 90] он широко изучал вопросы Национального конкурентного преимущества. После чего им были сделаны выводы: "...единственно разумной концепцией на национальном уровне" является изучение производительности труда. Также, он акцентирует, что необходимо «...фокусироваться не на экономике в целом, а на определенных отраслях и сегментах отраслей» [89, с.215-219].

Взяв в дальнейшем за основу аргументы, полученные М. Портером в результате анализа дефиниции «конкурентоспособность», будем придерживаться следующих признаков, раскрывающих сущность данной категории [89, с. 190]:

1. Категория "конкурентность" всегда проявляется в условиях возникновения и развития рыночных отношений [90, с.14].

2. Категория «конкурентоспособность» обладая таким свойством, как "универсальность" распространяется в равной мере и на субъект, и на объект рыночных отношений [90, с.17].

3. Многоуровневый подход экономического управления к формированию конкурентоспособности (микро-, мезо-, макроуровень), предопределяет определенный комплекс ключевых характеристик, определяющих его конкурентные преимущества каждого уровня экономического управления.

4. Конкурентоспособность "субъектов хозяйствования" в условиях "нестабильного и развивающегося рынка" также постоянно находится в динамичном и неустойчивом состоянии [90, с.22].

5. "Конкурентоспособность продукции" обладает свойством относительности: одна и та же продукция на разных рынках обладает разным уровнем "конкурентных преимуществ" [90, с.23]

6. Конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность выпускаемой им продукции связан с взаимно-однозначным соответствием

так как производственная бизнес-структура является опосредованным носителем "...конкурентоспособности через свои товары и услуги" [90, с.19].

Таким образом. сделаем вывод, что в рыночных условиях любой хозяйствующий субъект должен решать двойственную задачу: а) стремиться, используя свой потенциал, улучшать результаты хозяйственной деятельности; б) пытаться обеспечить "...максимальное удовлетворение требований рынка". Это возможно осуществить по выводам Н.В. Еремеевой [33] в разрезе управления:

- "...потенциальными возможностями" внутренней среды предприятия [33, с.38];

- "...степенью удовлетворения требований рынка" за счет внутреннего потенциала работников [33, с.39];

- "...достигнутыми результатами хозяйственной деятельности" бизнес-структуры [33, с.43].

Согласимся с выводами Г.М. Демидовой, что гарантией обеспеченности высокого уровня конкурентных преимуществ на рынке является положительная динамика выявленных Н.В. Еремеевой факторов [30, с. 41-42].

Анализ применяемых сегодня инструментов менеджмента для выявления конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выполнение конкурентного анализа с применением стандартных методик, а именно: 1) SWOT анализ направлен на выяснение сильных и слабых сторон участника рыночных отношений, а PEST анализ позволяет определить факторы, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к выпускаемой на рынок предприятием продукции. Достаточно широко известен подход французских экономистов (А.Олливье, А.Дайана и Р.Урсе), оценивающих уровень конкурентоспособности по восьми факторам. Этот метод показан в изыскании А.Ю. Рубина, В.В. Шустова [63, с. 31-37].

Обычно такие факторы можно выявить при проведении конкурентного анализа. В своей работе А.И. Мохов [61] к «...ключевым факторам рыночного

успеха» относит: «...финансовое положение предприятия, развитость базы для собственных НИОКР и уровень расходов на них, наличие передовой технологии, обеспеченность высококвалифицированными кадрами» [61, с.127]. Аналогично, Е.И. Семенова в качестве "ключевых показателей" в своей работе рассматривает «...способность к продуктовому (и ценовому) маневрированию, наличие сбытовой сети и опытных кадров сбытовиков, состояние технического обслуживания» [68, с.24]. Дополняют их выводы заключение, полученное в трудах О. Н. Монгуш и Ч. А. Ондар. Они считают необходимым использовать «...возможности по кредитованию своего экспорта (в том числе, с помощью государственных организаций), действенность рекламы и системы связей с общественностью, обеспеченность информацией, кредитоспособность основных покупателей» [68, с. 125].

Таким образом, проанализировав многочисленные подходы комплексного конкурентного изучения, магистрантом был сделан вывод о необходимости выявления "..сильных и слабых сторон" как в деятельности своего предприятия, так и в профессиональной сфере конкурентов. Это поможет выявить собственный потенциал и преимущества в условиях рынка и увидеть "..слабые места конкурента" [68, с.126].

Проведенный анализ подходов, выявленный в диссертационных исследованиях, показал, что И.И. Малова, например [56, с.51-52], анализируя факторы конкурентоспособности предприятия, предлагает иные принципы управления, систематизации и классификации. В частности, она предлагает использовать сбалансированную систему показателей для целевого назначения создаваемого продукта труда и управления эффективностью внутренних процессов.

В отличие от И.И. Маловой, например, исследователь Н.С. Яшин в своем диссертационном изыскании предлагает для промышленных структур, выпускающих потребительскую продукцию, учитывать [83, с. 256]:

1) возможность повышения лояльности потребителей за счет "...предоставления скидок с преysкурантной цены", "...возможности заключения бартерных сделок" [83, с.258];

2) возможность организации надежных каналов сбыта продукции на основе цифровых трансфертов: "...создание дилерской сбытовой сети" [83, с.261];

3) возможность совершенствования механизма "...комплекса технического обслуживания продукции" за счет внедрения различных направлений "... гарантийного ремонта", "...качества сервисного обслуживания" [83. с.256];

4) возможность привлечения потенциальных клиентов (покупателей) за счет использование бренда, "...товарного знака предприятия", "...сертификатов качества продукции" [83, с. 257].

Таким образом, рассматривая деятельность производственной структуры с позиции формирования ее конкурентных преимуществ на рынке, отметим, что требуется совокупность научных подходов, необходимость применения которых при стратегическом планировании и выработке управленческих решений несомненна.

Рассматривая формирование конкурентоспособности в условиях цифровой экономики, отмечаем актуализацию процессов внедрения инноваций в виде новых технологий, новых инструментов менеджмента, новых интеллектуальных инструментов по управлению знаниями в высокотехнологичных производственных комплексах. Это актуализирует проблематику распространения аккумулированного инновационного ресурса в материальных и нематериальных активах предприятия, фокусируя внимание топ-менеджмента на ключевых индикаторах поиска и разработки успешных стратегий конкуренции. Здесь можно предложить как внедрение нововведений, заимствованных извне, также как и на развитие НИОКР за счет собственного потенциала предприятия.

## 1.2 Анализ конкурентного положения предприятия на рынке

Высокая конкурентоспособность предприятия является, по сути, гарантом успешного ведения бизнеса, получения высокой прибыли в рыночных условиях. Поэтому любое предприятие с целью сохранения своих конкурентных позиций постоянно должно вести работу, направленную на поиск новых инструментов менеджмента, позволяющих эффективно работать предприятию на долгосрочную перспективу. В связи с этим перед любой организацией всегда встает проблема поиска таких средств и методов, которые могли бы предоставить предприятию возможность формирования новых конкурентных преимуществ в условиях нестабильного рынка.

В научной литературе выделяют три основных стратегических подхода, позволяющие достаточно эффективно вести конкурентную борьбу, отразим их схематично (Рис.2, авторская обработка [источник В.В. Селезнев: 67, с. 56]):



Рисунок 2 - Базовые подходы к формированию конкурентных преимуществ

Как видно из рисунка, каждый из трех подходов имеет свои особенности. Будем опираться на современную трактовку "конкурентных стратегий", который достаточно подробно описаны в новом учебнике С.В. Абрамова [8, с.44-50]. Например, выделяя ключевые вопросы для топ-менеджмента на этапе стратегического планирования с целью формирования конкретных "конкурентных преимуществ на занимаемом сегменте рынка", он

рекомендует формировать матрицу разработки и принятия управленческого решения, уделяя большую роль "делегированию полномочий" [8, с.51-59]. Разрабатывая модели реализации функциональных стратегий, как например, рекомендуемых, С.В. Абрамов советует применять методы стратегического анализа (PESTLE, SWOT) с целью выявления факторов, оказывающих наибольшее влияние на формирование конкурентных преимуществ [8, с. 80-89]. Используя его рекомендации, во второй главе диссертации мы также применим на практике методы конкурентного анализа.

Ближих к выводам С.В. Абрамова заключений о целесообразности при реализации стратегий использовать сбалансированную систему показателей, придерживаются И.В. Антохонова [11, с. 33-34], А.А. Ахметгареева [12, с.56-57], А.В. Глущенко, И.В. Яркова [24, с.19-22], А.П. Кулиш [46, с.42-43] и многие другие исследователи. Поскольку это новый инструмент стратегического менеджмента, который удобно применять в условиях цифровой экономики ввиду возможности автоматизированного учета контролируемых параметров, то в следующем параграфе мы также рассмотрим возможности применения этого инструментария. Далее рассмотрим особенности цифровой экономики, представленной В.А. Куниным [48].

Цифровизация и информатизация предлагает такие методы менеджмента как процессный подход. Анализ литературных источников в поиске необходимых рекомендаций для формирования стратегических планов развития конкурентоспособности предприятий в условиях нестабильных рыночных колебаний привел к таким рекомендациям. В работе С.В. Абрамова [8, с.142-154] процессный подход рекомендован для построения моделей управления внутренними производственными процессами. Акцентируется внимание на потребности формирования особых компетенций у сотрудников предприятия с тем, чтобы реализации идей процессного подхода была достигнута на заданном уровне качества. Эти идеи также разделяют в своей работе Б. К. Кумпилов [47, с.23-25], Н.А.

Савельева [65, с.44-46], В.П. Соловьев и А.И. Кофетов [69, с.22-26], Н.С. Яшин [83, с.155-158].

Рассмотрим стратегию издержек, входящую в блок основных подходов конкурентной борьбы (показанную на рисунке ниже более подробно). Особенность этого блока в том, что он оказывает прямое влияние на формировании стратегии ценообразования, что отражено в учебниках Р.А. Фатхутдинова [75, 76].

Известно, что ценовые решения привязаны планируемыми объемам продаж, которые, в свою очередь, связаны с издержками: производственными, маркетинговыми, организационными, управленческими. В отличие от ценовых решений, стоящих перед предприятиями, покупателя, по мнению М. Портера, интересует только вопрос: "соответствует ли товар его потребностям" [62, с.48]. Поэтому, планируемый объем продаж изучаемой продукции будет зависеть от трех позиций: наличия конкурентов; наличия потребителей, готовых приобрести продукцию данного вида; цены на продукцию. При условии "одинаковости" характеристик товара и различных цен у разных производителей, спрос будет на тот товар, который будет предлагаться на рынке по более дешевой цене, считает И.А. Спиридонов [70, с.51].

Отметим, что в работах [36, 40, 54, 60] описано, что при низких издержках по сравнению с конкурентом диапазон варьирования ценой увеличивается. Поэтому поиск резервов снижения издержек производства продукции всегда выдвигается для производителей в качестве первоочередной задачи.

В своем исследовании Ахметгареева А.А считает, что руководство предприятий (как один из вариантов возможных резервов) должны находить интересные решения для привлечения новых покупателей, готовых платить более высокую цену за "...качество обслуживания". Например, таким решением могут быть дополнительные затраты на рекламу, или на

дополнительные маркетинговые исследования рыночных ситуаций [12, с. 52].

Автор магистерской диссертации М.А. Вихлянская в своей научной статье по теме диссертационного исследования [19, с.16-17] определила "внешние" и "внутренние факторы", влияющие на повышение конкурентоспособности российских предприятий: ею выделены "...ключевые группы показателей конкурентоспособности", актуальные в современных условиях хозяйствования [19, с.18].

Отметим, что издержки производства формируются за счет внешних и внутренних факторов, поэтому контроль затрат всегда находится под пристальным вниманием, как акцентировано в работе В.В. Ковалева [39, с. 361], для этого можно использовать разные методы менеджмента, например, учет и контроллинг. Известно, что сократить затраты на единицу продукции возможно за счет ассортимента, масштаба и накопленного опыта. Например, Т. Коупленд считает, что целью планирования выпуска продукции может служить подбор синергетического «портфеля» ассортимента товаров [43, с.114-117]. Тщательно подобранный «портфель» товаров способен минимизировать общие издержки [43, с.128].

Г.А. Краюхин [44, с.11-13], считает, что имеется "...множество предпосылок использования экономии за счет масштаба". С ним соглашаются Е.А. Горбашко [24, с. 152], выделяя, что "при больших масштабах производства оправдано применение более эффективных производственных процессов".

Экономия за счет опыта всегда является более приоритетным, так как сокращение издержек возникает с ростом кумулятивных объемов производства, а опыт и знания позволяют избежать рисков, по мнению П.Г. Грабовского, возникающих из-за "...нестабильности рыночных ситуаций" [26, с. 258].

Как один из вариантов можно рассмотреть возможность снижения издержек за счет "эффективного управления руководства предприятия

внешними контактами". По мнению В.С. Мисакова [57], например, с помощью грамотных маркетинговых мероприятий возможно снижение "...затрат на организацию закупочной деятельности". При этом возникает "..экономия от интеграции", а внешние издержки могут быть минимизированы благодаря применению следующих стратегий, рис.3.



Рисунок 3 - Стратегические подходы к минимизации издержек  
(авторская обработка, [источник 57, с. 31-32])

Стратегия управления издержками, отраженная на рисунке, позволяет, по мнению магистранта, адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям и добиваться ощутимых конкурентных преимуществ.

Осуществляя свою деятельность, предприятия сталкиваются с определенными проблемами и задачами, анализ которых позволяет, по мнению В.С. Мисакова [57, с.480-484] выявить ключевые "индикаторы конкурентоспособности", отражающие состояние предприятия в рыночном окружении.

Перечислим наиболее важные задачи.

Во-первых, это обеспечение платежеспособности. Грамотные менеджеры, управляя функционирование предприятия применяют глубокие исследования рынка, проводя такие маркетинговые мероприятия, как: "анализа рынка и ценовой политики" [29, с. 374], методов продвижения продукции, "оценку рисков" [47, с. 3-4].

Во-вторых - управление изменениями за счет "стратегического планирования" и адаптации стратегии развития к условиям внешней среды. Систематическое изучение современных "трендов изменения внешней среды" стимулирует инициирование корректирующих воздействий на реализуемую стратегию и уточнение бизнес-планов [57, с.103].

В-третьих, это адаптивность существующей системы управления, за счет достижения соответствия организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления заявленным целям функционирования [57, с. 19].

Необходимость оценки конкурентоспособности предприятия обусловлена рядом причин, перечислим их:

1. Выработанная стратегия конкурентной борьбы должна быть адаптирована под все этапы жизненного цикла производства продукции.

2. Следует учитывать влияние "...пяти сил конкуренции", осознавая, что "...наибольшее давление ощущается на «центральном ринге» конкурентной среды" [62, с.29-31], и это должно стимулировать потребность постоянного контроллинга конкурентных позиций.

Анализ используемых в диссертационном исследовании источников, показал, что при существующем множестве подходов к оценке конкурентоспособности предприятия, единой методики или стандарта по ее расчетам, не существует. Воспользуемся выводами, полученными экономистами И.У. Зулкарпаевым и Л.Р. Ильясовой и покажем общую схему оценки конкурентоспособности предприятия, в авторской обработке, рис.4 [источник: 35, с. 18]. На схеме этапы показаны укрупненно. Внутри каждого этапа производится оценка определенного набора показателей.

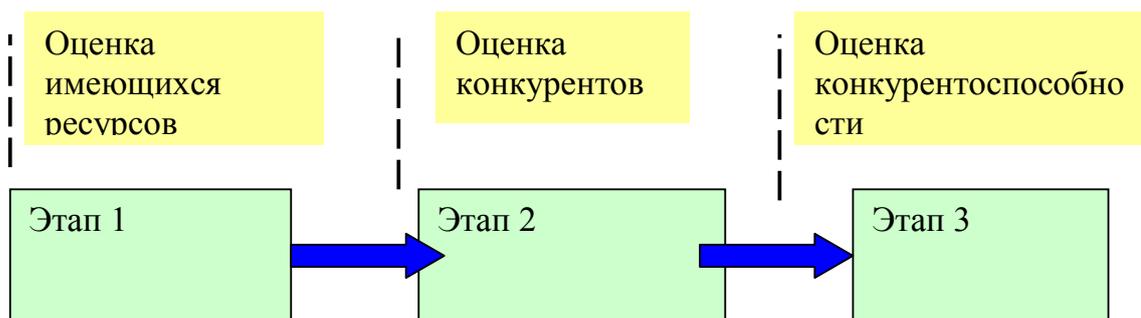


Рисунок 4 – Общая схема оценки конкурентоспособности предприятия

[источник: 35, с.18]

Основными этапами оценки конкурентоспособности являются: оценка ресурсов, оценка конкурентов, оценка конкурентного статуса предприятия.

Как видно из рисунка 4, используемые критерии имеют количественную и качественную меру. Измеримые показатели (производительность труда, рентабельность) и неизмеримые показатели (удовлетворенность спроса) для оценки применяют разные методы, например, метод экспертных оценок.

Суть метода состоит в следующем, будем использовать выводы, полученные В.А. Бариновым и А.В. Синельниковым. Формируется специальная группа экспертов-специалистов, и они оценивают каждый из показателей. Оценка зависит от "компетентности", опыта, количества экспертов, участвующих в оценке [14, с. 19].

Отметим еще одно важное замечание. Поскольку категория «конкурентоспособность» является сравнительной и анализируемой в конкретный период времени, то полученные фактические значения требуют обязательного сравнения с показателями базисного периода [14, с.20]. При этом появляется возможность "выявить тенденцию развития конкурентоспособности предприятия в динамике" [14, с.22].

Таким образом, проанализировав теоретические и концептуальные аспекты управления конкурентоспособностью, были сделаны следующие выводы:

1. Рыночные условия ведения бизнеса вынуждают менеджмент фирм вырабатывать стратегические управленческие решения на основе обоснованных экономических расчетов с учетом возможных рисков, что особенно актуально в условиях экономической нестабильности.

2. Считаем, что "конкурентоспособность" предприятия – это его главное преимущество в условиях современной экономики, как по отношению к другим предприятиям отрасли внутри страны, так и за ее пределами.

3. Считаем, что "уровень конкурентоспособности" это такой показатель, который необходимо постоянно контролировать, поскольку он может быть оценен только в рамках группы бизнес-структур, относящихся к одной отрасли и на одних и тех же рынках.

Таким образом, сформулируем первую научную новизну. На основании проанализированных источников автором диссертации предложена следующая формулировка понятия «конкурентоспособность предприятия».

Конкурентоспособность предприятия, экономическая сущность которой состоит в способности предприятия производить и реализовывать свою продукцию, конкурентоспособность которой обеспечивается эффективностью производства. Для повышения эффективности производства необходимо совершенствовать технологический процесс, повышать качество выпускаемой продукции, тем самым повышать лояльность потребителей продукции, иметь квалифицированные кадры, систему мотивации работников, системно и планомерно снижать издержки производства.

Для повышения конкурентоспособности предприятия предлагаем внедрить систему сбалансированных показателей, как инструмент стратегического управления его деятельностью.

### **1.3 Управления конкурентоспособностью предприятия на основе системы сбалансированных показателей**

В учебниках по стратегическому управленческому учету и контролингу, выпущенных в 2020 году, значительное место уделено современным инструментам стратегического управления. Например, в учебнике В.С. Абрамова [8, стр.91] отмечается, что в начале 2000 годов возник значительный интерес к системе сбалансированных показателей и возможности использования ее в стратегическом планировании. Также отражено видение и место системы сбалансированных показателей в общей системе стратегического бюджетирования.

В учебнике А.В. Глущенко [23, с.100-113] сформулированы основные понятия и структура модели "стратегической карты компании", приведены примеры практического использования карт в различных структурных подразделениях. Стратегическая карта является одним из результатов применения системы сбалансированных показателей как инструмента управления.

Опираясь на выводы многих зарубежных авторов, в частности J.H Daum [83], P.G. Farnham [85] и особенно R. S. Kaplan и D. P Norton [86], а также рекомендации российских исследователей этого инструмента О. Н. Монгуш, Ч. А. Ондар [59, с.120], остановимся более подробно на преимуществах предлагаемого инструмента стратегического управления "системы сбалансированных показателей (ССП)" в работе И.И. Масловой [55, с.23].

Известный немецкий исследователь проблем стратегического бюджетирования Ю. Даум [83] считает, что использование инструментов без бюджетного управления, включающих в себя систему сбалансированных показателей, в настоящее время является перспективным направлением. Нортон и Каплан [86], являясь родоначальниками предлагаемого метода, считают, что развитие компании необходимо рассматривать с четырех

сторон, включая финансовую деятельность, клиентскую, процессную и кадровую.

Интересным является подход авторов Г.А. Лобановой [50, с.152], Т.В. Лысенковой [51, с.267], которые рассматривают систему сбалансированных показателей как "контроллер с обратной связью". Такой тип контроллера позволяет постоянно сравнивать контролируемый показатель с его нормативным значением и при необходимости осуществлять корректировку.

Соглашаясь с выводами авторов Л.И. Ким [38, с. 7], В.С. Мисакова [57, с.48] что инструмент ССП "интегрирует финансовые и нефинансовые индикаторы" с учетом причинно- следственных связей между ними и факторами, под влиянием которых они формируются, делаем выводы:

1) Такой подход способствует повышению эффективности и результативности управленческих решений на основе детального мониторинга стратегического развития экономического субъекта.

2) ССП способствует эффективному развитию фирмы по четырем стратегических направлениям: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение.

Поэтому охватывает все стороны функционирования хозяйствующего субъекта на рассматриваемом временном периоде.

3) ССП позволяет управлять процессами бюджетирования и получать информацию о результатах с помощью обратной связи, применяя для этого современные информационные технологии.

Анализ теоретических основ развития инструментов стратегического управления и учета в изучаемой теоретической базе [8, 27, 28, 38] показал следующую взаимосвязь между инструментами стратегического менеджмента, анализа и учета, а также возможной интерпретацией стратегической карты компании.

Предполагаемая вторая научная новизна состоит в следующем:

- выявлена причинно - следственная связь между показателями конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой экономики и

факторами, под влиянием которых они формируются и обоснована интеграция финансовых и нефинансовых показателей, определяющих четыре стратегических направления функционирования хозяйствующего субъекта на рассматриваемый временной период: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, развитие.

Алгоритм внедрения ССП (реализация второй научной новизны в деятельность предприятия) показан на рисунке 5. Авторское видение.

Алгоритм составлен с учетом полученных результатов в диссертационном исследовании И.И. Маловой [55, с.16-18].

Алгоритм состоит из 7 шагов. Для его реализации необходима первоначальная подготовка персонала предприятия к его внедрению.

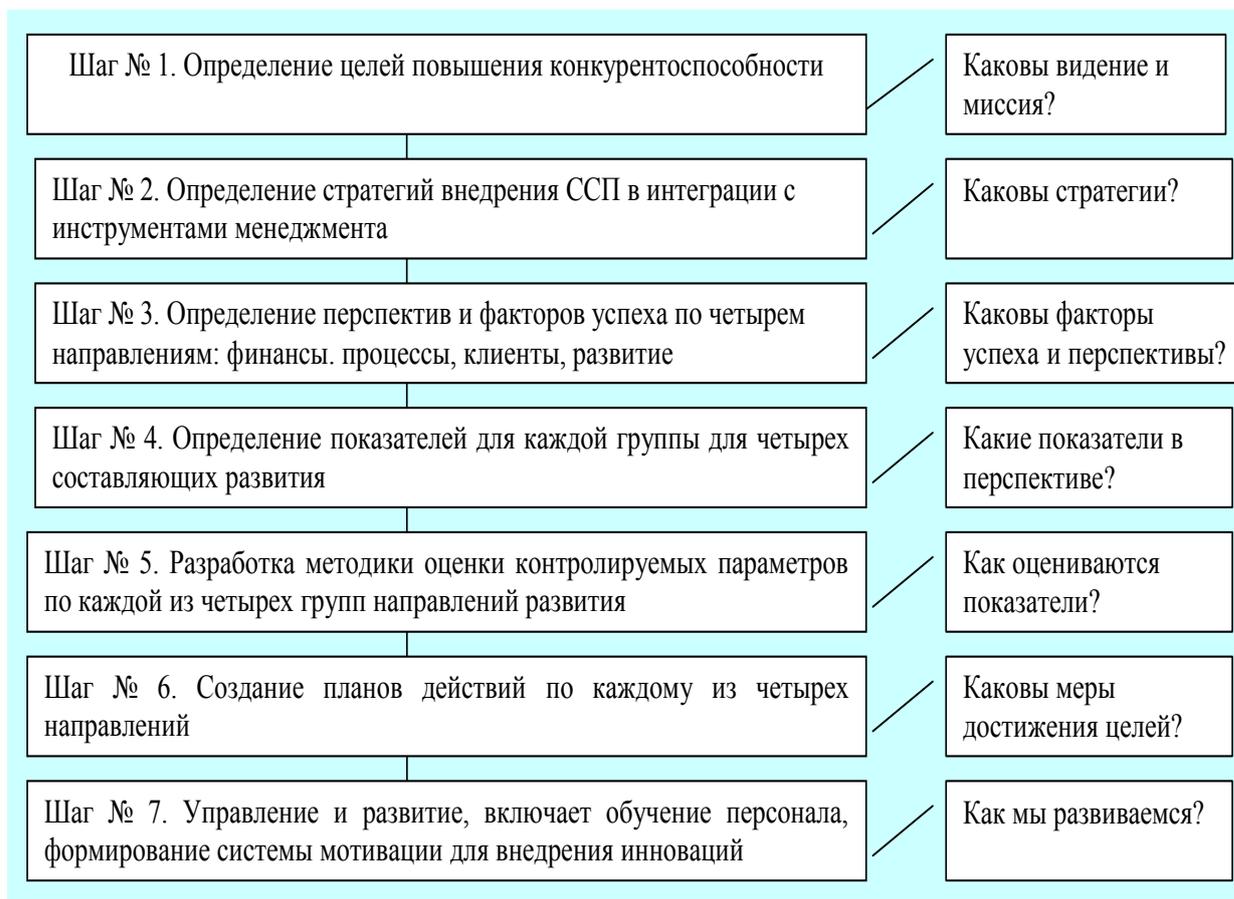


Рисунок 5 - Алгоритм внедрения ССП на предприятии [источник, 55]

Базовыми инструментами стратегического бюджетирования являются стратегический анализ, информационные технологии, стратегические решения, учет стратегических затрат (Источник: А.П. Кулиш [45, с.42]). Как

видно из рисунка 5, система целевых сбалансированных показателей является фундаментом стратегического бюджетирования и поддерживает идеи А.П. Кулиш.

Модель стратегической карты компании, представленная в учебнике [23, с.108], содержит четыре, наиболее значимые направления ее развития: финансы, проекты и клиенты, процессы и технологии, человеческий капитал и организационное развитие. Стратегическая карта представляет собой рисунок, в котором отражены стратегические цели и причинно-следственные связи между ними [23, с. 99-100]. В ней (стратегическая карта) стрелками отображены причинно-следственные связи, которые позволяют судить о том, насколько нижние цели и задачи обеспечивают решение вышестоящих целей и задач. Выявление причинно-следственных связей начинается с установки стратегических перспектив развития. Это определяет последовательность переходов от одного уровня к другому. Проблемы внедрения, как считает Г.А. Лобанова [50] состоят в следующем: необходимо "формирование навыков персонала по разработке целевых показателей" [50, с.151] и "ключевых индикаторов эффективности" [50, с.153]. Также, проблемой является разработка "системы мотивации сотрудников" к внедрению инструмента ССП [50. с.154].

Недостатком стратегического управленческого учета, способствующим возникновению проблем внедрения инструментов ССП на предприятиях, является отсутствие сбалансированности целевых показателей разных уровней экономического управления, считает В.С. Абрамов [8. с. 12].

Многие компании зачастую не имеют регулярного менеджмента и полной и достоверной информации, которая необходима для принятия эффективных управленческих решений по всем направлениям деятельности, а несовершенные бизнес-процессы и другие проблемы, например, "низкий уровень оперативного управления" не позволяет в полной мере использовать рассматриваемый инструмент реализации стратегических целей, как ССП [8, с. 13].

Работники, вовлеченные в разработку ССП, должны быть мотивированы к изучению новых механизмов управления и интеграции финансовых и нефинансовых механизмов [9, с. 105-108].

Для внедрения этих инструментов, считает О. Данилин [28] необходимо формирование у персонала "устойчивых знаний" и навыков построения "целевых индикаторов".

В качестве примера практического применения ССП рассмотрим авторский подход, который представляет формулировку авторских идей, составленных на основе анализа теоретических источников и показывает вторую научную новизну. Базовый теоретический материал взят из публикации работ Д. Нортон, Р. Каплан [86]. А также работ В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев, Р.В. Хруцкий [77] и Н.Н. Шляго [79].

Источник для построения авторских выводов и формулировки "особенностей" заимствован из публикаций: [77, с. 88-102; 79, с.35-42].

Обоснуем практическую возможность внедрения системы сбалансированных показателей на ООО «Энерготехмаш». Для этого необходимо рассмотреть несколько особенностей, сформулированных автором магистерской диссертации на основе выводов из учебника В.С. Абрамова [8, с.94-96].

Особенность № 1. При внедрении ССП необходимо выполнять комплексную оценку всех показателей развития предприятия в динамике, при этом анализировать:

а) тенденцию изменения финансовых показателей, характеризующих результаты прошедшего периода;

б) тенденцию развития ресурсного потенциала предприятия, представляющего долгосрочные активы, кадровый, технологический, организационный потенциал, необходимые для достижения стратегических целей.

Особенность № 2. Сбалансированная система показателей должна интегрировать с существующей на предприятии системой показателей

финансово-хозяйственной деятельности (ФХД). Для этого необходимо выявить перспективные инициативы, включением "...четырех групп целей и показателей, характеризующих: финансовую составляющую, клиентскую составляющую, процессную составляющую, кадровую составляющую" [8, с.97-99].

Особенность № 3. Сбалансированность систему следует оценивать как равновесие между настоящим и будущим предприятия. Для обеспечения этого концептуального положения предлагается использовать "принцип двойной петли", суть которого в объединении менеджмента бюджетов с менеджментом операций и стратегией управления (рис.6, авторское видение), а также ресурсов цифровых технологий [84].



Рисунок 6 - Механизм реализации системы мониторинга показателей ССП на основе принципа «двойной петли» и цифровых технологий (Цифровой контроллер. Авторское видение)

Сбалансированная система показателей за счет системного мониторинга выполняет функцию "...связующего звена" [50, с.153-154] между "..операционным контролем", "..процессом стратегического обучения" и контролем процесса управления стратегией внедрения ССП, считают Р. Нортон и Д. Каплан [37, с.188-190]. Акцент менеджмента, по мнению магистранта, смещается с обсуждения текущих вопросов в сторону управления стратегией повышения конкурентных преимуществ предприятия.

Проверка, изучение и адаптация: менеджеры с помощью информации, полученной по обратной связи (цифровой контроллер) сбалансированной системы показателей, могут анализировать ход реализации стратегии и влиять на него по мере возникающей ситуации

Наиболее полно примеры перспективного применения системы сбалансированных показателей показаны в работах авторов И.И. Маловой [55], Л.И. Ким [38], Г.А. Лобановой [50], Т.В. Лисенковой [51].

Например, в работе Г.А. Лобановой подчеркивается, что "...для внедрения нового подхода необходимо организовать обратную связь, чтобы своевременно отслеживать эффективность выполнения стратегии, вносить дополнения или изменения в стратегические планы, если этого требуют обстоятельства" [50, с.152-155].

Особенность заключается не простом объединении всех вокруг общего плана или стратегии, а в постоянном мониторинге стратегии на соответствие ее изменяющейся внешней среды и своих возможностей. Все это позволяет сделать вывод о необходимости тщательного изучения связей оперативного и стратегического планирования с использованием методов контролинга при организации процессов внедрения такого инструмента как ССП.

Анализ изученных источников показал, что для изучения такого инструмента стратегического планирования как система сбалансированных показателей, требуется довольно много времени и набор универсальных знаний в области планирования, анализа, учета и контролинга.

Необходимо владеть навыками системного и процессного подходов, знать основы бюджетирования, иметь навыки анализа внешней и внутренней среды, уметь выделять причинно-следственные связи между контролируемыми параметрами.

При внедрении системы сбалансированных показателей в стратегический управленческий учет предприятия должны быть определены показатели по каждому направлению развития бизнес-структуры, позволяющие судить о ее успешном или неуспешном созревании.

На основе этих данных руководители предприятия будут иметь четкое представление о том, как функционирует бизнес-структура под их руководством, и, могут ли они принимать своевременные управленческие решения, направленные на изменение ситуации.

Таким образом, выводы по первой главе следующие. Теоретический ракурс изучаемых положений в разрезе конкурентоспособности предприятия показал:

1. Отмечая многообразие различных подходов к трактовке понятия конкурентоспособности, в диссертационном исследовании было выбрано за основу общепринятое экономическое толкование этой дефиниции.

Ее смысловое значение состоит в том, что конкурентоспособность предприятия есть экономическая категория, отражающая способность хозяйствующего субъекта выпускать востребованную потребителями продукцию.

Отмечено, что конкурентные преимущества объекта исследования по отношению к другим предприятиям анализируемой отрасли могут оцениваться только в рамках группы предприятий этой же отрасли.

2. Оценка степени конкурентоспособности предприятия предполагает выбор базовых объектов для сравнения. Параметрами соизмеримости могут выступать: характеристики выпускаемой продукции; сегменты рынка, принимающие выпускаемую продукцию; фазы жизненного цикла продукции.

Для повышения своих конкурентных преимуществ следует оценивать эффективность функционирования в условиях рынка совокупностью факторов: потенциальными возможностями предприятия; степенью удовлетворенности запросов внешней среды; результатами хозяйственной деятельности бизнес-структуры и тенденциями развития.

2. Влияние трансформации потребностей на конкурентоспособность товара в условиях рынка в эпоху цифровой экономики требует новых подходов к стратегическому планированию деятельности предприятий. Учет основных факторов развития: ресурсного, ценового, инфраструктурного должно постоянно контролироваться с целью своевременной адаптации под требования запросов внешней среды.

Далее проведем анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Энерготехмаш».

## **2 Анализ конкурентоспособности ООО «Энерготехмаш»**

### **2.1 Краткое описание деятельности предприятия**

ООО «Энерготехмаш» (ЭТМ) — это довольно крупное промышленное предприятие, приоритетное направление деятельности которого связано с производством пресованных алюминиевых профилей. Одним из преимуществ производства является наличие обширной базы готовых матриц, что позволяет оперативно изготавливать новые матрицы по чертежам заказчика. Это дает возможность клиентам получать качественный алюминиевый профиль нужной конфигурации в требуемом объеме и точно в срок.

Два года назад завод по производству алюминиевого профиля ООО «Энерготехмаш», расположенный в г.о. Жигулёвск, Самарской области, из-за своего сложного положения на рынке по решению акционеров перешел под управление AKRON HOLDING. В результате этого стало возможным расширить номенклатуру выпускаемой продукции и обновить некоторую часть технологического оборудования; проводится политика по финансовому оздоровлению предприятия. Благодаря этому производственно-хозяйственная деятельность предприятия показывает рост объемов производства, расширился ассортимент выпускаемой продукции, налажен стабильный ее сбыт, появились новые партнеры.

Завод сегодня занимает огромные площади, включающие участки под производственные мощности (267 тыс. м<sup>2</sup>); производственные здания и требуемые сооружения (90 тыс. м<sup>2</sup>); необходимые производственные мощности, которые включают профили (полимерное и алюминиевое покрытие) и изделия из тонколистовой стали.

Партнёрами ООО «Энерготехмаш» сегодня являются такие крупные интегрированные производственные структуры и комплексы, как: АО «АВТОВАЗ», ПАО «ГАЗ», ООО «ЛИАЗ», ПАО «НЕФАЗ», ЗАО «ТЗА», ПАО «КАМАЗ». Благодаря партнерской

поддержке предприятие "набирает обороты" и развивается. Руководство предприятия работает над финансовым оздоровлением предприятия и открывает новые цеха, набирая новые трудовые ресурсы.

Основным производством по праву 67 летней деятельности является алюминиевое производство, которое сегодня оснащено новейшим высокотехнологическим оборудованием. Внедрение цифровых технологий и интеллектуализация труда позволили рабочим ввести в эксплуатацию следующее оборудование: прессы с различными видами усилий (1100, 1320, 3300 тс) известных зарубежных производителей. что существенно позволило расширить перечень выпускаемого ассортимента продукции, а также применять в технологическом процессе различные виды сплавов.

Сегодня ООО "Энерготехмаш" уверенно развивается и расширяет спектр своей производственной деятельности. Новое технологическое оборудование и использование в производстве профилей широкого спектра сплавов дало возможность предприятию существенно расширить их номенклатуру. В настоящее время на рынок алюминиевого профиля от ООО "Энерготехмаш" поставляется свыше полутора тысяч наименований профилей весом от 0,068 до 14 кг/метр и диаметром описанной окружности от 10 мм до 400 мм.. Поставив в прошлом году стратегическую задачу "довести объем выпуска алюминиевых профилей до 1500 т в месяц", в первом квартале 2021 года предприятие рапортовало о достигнутых целевых показателях.

Кроме данного направления в ООО "Энерготехмаш" успешно развиваются и сопутствующие направления: изготовление и ремонт матричных комплектов. Также, успешно разрабатывается и внедряется новая специализация прессового производства на "...холодной средней тонколистовой штамповке толщиной до 5 мм, площадью детали от 0,2 до 0,6 м<sup>2</sup> и массой детали от 0,3 до 3,5 кг." (источник: сайт предприятия <https://energotehmash.ru/contacts/>).

Основной материал для штамповки – прокат тонколистовой холодно и горячекатаный из низкоуглеродистой, углеродистой, оцинкованной стали. Используется рулонный металл, полоса, лист.

Благодаря новому оборудованию появилась возможность средней штамповки из алюминиевого листа толщиной до 5 мм. Производственная мощность до 800 тыс. шт. в месяц.

Одной из новинок производственной бизнес-структуры ООО "Энерготехмаш" является наличие собственного инструментального производства с 2020 года. В нем имеется установка вертикальной и горизонтальной линии покраски для алюминиевых профилей и штампованных изделий. Появилась возможность модернизации производства за счет осуществления штамповки алюминиевых профилей, контактной сварки и сборки узлов. В результате предприятие смогла увеличить долю рынка на 0,4% по сравнению с имеющейся в 2020 году (4,2%). В результате технологического оснащения новым и модернизированным технологическим оборудованием производства доля рынка на начало 2021 года составляет 4,6%.

Отметим, что сегодня производственный комплекс продолжает успешно развиваться. В январе 2021 года было модернизировано прессовое производство внедрением в эксплуатацию двух кривошипного открытого простого действия прессы (марка К3132 ус. 160 тс) в количестве 19 единиц, а также прессы (марка К3034 ус. 250 тс) 11 единиц. Кроме того, было приобретено иностранное оборудование в автоматической подачей ленты в количестве одной единицы (механический пресс ИННОЧЕНТИ тип S2-300-60-40 ус. 300 тс). Все это позволяет предприятию в настоящее время выбирать новую стратегию развития, направленную на усиление своих конкурентных преимуществ на рынке, подготовкой и переподготовкой трудовых ресурсов с целью более эффективного использования оборудования и приобретения новых компетенций.

Дополнительным фактором повышения конкурентных преимуществ ООО "Энерготехмаш" является то, что в 2019 году предприятие прошло процедуру сертификации выпускаемой продукции на соответствие требованиям международного стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 (ISO 9001-2015). Кроме этого, оно прошло также сертификацию ASES. Результатом этого стало присвоение предприятию ранга В. Что отразилось на имеющейся системе менеджмента качества предприятия (СМК). Позволило осуществить обучение персонала требованиям новых стандартов. Все это привело к повышению качества продукции, причем, сертифицированной и, естественно, к посту количества потребителей продукции на рынке алюминиевых профилей.

На рисунке 7 показаны основные потребители продукции ООО "Энерготехмаш" (авторская обработка).

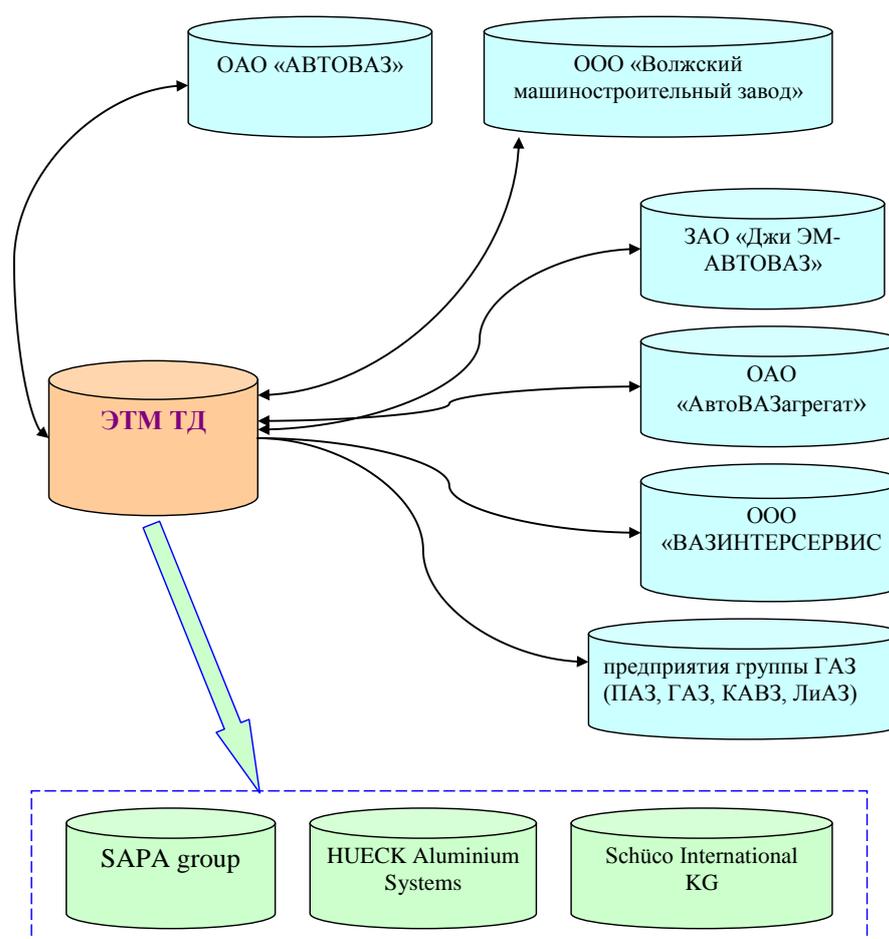


Рисунок 7 - Основные потребители продукции предприятия (составлено автором)

На рисунке 8 показаны направления потребления продукции ООО «Энерготехмаш» в 2020 г.

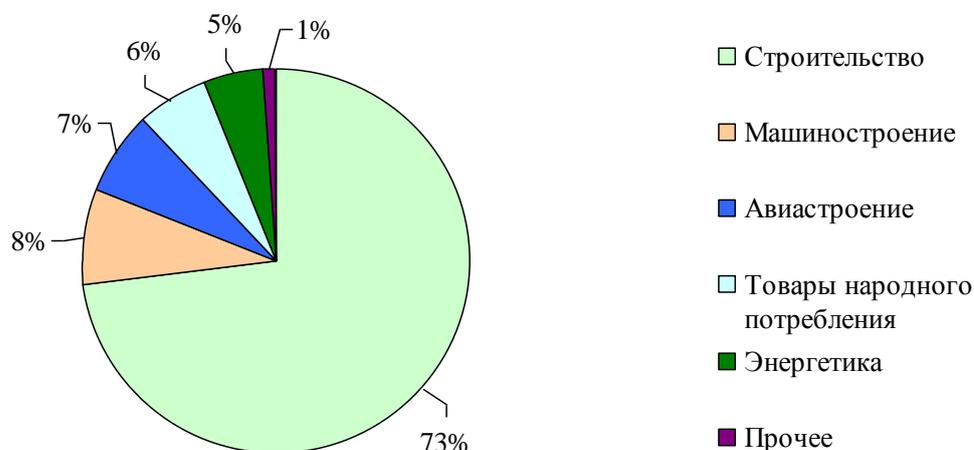


Рисунок 8 - Сферы и направления потребления продукции на предприятии (авторская обработка)

В настоящее время предприятие продолжает развиваться и ищет новые пути для повышения своей конкурентоспособности. В Приложении (Приложение А) показаны результаты анализа основных технико-экономических показателей деятельности предприятия за исследуемый период.

Менеджмент предприятия разработал программу развития, в которой обозначена ближайшая цель – создание на площадях завода инновационного алюминиевого кластера. Программой предусматривается организация наукоемких производств за счет привлечения новых партнеров-инвесторов. Значительное место в программе уделено вопросам дальнейшего обновления технологического оборудования всех производств, модернизации котельного и энергетического оборудования. Некоторые положения программы в настоящее время уже на стадии реализации, другие – проходят детальную проработку и экспертизу. Успешное выполнение программы может обеспечить предприятию значительно улучшить качество выпускаемых

профилей, повысить производительность труда, снизить затраты производства и позволит занять достойное место на конкурентном рынке.

Анализ основных технико-экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия показан в таблице 2.

Таблица 2 - Анализ основных технико-экономических показателей (фрагмент)

Показатели	2018	2019	2020	2019/ 2018	2020 /2018
Коэффициент маневренности	0,16	0,04	0,54	0,25	3,375
Коэффициент обеспечения запасов и затрат собственными источниками	0,17	0,03	0,53	0,18	3,118
Коммерческая маржа	0,40	0,27	0,39	0,675	0,975
Среднемесячная зарплата производственного персонала, тыс. руб	9,28	11,88	13,78	1,28	1,48
Объем реализованной продукции на 1 руб заработной платы, руб.	6,22	6,97	1,07	1,12	0,17
Прибыль на 1 руб заработной платы, руб.	0,25	0,20	0,24	0,8	0,96
Коэффициент стабильности кадров	0,69	0,60	0,72	0,87	1,04

Анализ данных таблицы 2 показал, что предприятие развивается нестабильно. Некоторые явно выраженные проблемы связаны с тем, что в период 2019-2020 гг предприятие сменило владельца, и перешло под управление AKRON HOLDING. Это послужило "толчком" к финансовому оздоровлению предприятия, поэтому не все показатели стабилизировались. Это явно видно из приведенных данных. Более подробный анализ коэффициентов в разрезе различных групп приведен в Приложении А.

## **2.2 Анализ конкурентоспособности предприятий, производящих алюминиевые профили**

Рынок алюминиевого проката представлен такими российскими фирмами как: ОАО «Балтийский алюминий», г. Санкт-Петербург; ОАО «БалЗ», г. Березов, Свердловская обл.; ОАО «ВСМПО», г. Верхняя Салда, Свердловская обл.; корпорация «Татпроф», г. Набережные Челны, Татарстан; ОАО «ФЭЗ» г. Фрязино, Московская обл.; ООО «Энерготехмаш», г. Жигулевск, Самарская обл.; ОАО «МОСМЕК», г. Видное, Московская обл.; ОАО «КрАМЗ», г. Красноярск; ОАО «КУМЗ», г. Каменск-Уральский, Свердловская обл. Все перечисленные предприятия являются производителями алюминиевого профиля, который пользуется большим спросом у строителей. Предприятия производят алюминиевые профили своей номенклатуры и в соответствии с этим оснащены прессами, имеющими различные усилия: от 630 т.с. до 3000 т.с. Каждое предприятие имеет производство литых заготовок, матриц, осуществляет анодирование профилей и порошковую окраску. У всех предприятий сертифицировано производство по ИСО 9000. Надо отметить, что на российский рынок поступает аналогичная продукция из Турции, Польши, Греции, Италии и Германии. Импортный профиль занимает около 12% российского рынка. В последние годы наблюдается стабильный рост производства строительных конструкций; разрабатываются новые системы профилей, улучшается их качество, расширяется сфера обслуживания. Это является результатом заметного роста объемов капиталовложений предприятий, направленных на модернизацию и совершенствование действующих мощностей и внедрение новых технологий.

Рынок строительных алюминиевых конструкций имеет следующее распределение среди действующих фирм: «МОМЕК» - 13%, «Татпроф» - 15%, «КУМЗ» - 11%, «КрАМЗ» - 10%, доля иностранных компаний – 12%.

Остальные компании суммарно занимают 14-16%. Среди них «Энерготехмаш» занимает около 5%. (Рисунок 9. Авторская обработка). Наиболее выгодное положения в настоящее время имеют несколько фирм, у которых полный технологический цикл производства алюминиевых профилей. Это ОАО «КУМЗ», ОАО «КраМЗ», ОАО «СМЗ».

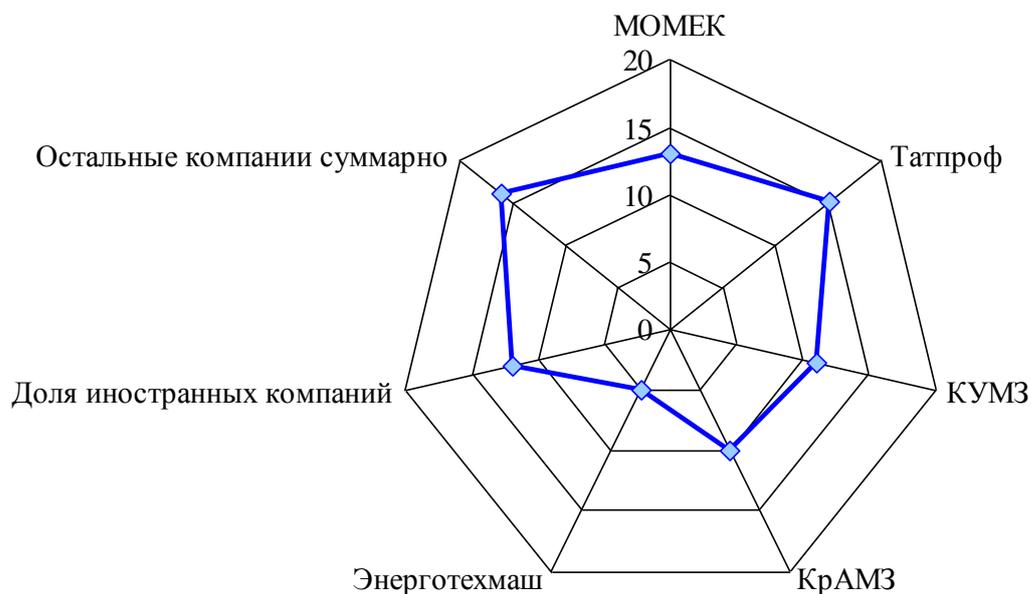


Рисунок 9 - Анализ конкурентоспособности предприятий рынка алюминиевых услуг (авторская обработка)

Основными тенденциями, которые не способствуют развитию производства конструкционных профилей из алюминиевых сплавов в РФ, являются:

- медленная модернизация существующих предприятий из-за недостаточных инвестиций и как следствие - технический уровень продукции российских производителей и их основные технико-экономические показатели ниже зарубежных аналогов;

- значительный ежегодный прирост строительного рынка предприятия принуждает применять старые технологии, чтобы удовлетворить потребности в алюминиевых конструкциях, что приводит к невысокому качеству и снижению конкурентоспособности;

– демпинговые цены на продукцию вновь созданных предприятий отбирают потенциальных покупателей старых фирм, что ведет к снижению выручки и прибыли.

Надо отметить, что производители алюминиевого проката в России обеспечивают потребности российских строительных организаций. Отмечая рост объемов экспорта продукции цветной металлургии примерно на 10% в год, отечественная продукция практически "стоит на месте", ввиду более низкого качества и низких цен. Из-за этого российские предприятия не испытывают серьезной конкуренции со стороны иностранных производителей в настоящее время.

Для оценки конкурентоспособности отечественных производителей алюминиевых профилей необходимо провести технико-экономический анализ основных показателей. Это позволит нам определить возможные резервы, использование которых приведет к повышению конкурентоспособности. Опираясь на выводы Г. Хамел, К. Прахалад [76, с.188-193], которые рассматривают возможности формирования рынков будущего. считают. что нужно использовать разные виды потенциала предприятия: финансовый, организационный, инновационный.

Соглашаясь с их выводами, отметим, что к таким показателям следует отнести:

1. Показатели, формирующие "финансово-экономический потенциал предприятия" (например, показатели рентабельности капитала, доходности по активам, обеспеченности запасов и пр.):

2. Показатели, формирующие "организационный потенциал" предприятия, (например, доля расхода на инновации, доля административных расходов, расходы на рекламу и пр.):

3. Показатели, формирующие "производственно-технологического потенциал" предприятия (фондоотдача, доля сертифицированной продукции):

4. Показатели, формирующие "уровень социального потенциала" предприятия (уровень заработной платы, прибыль, стабильность кадров, уровень информационной грамотности и пр.).

В таблицах 1, 2, 3 и 4 (Приложение А) представлены расчеты некоторых показателей технико-экономического анализа по результатам деятельности анализируемых предприятий за три года (Энерготехмаш, СЗМ, ВСМПО, КраМЗ). Рассматриваемый период 2018-2020 гг. (при базовом 2017 г.).

На рисунке (рис.10) показаны базовые значения (за 2017 г.) некоторых показателей финансово-хозяйственной деятельности, выбранных к рассмотрению магистрантом. Оценивались: коэффициент маневренности, коэффициент обеспеченности запасов собственными источниками, коммерческая маржа и рентабельность собственного капитала. Представлено в авторской обработке.

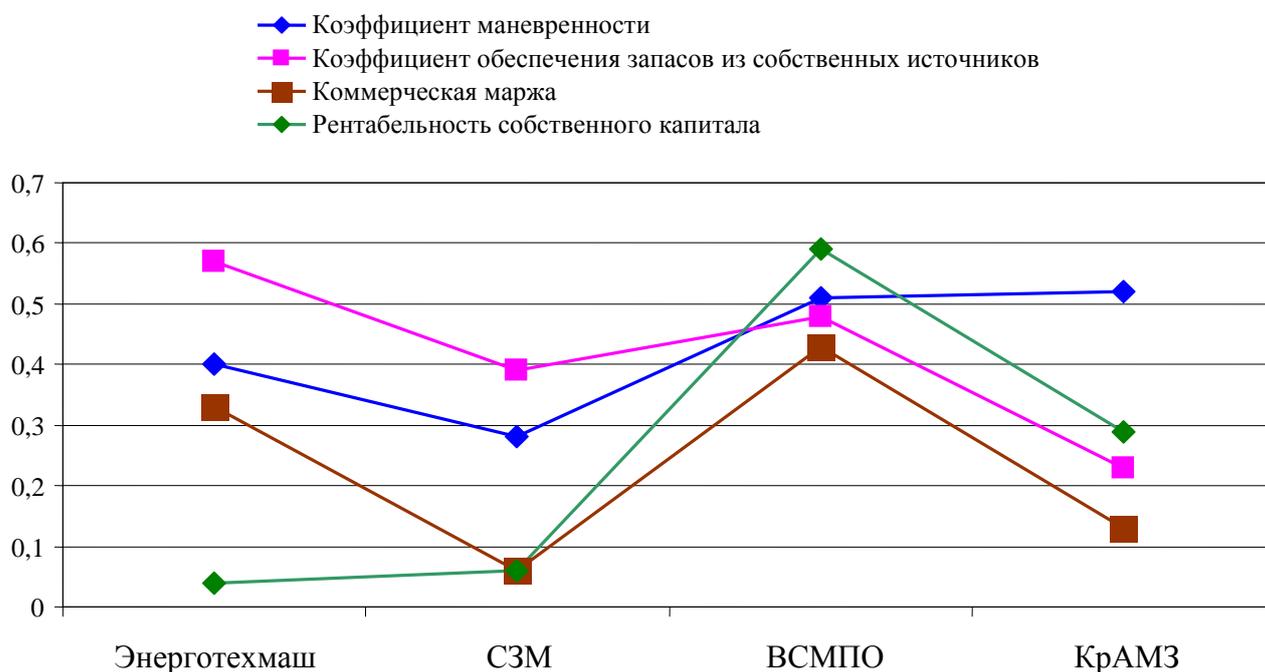


Рисунок 10 - Оценка базовых показателей финансово-хозяйственной деятельности конкурентов рынка алюминиевого профиля

Анализ расчетных значений показателей финансово-экономического потенциала предприятий свидетельствуют о том, что показатель

маневренности у ООО «Энерготехмаш» ниже, чем у конкурентов. Это указывает на существенное снижение конкурентных позиций данного предприятия. Считаем, что низкий коэффициент маневренности во многом обусловлен большими сроками выполнения заказов данным предприятием. По этой же причине возникают определенные трудности поддержания оптимальных объемов запасов на складе, что приводит к замораживанию оборотных средств. Расчеты показывают, что коэффициент обеспечения запасов и затрат за исследуемый период на ООО «Энерготехмаш» существенно изменился в худшую сторону. Это говорит, с одной стороны, о том, что завод работает неритмично, а с другой – конкурентоспособность данного предприятия на рынке алюминиевых профилей падает. В то же время показатель коммерческой маржи у ООО «Энерготехмаш» по сравнению с другими предприятиями растет. Если при этом растет чистая прибыль (ее рост может быть обеспечен расширенным ассортиментом продукции), то рост коммерческой маржи можно характеризовать как положительный момент. В тот же самый период времени данный показатель снижается у «СМЗ», а на ОАО «КрАМЗ» наблюдается некоторый его рост.

Эффективность использования имеющихся ресурсов оценивается рентабельностью капитала и доходностью акций и активов. В исследуемом периоде рентабельность всего капитала ООО «Энерготехмаш» близка к нулю. В то же время на других предприятиях этой же отрасли и работающих в этом же рыночном сегменте существенно выше, что указывает на более эффективное использование ресурсов. Поэтому ОАО «Энерготехмаш» для повышения своей конкурентоспособности необходимо активизировать использование резервов, способствующих получению и увеличению прибыли. Следует отметить, что и рентабельность собственного капитала ОАО «Энерготехмаш» также ниже, чем у конкурентов.

Доходность по акциям тоже низкая; особенно это касается ООО «Энерготехмаш» и ОАО «КрАМЗ». Это также отрицательно влияет на конкурентоспособность предприятий. Если анализировать изменение

доходности по активам, то мы видим, что у ООО «Энерготехмаш» ниже, чем у других конкурентов. Кроме того, она не имеет тенденции к росту, в то же время ОАО «КрАМЗ» и ОАО «ВСМПО» по данному показателю имеют положительную динамику. Следует отметить стабильность коэффициента финансового риска на рассматриваемых предприятиях, что указывает на правильно выбранную стратегию ведения бизнеса.

В целом анализ показателей использования финансово-экономического потенциала исследуемых предприятий показывает, что ОАО «ВСМПО» и ОАО «СМЗ» имеют определенные конкурентные преимущества. Худшие показатели имеет ООО «Энерготехмаш»: рентабельность всего капитала близка к нулю, показатель маневренности ниже, чем у конкурентов и наблюдается тенденция к его снижению, а коэффициент обеспечения запасов перешел в отрицательные значения. Единственным положительным моментом следует назвать наметившуюся тенденцию к росту показателя коммерческой маржи.

В результате проведенного анализа использования финансово-экономического потенциала предприятий, производящих алюминиевые профили, нами установлено, что ООО «Энерготехмаш» имеет среди них наиболее низкие конкурентные позиции в рассматриваемом сегменте рынка.

Показатели организационного потенциала предприятий свидетельствуют о том, в рассматриваемом периоде времени ООО «Энерготехмаш» не расходовал средств на НИОКР, и не выпускалась продукция по патентам. Это указывает на то, что в стратегическом плане предприятие также проигрывает в конкурентной борьбе.

Анализ использования производственно-технологического потенциала предприятиями также указывает на то, что ООО «Энерготехмаш» по этим показателям занимает низкие конкурентные позиции.

Рассчитанные показатели использования производственно-технологического потенциала предприятий (фондоотдача, обновление основных фондов, фондовооруженность труда, удельный вес

сертифицированной продукции) показывают, что ООО «Энерготехмаш» и по этим позициям имеет слабые конкурентные позиции. Следует, однако, отметить, что в последнее время предприятие направляет существенные средства на обновление технологического оборудования. В настоящее время им закуплены две линии, которые имеют прессы с усилиями 2500 тонн и 5000 тонн. Это важнейший фактор успеха и повышения конкурентной позиции компании. Такое оборудование даст возможность производителю существенно расширить номенклатуру производства, что привлечет потребителей, т.к. любой клиент заинтересован в размещении заказов на одном предприятии. Надо отметить и такой факт, который повышает уровень конкурентоспособности предприятия, это довольно высокий уровень автоматизации технологических процессов. Если в начале исследуемого периода автоматизированных технологических процессов было около 11%, то в конце периода около 27%. Оснащение производства современным оборудованием позволило фирме расширить номенклатуру и увеличить объем выпускаемой продукции. Одновременно с этим была принята концепция повышения качества выпускаемой продукции, в основу которой положены принципы международных стандартов серии ИСО - 9000.

Совершенствование технологических процессов, обновление технологического оборудования, разработка систем менеджмента качества, совершенствование структуры управления – все это входит в долгосрочную программу развития предприятия, направленную на повышение его конкурентоспособности. Надо отметить, что в последнее время руководством предприятия значительное внимание уделяется кадровому составу, совершенствуется система оплаты труда, проводятся более глубокие исследования рынка и формируется тематика исследований, направленная на совершенствование продукта производства.

Проведенный анализ деятельности рассматриваемых предприятий за период (2018-2020гг.) показал, что на предприятиях, выпускающих алюминиевые профили, в настоящее время имеются значительные резервы,

использование которых, несомненно, приведет к повышению их конкурентоспособности (рис.11).

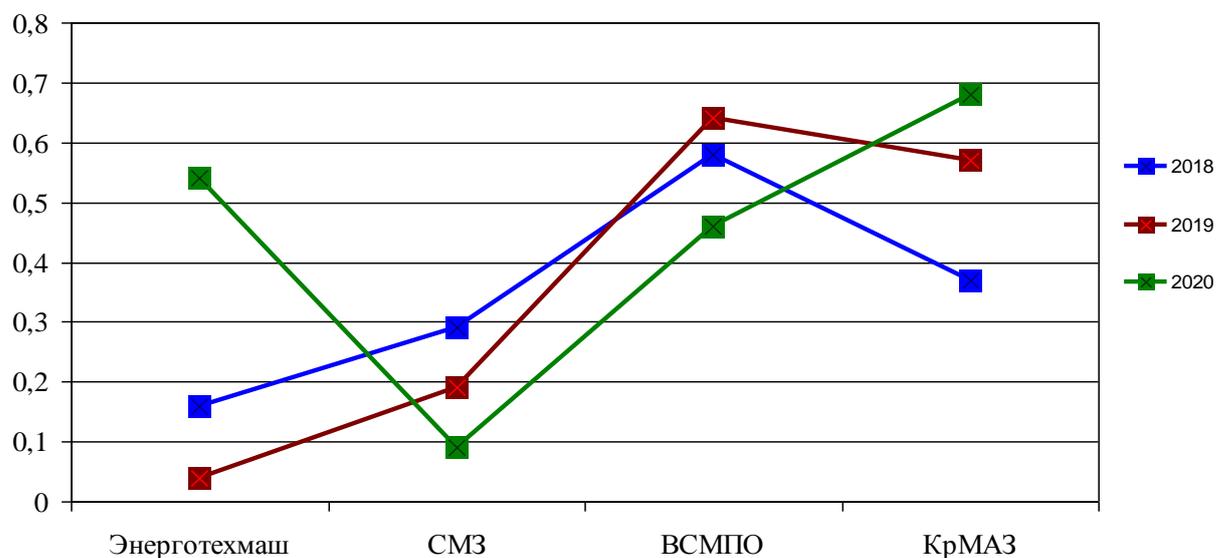


Рисунок 11 - Анализ конкурентоспособности предприятий алюминиевой отрасли по показателю "коэффициент маневренности"

Рассмотрим эти резервы (конкретно для ООО «Энерготехмаш») в следующем параграфе.

### 2.3 Возможные стратегические направления развития предприятия

Анализ производственно-хозяйственной деятельности ООО «Энерготехмаш» позволил наметить некоторые пути стратегического развития предприятия на ближайшее время, которые, на наш взгляд, будут способствовать повышению его конкурентоспособности.

Главная цель предприятия – стать конкурентоспособной компанией на рынке алюминиевого проката. Это, в свою очередь, обеспечит рост прибыли на вложенный капитал в долгосрочной перспективе.

Для принятия решений о перспективах развития предприятия определим его позицию по отношению к ближайшему конкуренту и оценим собственные возможности. Это сделаем с помощью SWOT – анализа. Выбор методов анализа обоснован тем, что позволяет выявить "узкие места"

производственной деятельности и наметить пути для снижения негативного влияния на будущее развитие.

Составим матрицу SWOT (табл.3). для этого выполним анализ внешней и внутренней среды. Будем руководствоваться выводами М.И. Баканова и А.Д. Шеремет [13].

Таблица 3 - SWOT – анализ деятельности ООО «Энерготехмаш»

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
1. Расширение производственных мощностей 2. Стабильно хорошие отношения с банками 3. Добросовестные поставщики 4. Совершенствование финансового учета	1. Низкая рентабельность производства 2. Неустойчивое финансовое положение 3. Низкое качество продукции 4. Квалификация кадров не соответствует требованиям техпроцесса 5. Мотивация персонала отсутствует 6. Не определены цели и задачи 7. Малая доля рынка
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
1. Новые потребители 2. Возросший спрос на продукцию 3. Возможность привлечь инвесторов 4. Совершенствование кадровой политики 5. Расширение номенклатуры производства 6. Совершенствование организационной структуры	1. Высокая конкуренция 2. Текучесть кадров 3. Увеличение финансовой зависимости 4. Возрастание зависимости от одного заказчика

Для того чтобы обоснованно определить стратегию развития предприятия, необходимо установить связи между слабыми и сильными сторонами, и возможностями, и угрозами. Представим эти взаимосвязи в таблице 4.

Таблица 4 - SWOT –матрица связей ООО «Энерготехмаш»

Достоинства	Возможности	Угрозы
	<p><b>ПОЛЕ «СИБ»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Увеличение производственных мощностей для удовлетворения потребностей новых заказчиков.</li> <li>2. Получение дополнительных инвестиций за счет стабильно хорошего отношения с банками.</li> <li>3. Совершенствование социальной политики для привлечения и сохранения квалифицированных кадров.</li> <li>4. Внедрение новых инструментов менеджмента для повышения конкурентных преимуществ</li> </ol>	<p><b>ПОЛЕ «СИУ»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Недостаточность внимания к социальным преобразованиям будет способствовать повышенному оттоку квалифицированных работников</li> <li>2. Несвоевременность проведение новой финансовой политики снижает мотивацию.</li> <li>3. Квалифицированное изучение потребностей рынка в производимых продуктах.</li> <li>4. Необходимость снижения зависимости от одного заказчика.</li> </ol>
<p><b>Недостатки</b></p>	<p><b>ПОЛЕ «СЛВ»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение рентабельности за счет основного продукта производства.</li> <li>2. Стабилизация финансового положения за счет нового заказчика.</li> <li>3. Новая кадровая политика приведет к росту квалифицированного персонала</li> <li>4. Повышение качества продукции за счет инновационной деятельности.</li> <li>5. Формирование стратегии развития и целей на основе качественного анализа собственных возможностей и рыночной ситуации.</li> </ol>	<p><b>ПОЛЕ «СЛУ»</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отток квалифицированных кадров из-за непродуманной работы с ними.</li> <li>2. Низкая рентабельность производства и финансовая зависимость.</li> <li>3. Малая доля рынка из-за невысокого качества продукции и спада потребностей в полуфабрикатах.</li> </ol>

С помощью представленной матрицы SWOT - связей можно обоснованно определить возможности (резервы) предприятия, которые при

своевременном их применении (использовании) могут повысить его конкурентные позиции.

Поэтому, третья научная новизна состоит в том, что выявленные резервы, как неиспользованный потенциал предприятия, являются факторами повышения его конкурентоспособности в четырех направлениях: финансы, процессы, клиенты, развитие.

Для ООО «Энерготехмаш» такими, на наш взгляд, являются:

1. Стратегия предприятия. Без тщательно продуманной стратегии не может быть эффективного использования инновационного потенциала предприятия. Именно обоснованные стратегические цели и задачи, понятные коллективу предприятия, способствуют развитию инновационного потенциала коллектива, побуждают его к активной творческой деятельности. Обновленная стратегия должна обеспечить устойчивое и динамичное развитие предприятия.

Существующая стратегия не способна обеспечить нужную конкурентную позицию на рынке алюминиевого проката. Предлагаемая обновленная стратегия – ориентация производства на нового заказчика алюминиевых профилей, которым является строительная отрасль. Однако следует сказать, что эта стратегия требует и обновления материально-технической базы предприятия.

Вместе с тем, менеджменту фирмы следует обратить внимание на ассортимент выпускаемой продукции, т.к. при ограниченной номенклатуре изделий предприятие всегда попадает в зону риска. В связи с этим целесообразно расширить перечень выпускаемой продукции. Следует иметь в виду и то, что работа с одним заказчиком в долгосрочной перспективе не всегда гарантирует стабильной работе предприятия. Поэтому задача маркетологов состоит в том, чтобы находить потенциальных заказчиков в других отраслях и готовить продукцию под новые заказы. Это способствует развитию инновационной деятельности, направленной и на продукт производства, и на развитие технологии, и на совершенствование

организационной структуры фирмы. Такой подход к ведению бизнеса обеспечит достижение лидерства компании по целому ряду новых направлений.

Проведенные исследования показали, что у предприятия имеется достаточный потенциал инновационной деятельности, который в настоящее время используется слабо. А ведь инновационная активность трансформируется в реальную конкурентную силу. Но необходимо заметить, что она (инновационная активность) зависит не только от внешних факторов (нестабильность внешней среды, инновационный климат, инновационная конкурентная среда), но и от внутренних, к которым следует отнести компетентность руководства и специалистов фирмы, мотивацию, открытость фирмы. Надо отметить еще и тот факт, что в настоящее время предприятие не имеет четкой инновационной политики. Это указывает на то, что высший менеджмент не обладает стратегическим видением, слабо ориентируется в перспективах развития отрасли. Такое положение при рыночной экономике, при возрастающей конкуренции грозит тем, что через некоторое время могут быть потеряны конкурентные позиции, и фирма будет вытеснена с рынка более сильными, прогрессивными фирмами.

Если говорить о гармонизации инновационной деятельности ООО «Энерготехмаш» с учетом изменений, происходящих на рынке, то было бы стратегически правильно обеспечить модернизацию технологического оборудования, расширить ассортимент выпускаемой продукции и активизировать работу с кадрами всех уровней.

Организационная структура предприятия. Уход с предприятия квалифицированных специалистов, общая текучесть кадров, неразвитая система управления качеством продукции не могут гарантировать предприятию развитие в выбранном стратегическом направлении. Поэтому необходимо провести реструктуризацию существующей организационной структуры.

Лозунг «Кадры решают все» актуален во все времена. Учитывая это, развитие организационной структуры направлено, прежде всего, на совершенствование управления персоналом. Только грамотная работа с кадрами высокой квалификации способна вывести предприятие на новый конкурентный уровень, на передовые позиции. Отсутствие должного стимулирования труда, улучшения условий труда приводит к текучести кадров, к оттоку квалифицированных кадров, что не способствует успешному развитию бизнеса данной организации.

Формирование традиций, корпоративных ценностей, уровень доверия к руководителям у работающих – все это должно в полной мере присутствовать в повседневной деятельности менеджеров всех уровней. Только в этом случае можно рассчитывать на активность и творчество со стороны персонала предприятия.

Для достижения поставленных целей нужна повседневная системная работа с персоналом, иначе поставленные руководством цели никогда не будут достигнуты. Проведенные опросы некоторой части работников предприятия (фокус-группы) показали, что люди трудятся довольно интенсивно, на пределе возможностей, судя по опросу, на предприятии нет реальных возможностей проявления творческой активности. Собственно, в этом и заключается значительный резерв, который должен быть замечен руководством.

Нереализованный внутренний потенциал всегда приводит к неудовлетворенности, к поиску нового места работы, где можно будет полностью использовать свои возможности и получать удовлетворение от своей деятельности. Следовательно, грамотная профессиональная деятельность по работе с персоналом есть важный резерв повышения конкурентоспособности предприятия.

2. Финансовая устойчивость предприятия формируется на основе анализа различных "базовых" или "традиционных" показателей финансово-хозяйственной деятельности: ликвидность, рентабельность, наличие

собственных оборотных средств и прочее. Все эти показатели характеризуют финансовое состояние предприятия. Для его улучшения необходимо увеличивать собственный капитал за счет долгосрочных вложений в финансовые инструменты, можно покупать доли высококонкурентных предприятий и этим уменьшать заемные средства, снижать внереализационные и операционные расходы (штрафы, неустойки, арендная плата, обслуживание кредитов), увеличивать денежные средства за счет краткосрочных финансовых вложений.

Существенное значение для оздоровления финансов предприятия имеет выход на новые рынки и политика ценообразования, повышение качества выпускаемой продукции и расширение масштабов деятельности и др.

3. Реструктуризация организационной структуры предприятия. Наблюдаемая на предприятии текучесть кадров является свидетельством того, что в работе с кадрами есть проблемы, на которые руководство или не реагирует вообще, или недостаточно. Можно сделать вывод о том, что грамотная, целенаправленная работа с персоналом предприятия способна не только раскрыть невостребованный потенциал коллектива, но и является огромным резервом повышения конкурентоспособности фирмы. На наш взгляд, руководству фирмой необходимо создать специальный отдел, по работе с персоналом, т.к. угроза большой текучести кадров, особенно квалифицированных, может привести фирму к потере завоеванных рыночных позиций из-за снижения качества выполняемых технологических операций и принимаемых управленческих решений. Следует обратить внимание и на то, что на предприятии наблюдается такое явление, как дублирование функций. Такое в управлении фирмой никогда не приносит пользу, т.к. нарушается сам принцип управления и процесс принятия решений. При таком положении не исключено принятие противоречащих управленческих решений, направленных на достижение одной и той же цели или решение одной и той же проблемы. Поэтому предприятию необходимо

спроектировать структуру, которая наилучшим образом будет способна соответствовать поставленным целям и решаемым задачам.

Таким образом, выявленные резервы наряду с разработанной стратегией предприятия и определенными целями при грамотном их применении позволят фирме занять более высокое конкурентное положение в своей стратегической зоне хозяйствования. Данная стратегия предполагает готовность к изменениям с учетом перемен во внешней среде, которые менеджеры фирмы в состоянии осмыслить и принять правильные стратегические решения, способные вывести бизнес на новый качественный уровень.

Проведенное исследование деятельности ООО «Энерготехмаш» показало, что на фирме имеется достаточно скрытых и не востребуемых потенциальных возможностей (резервов), использование которых способно привести к значительному повышению ее конкурентоспособности, к успешному развитию бизнеса. Это даст возможность предприятию развивать социальную политику, направленную на повышение материального благополучия коллектива и привлечение кадров высокой квалификации, в целом сделать бизнес социально направленным и успешным.

Таким образом, выводы по второй главе следующие. Проведенные исследования конкурентоспособности ООО «Энерготехмаш» показали, что предприятие занимает незначительную часть рынка по производству алюминиевого профиля, всего около 5 процентов. Вместе с тем, было установлено, что предприятие имеет достаточно резервов для повышения своей доли на рынке. Но до настоящего времени эти потенциальные резервы используются недостаточно.

Наблюдается текучесть кадров, по сравнению с конкурентами у предприятия повышенные затраты на производство продукции, низкая инновационная активность менеджеров и специалистов. Все это не способствует достижению планируемых показателей по рентабельности, прибыли и производительности труда. Исходя из этого, мы предлагаем

следующие мероприятия, которые помогут, на наш взгляд, использовать скрытые резервы предприятия и повысить его конкурентоспособность.

1. Разработать программу по работе с персоналом. Программа должна содержать разделы по повышению квалификации рабочих и младшего управленческого персонала и специалистов. Это один из методов повышения инновационной активности работающих (группа "Обучение и Развитие").

2. Пересмотреть систему оплаты труда работников предприятия. В новой системе оплата должна зависеть от результатов труда каждого работника. Показатели, по которым может оцениваться эффективность работы коллектива, должны быть понятны всем. Способы достижения этих показателей тоже должны быть доступны для понимания (группа "Финансы").

3. Для снижения производственных издержек предлагается уменьшить такую их составляющую, как потери от брака (группа "Процессы"). Этого можно достичь постоянной и системной работой над совершенствованием системы менеджмента качества с целью повышения качества выпускаемой продукции и услуг (группа "Клиенты").

4. Для реализации всех предложенных мероприятий внедрить интегрированное решение в виде инструмента стратегического управления, называемого "Сбалансированная система показателей" (ССП). Тогда появится возможность управления по четырем группам: Финансы, Процессы, Клиенты, Развитие.

В целом выполненные диссертационные исследования конкурентоспособности предприятия показали, что менеджмент предприятия стремится к тому, чтобы занять достойное место на рынке алюминиевых профилей, а использование в деятельности предприятия существующих резервов, несомненно, приведет к планируемому результату.

### **3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия**

#### **3.1 Внедрение инструментов стратегического управления**

Обоснование внедрения системы сбалансированных показателей, как инструмента стратегического управления, в деятельность ООО "Энерготехмаш" нашло подтверждение в п.1.2 и 1.3 теоретического исследования магистерской диссертации и выявленными тенденциями в пп. 2.2 и 2.3 аналитической главы. Анализировались бизнес процессы из внутренней и внешней среды. Во внешней среде учитывалось мнение потребителей продукции и сама продукция, ее качество. Во внутренней среде учитывались процессы финансово-хозяйственной деятельности и процессы, учитывающие компетентностный потенциал сотрудников предприятия.

В проанализированных процессах были выявлены следующие проблемы:

Проблема № 1. Отсутствие системной оценки показателей конкурентоспособности предприятия мешает формированию целостного представления о позициях предприятия среди его основных конкурентов на рынке алюминиевого профиля.

Проблема № 2. Недостаточность управленческих механизмов оценки ресурсного потенциала предприятия в условиях цифровой экономики не позволяет снизить издержки, связанные с обработкой информации.

Решение выявленных проблем возможно за счет внедрения инструмента стратегического управления, который называется "система сбалансированных показателей". Условное обозначение ССП. На рисунке 12 показана модель будущего видения (ТО-ВЕ), в которой пунктирной линией показаны преимущества, получаемые предприятием от внедрения инструментов ССП. Для построения модели использовалась методология структурного подхода, реализуемая для проектного управления и называемая

SADT, применяемая при интеграции системного и процессного подходов к деятельности производственных систем.

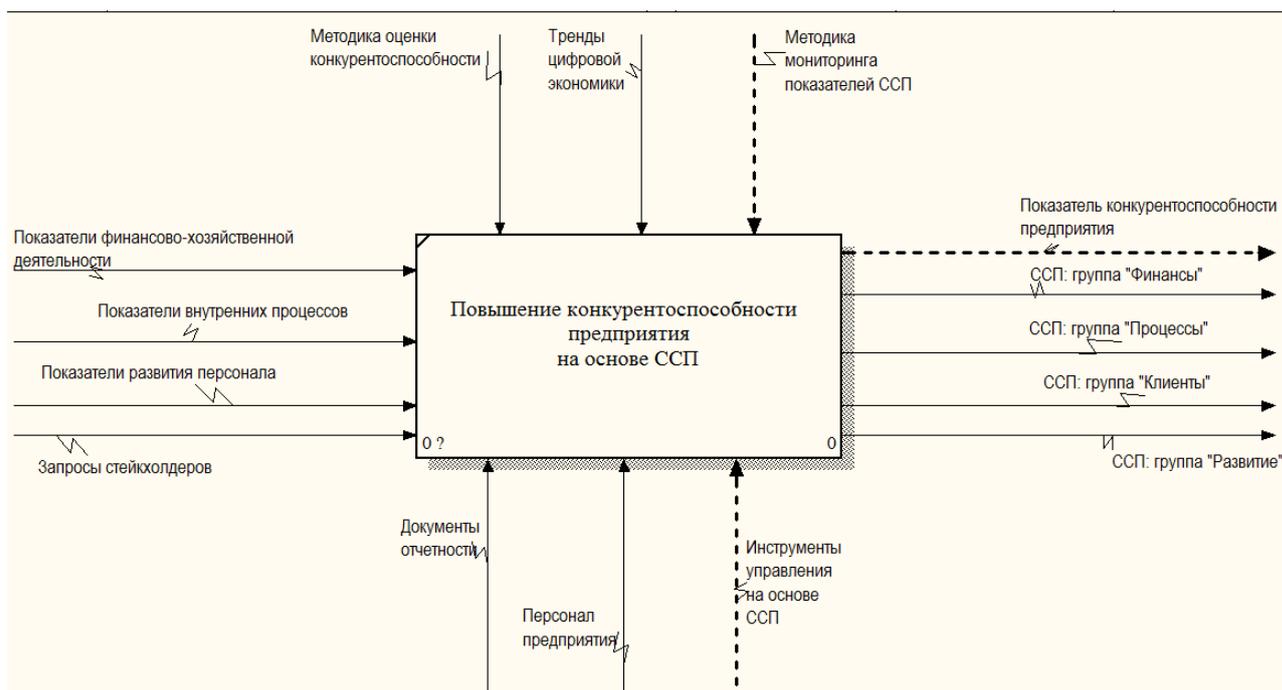


Рисунок 12 - Модель повышения конкурентных преимуществ (разработано автором)

Использование таких концептуальных авторских идей позволяет рассматривать деятельность ОАО "Энерготехмаш" на рынке алюминиевого профиля с четырех сторон и анализировать входы, выходы, обеспечение и контроль всех процессов.

Как видно из рисунка, на выходе предприятие получает возможность системного мониторинга показателя конкурентоспособности предприятия.

В блоке контроля добавляется возможность управлять деятельностью предприятия с учетом требований методики мониторинга показателей ССП.

В блоке обеспечения повышается эффективность обработки информации на основе цифровых инструментов ССП. Их внедрение актуализируется после того, как будет внедрена методология ССП в целом.

Рассмотрим возможности реализации предлагаемых управленческих решений более подробно.

Для решения проблемы № 1 "Отсутствие системной оценки показателей конкурентоспособности предприятия" потребовалось проанализировать всю совокупность показателей, характеризующих деятельность ОАО "Энерготехмаш" на рынке алюминиевых конструкций, и разделить их условно на 4 группы, как того требует методика разработки ССП. Систематизация и классификация показателей в укрупненном виде показана в таблице 5.

Таблица 5 - Составляющие компоненты ССП (авторское решение)

Группа показателей	Состав группы показателей	Роль показателя в ССП
Финансы	Группа включает: управление доходами, рисками, активами, затратами,	Оценивает динамику развития показателей при реализации текущей стратегии
Процессы	Группа включает показатели внутренних бизнес-процессов: производственные процессы, управление качеством, маркетинговые процессы, связанные с изучением потребностей рынка и прочее	Обеспечивают цепочку ценностей производственной деятельности. Позволяет управлять снижением рисков внутренних процессов
Клиенты	Группа включает: оценку доли рынка, удовлетворенности потребителей, "голос потребителя" и прочее.	Обеспечивает оценку динамики развития охвата доли рынка и удовлетворенности потребителей. Позволяет разрабатывать на их основе своевременные корректирующие воздействия
Развитие	Группа включает оценку компоненты - знаний кадрового потенциала.	Обеспечивает возможность своевременной адаптации кадров к потребностям внешней среды.

Предложенная в таблице 5 составляющая ССП обосновывает выбор группы показателей с целью их дальнейшего мониторинга (обеспечивает решение и реализацию третьей научной новизны). Такой подход

представляется для данного предприятия впервые. Его достоинство в том, что с целью выявления совокупного эффекта при учете других комплексных характеристик и нахождения в них интегрированных значений показателей классификация и ранжирование их по определенным признакам допускает дальнейшую формализацию каждой группы показателей.

А использование цифровых технологий после того, как определены группы контролируемых показателей, дает возможность для их периодического учета через автоматизированную систему мониторинга.

Отметим, что в результате анализа деятельности предприятий, функционирующих на рынке алюминиевых профилей, выполненного во второй главе, были выявлены резервы улучшения существующих показателей конкурентоспособности. Учитывая, что в условиях конкурентного рынка одним из главных показателей конкурентоспособности является "доля занимаемого рынка" (для ООО «Энерготехмаш» в исследуемом периоде она составляла около 4,5%), то автор магистерской диссертации предлагает внедрить сбалансированную систему показателей с целью увеличения доли занимаемого рынка. Для этого в группах мониторинга (4 группы: финансы, процессы, клиенты, развитие) оценивались значения показателей налоговой нагрузки и удельного веса экспортной продукции, рентабельности капитала, показатели риска потери конкурентоспособности, научно-технического прогресса (что важно для цифровой экономики, так как отражают уровень внедрения цифровых и интеллектуальных технологий), индекс удовлетворенности потребителей и другие, характеризующие эффективность управления.

Обоснованная система ключевых показателей управления, позволяющая оценивать и диагностировать величину достигнутого уровня конкурентоспособности предприятия, может служить основой для проектирования и разработки:

- а) Стратегической карты компании (вторая научная новизна);

б) Системы мониторинга ключевых показателей (третья научная новизна);

в) Алгоритма формирования ССП. Отразим взаимосвязь между инструментами стратегического менеджмента (на основе ССП), анализа, контроллинга и учета дальнейшей деятельности отдела маркетинга ОАО «Энерготехмаш» авторским видением возможной интерпретации Стратегической карты компании (рис13).

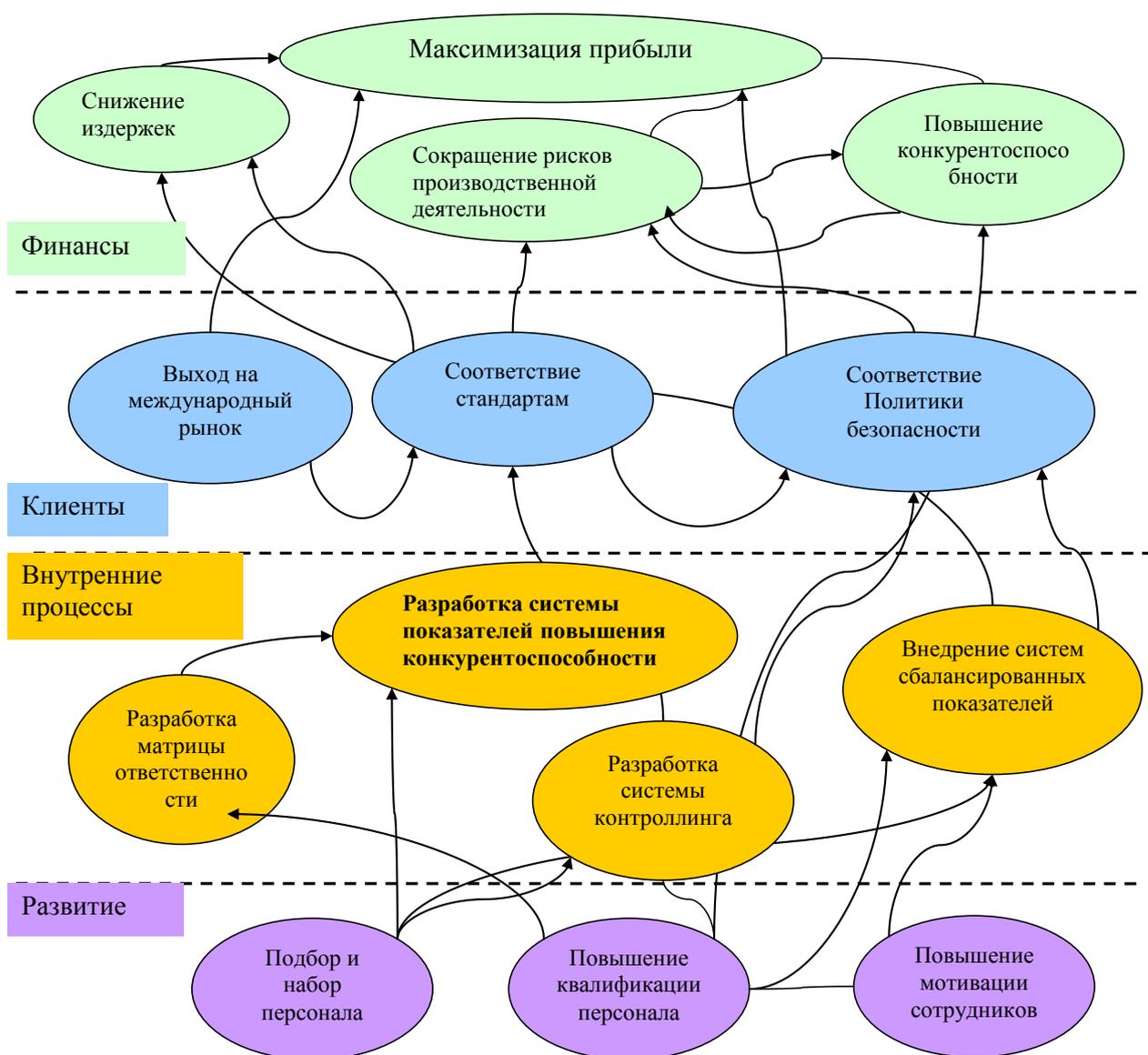


Рисунок 13 - Фрагмент стратегической карты целей повышения конкурентоспособности (авторское видение)

Карта показана в разрезе деятельности ООО «Энерготехмаш» для повышения конкурентоспособности предприятия алюминиевой промышленности.

Стратегическая карта представляет собой рисунок, в котором отражены стратегические цели и причинно-следственные связи между ними. Стрелками отображены причинно-следственные связи, которые позволяют судить о том, насколько нижние цели и задачи обеспечивают решение вышестоящих целей и задач. Выявление причинно-следственных связей начинается с установки стратегических перспектив развития. Это определяет последовательность переходов от одного уровня к другому.

На рисунке 14 показаны преимущества от внедрения ССП для каждой группы показателей.

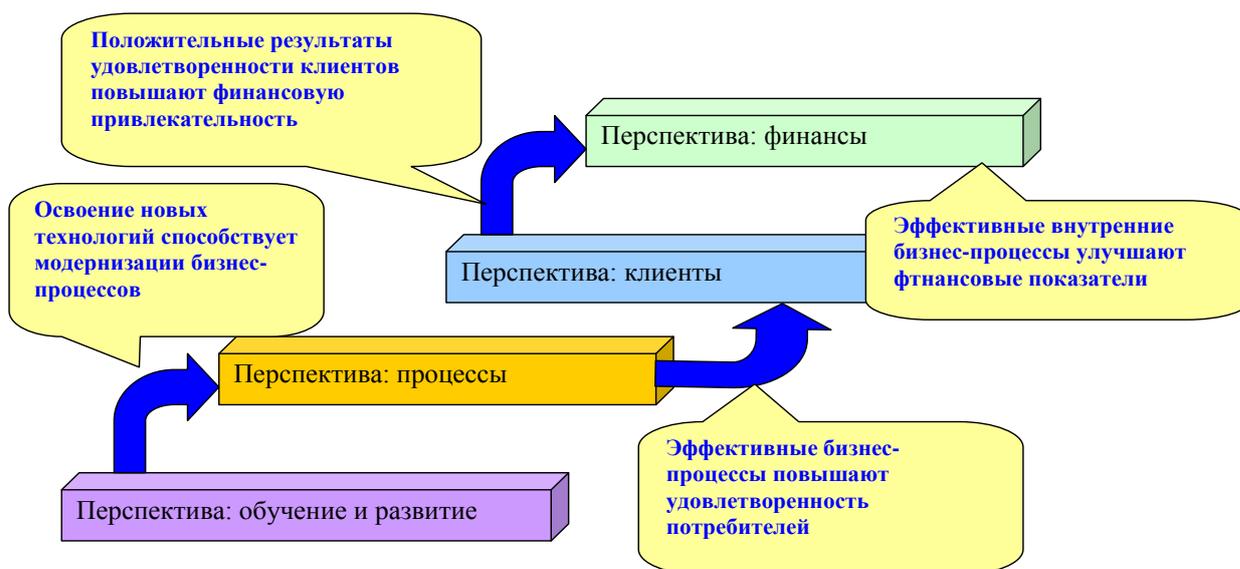


Рисунок 14- Ожидаемые преимущества от внедрения ССП (авторское видение)

Проблемы внедрения сегодня состоят в следующем: необходимо формирование навыков персонала по разработке целевых показателей [9] и ключевых индикаторов эффективности [27]. К проблеме можно отнести

отсутствие системы мотивации сотрудников к внедрению инструмента ССП [38]. Отметим, что к недостаткам стратегического управленческого учета, приводящим к возникновению проблем внедрения инструментов ССП на предприятиях, является отсутствие сбалансированности целевых показателей на разных уровнях экономического управления [13]. В диссертационном исследовании этот вопрос пока не рассматривается. Он является следующим шагом развития методов внедрения ССП, когда будет собрана аналитика по уровням экономического управления.

Алгоритм разработки методики внедрения ССП в деятельность предприятия показан на рисунке 15 (четвертая научная новизна).



Рисунок 15 - Поэтапный алгоритм методики разработки и внедрения ССП в деятельность предприятия (авторская разработка)

Отсутствие в производственных бизнес-структурах системного мониторинга и постоянного контроллинга, и даже отдельных функций регулярного менеджмента, приводит к снижению ценности полной и достоверной информации, из - за ее недостоверности или устаревания. В



### **3.2 Система развития конкурентных преимуществ сотрудниками предприятия и экономическое обоснование предлагаемых решений**

Проведенные исследования показали, что на фирме отсутствует постоянная и целенаправленная работа с персоналом. Установлено, что персонал не привлекается к управлению фирмой, не проявляет активности, наблюдается текучесть кадров, во многом не обладает нужной квалификацией. В то же время грамотная, профессиональная деятельность с персоналом - важный резерв повышения конкурентоспособности предприятия. Считаем, что для исправления данной ситуации необходимо разработать программу работы с персоналом, включающую не только разделы, направленные на повышение его квалификации, но и темы, способные вызвать у работников побудительные мотивы к активной деятельности в целом. Квалифицированный и мотивированный работник по-другому видит себя в деятельности предприятия. Поэтому грамотная, целенаправленная работа с персоналом – один из резервов повышения конкурентоспособности любой организации.

При разработке программы повышения квалификации надо исходить из того, что она должна соответствовать определенной категории работников: для управленцев – своя программа, для рабочих своя. Общая направленность программы – повышение квалификации работников обеих категорий. Важно отметить и то, какие перспективы будут иметь обученные сотрудники. Например, повысится ли заработанная плата, или будет продвижение по службе и др.

Рассмотрим один из вариантов, способных активизировать инновационную деятельность на предприятии и, тем самым, повысить его конкурентоспособность – это организация оплаты труда менеджеров и специалистов. Следует акцентировать внимание именно на тех категориях работников предприятия, от которых в большей степени зависит его эффективность функционирования.

Разрабатываемая система оплаты труда должна в наибольшей степени соответствовать потребностям названных работников и не ущемлять интересы акционеров компании. Цель обновленной системы оплаты труда – заинтересовать работников данной категории к повышению эффективности выполнения своих функциональных обязанностей при достойной оплате за такой труд. Следовательно, в основе системы должны лежать результаты труда. Ими могут быть такие всем понятные показатели как чистая прибыль или рентабельность. Исходя из достигнутых показателей, разработаем систему оплаты труда.

В данном случае необходимо обосновать нормативный уровень рентабельности, так как от него будет зависеть денежное вознаграждение за труд.

По имеющимся у нас данным, рентабельность предприятия в последние 5-6 лет колебалась в пределах 8-10%. Поэтому мы предлагаем установить норму рентабельности 10%. Такое значение выбрано из-за того, что, с одной стороны, предприятие такого уровня рентабельности уже достигало, следовательно, возможности есть. С другой, – предприятия конкуренты приблизительно работают на таком же уровне рентабельности. Поэтому ниже опускать этот уровень нельзя. Чтобы иметь такую рентабельность, необходимо снижать издержки производства, устранять необоснованные затраты. Для этого надо использовать современные принципы организации производства, например, принципы «бережливого производства», систему «ноль дефектов», повышать качество выпускаемой продукции и другое.

Другим важным показателем, как мы уже отмечали, является чистая прибыль. Для ее увеличения необходимо расширять рынки сбыта, подумать о бонусах для постоянных заказчиков, работать с поставщиками сырья для производства профилей и т.д.

Определив исходные позиции, разработаем алгоритм определения уровня оплаты труда.

В настоящее время все руководители и специалисты имеют фиксированную величину оплаты труда, что, как было установлено, не стимулирует к проявлению активности их деятельности. Мы предлагаем следующий подход.

На наш взгляд, необходимо установить базовую часть оплаты труда, которая постоянная и не зависит от результатов деятельности предприятия. И вторая, дополнительная часть оплаты труда, зависящая напрямую от результатов работы. Таким образом, общий алгоритм, по которому определяется уровень денежного вознаграждения за труд, представим в следующем виде

$$ЗП = БС + ДОП, \quad (1)$$

где ЗП – заработанная плата,

БС – базовая ставка за выполнения функциональных обязанностей,

ДОП – доплата за выполнение принятых показателей.

Теперь необходимо определить величину базовой ставки БС. На наш взгляд, значение базовой ставки не должен быть меньше средней заработной платы в месяц по региону, в котором находится предприятие. Это предотвратит соблазн работников от перехода, скажем, на соседнее предприятие, где может оказаться выше оплата труда. Однако надо заметить, что величина базовой ставки не должна быть равна у всех категорий менеджеров и специалистов.

Каждый из них занимает определенные должности, имеет разный уровень ответственности, поэтому и должен иметь отличную оплату за выполнение своих профессиональных функций. С этой целью введем повышающие коэффициенты, учитывающие разную ответственность и условия труда этой категории работников. В качестве примера мы предлагаем следующую шкалу повышающих коэффициентов (предлагаемые коэффициенты могут иметь другие значения).

Разделим всю рассматриваемую группу работников на три части. К первой отнесем руководителей и специалистов высшего уровня, ко второй –

среднего, а к третьей – молодых специалистов. Установим соотношение ответственности как 5: 1, т.е. это соотношение ответственности между специалистами и менеджерами верхнего уровня к ответственности молодых специалистов. Присвоим повышающий коэффициент  $K=5$  специалистам верхнего уровня,  $K=3$  – специалистам среднего уровня и  $K=1,5$  молодым специалистам. Эти коэффициенты могут меняться при изменении условий труда. Таким образом, с учетом изложенного, получаем следующее:

$$БС = K \times МД, \quad (2)$$

где  $K$  - повышающий коэффициент,

$МД$  – средний месячный доход по региону.

Рассмотрим, как можно сформировать доплату за достижение показателей эффективности работы предприятия. Предлагаем взять только два показателя, характеризующих эффективность деятельности предприятия: рентабельность и прибыль.

При достижении планового показателя рентабельности (10%) установим дополнительное вознаграждение, составляющее определенный процент от базовой ставки. Не обосновывая, примем значение этого коэффициента  $L$ , равным 1,20, т.е. 20% от базовой ставки  $БС$ . Но определим, что это максимальное значение коэффициента.

Такое значение устанавливается при достижении планового показателя рентабельности. Если рентабельность не достигает планового значения, то коэффициент уменьшается пропорционально на величину невыполнения установленного значения показателя. Например, если рентабельность достигла только 8%, то коэффициент  $L$  будет равен 0,96.

$$L = \frac{1,2 \times 8}{10} = 0,96. \quad (3)$$

Необходимо также стимулировать работников и за получения плановых значений чистой прибыли. На наш взгляд, чистая прибыль должна

распределяться между акционерами и работниками в определенных пропорциях.

Необходимо эти пропорции установить так, чтобы у бизнеса (акционеров) была заинтересованность заниматься бизнесом, а у работников был стимул хорошо работать. Наверное, будет справедливо, если акционеры будут иметь 65% от чистой прибыли, а работники – 35%. Конечно, величину этих процентов устанавливают владельцы предприятия, но в качестве примера установим их мы.

Эти 35% от чистой прибыли необходимо распределить по трем группам. Установим для менеджеров и специалистов высшего уровня 15%, среднего – 12%, а молодым специалистам 8%.

Сумма, приходящаяся для каждой группы сотрудников, делится на количество человек этой группы, и получаем дополнительную прибавку к зарплате из чистой прибыли. Такое вознаграждение может выплачиваться каждый месяц или один раз в квартал. Это решает Совет директоров.

С учетом всего сказанного, доплата к базовой ставке составит

$$\text{ДОП} = \text{БС} \times L + \%(\text{ЧП}), \quad (5)$$

а полное аналитическое выражение для определения заработной платы будет таким

$$\text{ЗП} = \text{БС} + \text{БС} \times L + (\% \text{ЧП}), \quad (6)$$

где ЧП – чистая прибыль.

Таким образом, мы получили, на наш взгляд, методику начисления заработной платы, которая учитывает качество труда и является хорошим стимулом для активной творческой работы. Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности предприятия.

Как мы уже говорили, что грамотная ценовая политика предприятия способствует повышению его конкурентоспособности. Однако сама ценовая политика не рассматривается отдельно от всех процессов деятельности предприятия.

На нее самое непосредственное влияние оказывают производственные и непроизводственные затраты по изготавливаемой продукции. Это одна из основных составляющих будущей цены продукции.

Поэтому управление затратами является одним из важных процессов в деятельности организации. Мы рассмотрим только одну составляющую затрат – затраты на несоответствие продукции требуемым характеристикам заказчика. Совершенно очевидно, что эта составляющая затрат зависит от технологического оборудования, квалификации рабочих кадров, системы менеджмента качества предприятия. Предполагаем, что квалификация и технология позволяют выпускать продукцию нужного качества. Однако в практической деятельности любого предприятия при производстве своей продукции по разным причинам возникает брак, т.е. продукция не соответствует техническим требованиям. Изменение такой ситуации в лучшую сторону будет способствовать эффективная система менеджмента качества. Такая система на ООО «Энерготехмаш» есть, работает она успешно, но некоторое количество бракованных изделий встречается, что, естественно, повышает издержки производства.

Производственный опыт предприятий показывает, что нельзя добиться устойчивого повышения качества выпускаемой продукции разовыми мероприятиями.

Нужна планомерная, системная работа. Только в этом случае можно достичь успеха. Кроме того, потребитель продукции стал проявлять интерес к системам менеджмента качества своих партнеров по бизнесу. Все это вынуждает организации относиться к созданию эффективно функционирующих систем менеджмента качества.

Надо заметить, что разработка и внедрение таких систем на предприятиях и организациях обязывает и Концепция национальной политики России в области качества продукции и услуг. В ней подчеркивается, что применение систем менеджмента качества позволяет существенно повысить эффективность деятельности и обеспечить

потребителей продукцией, соответствующей их потребности. Это обеспечивает предприятию устойчивое положение на рынке.

ООО «Энерготехмаш» имеет достаточный опыт в решении проблем качества своей продукции. В основу его системы качества положены принципы международных стандартов серии ИСО-900 и стандартов качества Российской Федерации. В ней определены необходимые процессы управление ими, регламентировано их взаимодействие.

Планирование качества стало частью системы общего планирования деятельности предприятия. На предприятии постоянно проводятся обучающие семинары для работников производства методам менеджмента качества.

Но, несмотря на большую работу, проводимую на предприятии по совершенствованию системы менеджмента качества, все еще есть некоторые недоработки, приводящие к появлению бракованной продукции. На наш взгляд, это обусловлено недоработанной системой корректирующих и предупреждающих действий.

В настоящее время этот недостаток практически ликвидирован благодаря разработке и применению нормативных документов – стандартов предприятия. Все действия корректирующего и предупреждающего характера органично встроены в систему менеджмента качества. Это позволило уменьшить количество несоответствий выпускаемой продукции и, тем самым, снизить общие затраты.

Оценку эффективности системы менеджмента качества можно сделать по одной из составляющих общих издержек – цена брака или цена несоответствий по алюминиевому производству.

$$\text{ЦН} = \text{Риу} + \text{Рин} + \text{Рзу1} + \text{Рзу2} + \text{Рзн} , \quad (7)$$

где Риу –затраты на устранение брака при изготовлении и приемке продукции,

$R_{ин}$  - затраты от неустранимого брака при изготовлении и приемке продукции,

$R_{зу1}$  – затраты по устранению брака, обнаруженного у заказчика,

$R_{зу2}$  - затраты, связанные с неустранимым браком у заказчика,

Составляющие затрат можно определить по следующему алгоритму:

$$R_{иу} = T + A + Э + M, \quad (8)$$

где  $T$  – трудозатраты при устранении брака в денежном выражении,

$A$  – амортизация оборудования, руб.

$Э$  –затраты на электроэнергию

$M$  – стоимость материалов и покупных изделий, потраченных на исправление брака.

$$R_{ин} = Cб + T + A + Э, \quad (9)$$

где  $Cб$  – стоимость бракованной продукции,

$T$  – затраты на разбраковку и утилизацию брака,

$A$  - амортизация оборудования, руб.

$Э$  –затраты на электроэнергию.

$$R_{зу1} = T + M + Tr, \quad (10)$$

где  $T$  – трудозатраты при устранении брака,

$M$  – стоимость материалов и покупных изделий,

$Tr$ , - транспортные расходы.

$$R_{зу2} = T + A + Э + M + Tr, \quad (11)$$

где  $T$  – трудозатраты при устранении брака

$A$  – амортизация оборудования, руб.

$Э$  –затраты на электроэнергию

$M$  – стоимость материалов и покупных изделий

$Tr$ , - транспортные расходы.

$$P_{3n} = C_{б} + T + T_{р} + И, \quad (12)$$

где  $C_{б}$  – стоимость бракованной продукции,

$T$  – затраты на разбраковку,

$T_{р}$ , - транспортные расходы,

$И$  – исковые расходы.

Таким образом, выводы по третьей главе следующие. Расчет издержек по приведенному алгоритму при должном обеспечении корректирующих и предупреждающих действий показал снижение издержек от 3 до 7 %. Это указывает на то, что система предупреждения и корректировки в общей системе менеджмента качества работает эффективно. Таким образом, предложенные мероприятия вполне могут повысить эффективность работы предприятия и обеспечить ему достаточную конкурентоспособность на рынке по производству алюминиевых профилей.

В третьей главе диссертационного исследования показана возможность стратегического управления через внедрение инструмента стратегического менеджмента. Предложены оригинальные авторские модели, подтверждающие выдвинутую автором научную новизну и практическую значимость.

Обоснована обновленная система оплаты труда, которая побуждает работников к повышению эффективности выполнения своих функциональных обязанностей и активизации инновационной деятельности при внедрении ССП для повышения конкурентоспособности предприятия.

## Заключение

В ходе диссертационного исследования вопросов, касающихся конкурентоспособности предприятия, были обоснованы факторы ее повышающие, выявлены резервы предприятия, благодаря использованию которых возможно повысить показатели конкурентоспособности, предложено использовать систему сбалансированных показателей для повышения эффективности функционирования предприятия, разработана гибкая система оплаты труда персонала, учитывающая результаты труда и способствующая оживлению инновационной деятельности менеджеров и специалистов.

1. Автором магистерской диссертации определено понятие конкурентоспособности, в котором отражена ее сущность – способность производить и реализовывать свою продукцию. Отмечено, что конкурентоспособность обеспечивается эффективностью производства. Неэффективное производство не может выпускать продукцию, пользующуюся спросом. Для повышения эффективности производства необходимо внедрить инструмент стратегического менеджмента, систему сбалансированных показателей и совершенствовать технологический процесс, иметь квалифицированные кадры, систему мотивации работников, системно и планомерно снижать издержки производства.

2. Выявлены некоторые резервы предприятия, использование которых может повысить уровень его конкурентоспособности. К ним относятся: развитие инновационной активности работающих, совершенствование системы оплаты труда менеджеров и специалистов, развитие менеджмента качества. Внедрение системы сбалансированных показателей позволит систематизировать процессы управления деятельностью предприятия на основе системного мониторинга контролируемых показателей в разрезе оцениваемых групп: финансы, процессы, клиенты, развитие.

3. Предлагаемые нововведения системы сбалансированных показателей и совокупности авторских моделей, включающих модель системного мониторинга, реализующую функции цифрового контроллера с обратной связью, позволят предприятию снижать издержки производства, что, несомненно, будет укреплять его конкурентные позиции за счет варьирования ценой товара. Это, в свою очередь, даст возможность расширить рынок сбыта продукции. Благодаря этому повысится его финансовая устойчивость.

4. Предлагаемая система оплаты труда, может служить высоким мотивационным фактором повышения инновационной активности работников. Кроме того, предлагаемая система будет способствовать созданию команды единомышленников, которая четко знает цели и задачи и перспективы. Здесь же предлагается использовать нормативные показатели рентабельности, что так же мобилизует коллектив на их достижение.

К числу основных результатов диссертационного исследования, определяющих научную новизну, относится следующее:

- дана развернутая характеристика понятия «конкурентоспособность предприятия», экономическая сущность которой состоит в способности предприятия производить и реализовывать свою продукцию, конкурентоспособность которой обеспечивается эффективностью производства. Для повышения эффективности производства необходимо совершенствовать технологический процесс, повышать качество выпускаемой продукции, тем самым повышать лояльность потребителей продукции, иметь квалифицированные кадры, систему мотивации работников, системно и планомерно снижать издержки производства.

- выявлена причинно-следственная связь между показателями конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой экономики и факторами, под влиянием которых они формируются и обоснована интеграция финансовых и нефинансовых показателей, определяющих четыре стратегических направления функционирования хозяйствующего субъекта на

рассматриваемый временной период: финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, развитие;

- разработана стратегическая карта развития конкурентоспособности предприятия, в которой в единую цепочку формирования ценностей связаны стратегические перспективы развития, причинно-следственные связи, обеспечивающие интеграцию оцениваемой группы показателей и определяющие последовательность переходов от одного уровня экономического управления к другому, позволяющие оценивать, насколько нижние цели и задачи обеспечивают решение вышестоящих целей и задач повышения конкурентоспособности;

- предложена модель мониторинга показателей эффективности функционирования предприятия в условиях конкурирующего рынка на основе интеграции методов ССП и информационных технологий, позволяющих реализовать функции цифрового контроллера показателей конкурентоспособности предприятия в динамике развития;

- показано, что резервы, как неиспользованный потенциал предприятия, являются факторами повышения его конкурентоспособности.

К числу основных результатов диссертационного исследования, подтверждающих практическую значимость, относится:

- обновленная система оплаты труда побуждает работников к повышению эффективности выполнения своих функциональных обязанностей и активизации инновационной деятельности.

## Список используемых источников

1. ГОСТ Р 51.303-2013 "Торговля. Термины и определения" // [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_167655/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_167655/)
2. ГОСТ Р 51897-2011. Менеджмент риска. Термины и определения – М.: Стандартинформ, 2012. – 5 с.
3. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 Менеджмент риска. Принципы и руководство – М.: Стандартинформ, 2012. – 6 с.
4. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 03.07.2017) // СПС «Консультант плюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
5. Налоговый кодекс РФ. Часть вторая: Федеральный закон № 117-ФЗ от 05.08.2000 // СПС «Консультант плюс» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/>.
6. Федеральный закон "О защите конкуренции" № 135 ФЗ [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_61763/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/)
7. Федеральный закон от 26 октября 2002 г. N 127-ФЗ «О несостоятельности (банкротстве)» (с изменениями и дополнениями) // СПС «Консультант-Плюс» СПС «Консультант Плюс» [электронный ресурс]
8. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С. В. Абрамов; под редакцией В.С. Абрамова. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 270 с.— (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-7127-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450981> (дата обращения: 14.11.2020).
9. Авдашев С.Б., Аронин В.А. и др. Конкуренция и антимонопольное регулирование. М.: Новый мир, 2006. – с. 458.
10. Андрианов В. Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике // Мировая экономика и международные отношения. 2008. № 3. – с. 15.

11. Антохонова И.В. Концептуальные подходы к использованию ССП на уровне региона / В сборнике: Россия: Тенденции и перспективы развития. Ежегодник. Ответственный редактор В.И. Герасимов. 2019. С. 739-741.
12. Ахметгареева А.А. Обеспечение конкурентоспособности предприятий розничной торговли: содержание, факторы / Казанская наука. 2012. № 4. С. 55–59.
13. Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. — М.: Финансы и статистика, 2008. — с. 258.
14. Баринов В.А., Синельников А. В. Развитие организации в конкурентной среде. // Менеджмента в России и за рубежом. 2007. № 6. — с. 74.
15. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организации и продукции. // Маркетинг в России и за рубежом. 2016. №4. — с. 41.
16. Белоусов В. Л. Оценка конкурентоспособности фирмы (на примере ООО «Каскад»). // Маркетинг в России и за рубежом. 2017. № 6. — с. 19.
17. Белый Е., Барашков С. Конкурентоспособность и качество продукции: два уровня управления. // Маркетинг. 2018. № 7. — с. 52.
18. Веселова Е. В. Конкурентоспособность российских компаний на международных рынках пассажирских авиаперевозок. Дисс...канд. экон. наук (08.00.14 – Мировая экономика). — М.: ФГБОУ ВПО «Финансовый университет при Правительстве РФ», 2014. — 179 с.: прил.
19. Вихлянская М.А. Факторы конкурентоспособности предприятия и резервы ее повышения //Материалы XVIII Международной научно-практической конференции «Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики» // Актуальные проблемы социально-экономического развития. Актуальные проблемы информатизации науки и производства. В 3-

х томах. Том 1. -Тольятти: Волжский университет имени В.Н.Татищева, 2021. -302с. (с.14-18)

20. Волонцевич Е.Ф. Конкурентоспособность фирм. Мн.: Знания, 2017. – с. 309.

21. Воронов А. Конкуренция в XXI веке. // Маркетинг. 2017. № 8. – с. 9.

22. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения. // Маркетинг. 2016. №4. – с. 47.

23. Глущенко, А.В. Стратегический учет: учебник и практикум для вузов / А. В. Глущенко, И. В. Яркова. Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 240 с. — (Высшее образование). ISBN 978-5-534-05061-5. — URL : <https://urait.ru/bcode/454422>

24. Горбашко Е.А. Обеспечение конкурентоспособности промышленной продукции. СПб.: СПбУЭиФ, 2007. – с. 417.

25. Горькова Т., Шаповалов Г. Стратегия конкурентной борьбы в предпринимательстве. // Экономист. 2016. №4. – с. 19.

26. Грабовский П. Г. Риски в современном бизнесе. – М.: Аланс, 2016. – с. 542.

27. Губанов С. Конкурентоспособность экономики – функция системы воспроизводства. // Экономист. 2018. № 11. – с. 28.

28. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности» (КПЭ) для промышленных предприятий и практика их применения // Управление компанией, № 2, 2020.

29. Демидова Г.М. Организационно-экономические основы управления конкурентоспособностью предприятий розничной торговли. Дисс. К.э.н., Махачкала, 2010.-154с.

30. Долинская М. Г., Соловьев И. А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Издательство стандартов, 2008. – с. 327.

31. Евсеев С.В. Проблема развития транспорта в условиях глобализации мирового хозяйства. Дисс. к.э.н., Самара, 2006 -23 с.
32. Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов/ Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 242 с. — (Высшее образование).— ISBN 978-5-534-09362-9. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/471886> (дата обращения: 21.03.2021).
33. Жиганов И., Жвачкин А. Расчет конкурентоспособности. // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция, 2007. №7. – с. 50.
34. Заярная И. А. Управление повышением конкурентоспособности предприятия [Текст] // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2019 г.). – СПб.: Реноме, 2019. – С. 172–174
35. Зулькарпаев И. У., Ильясова Л. Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2007. № 4. – с. 65.
36. Игольников Г.Н., Патрушев Е. А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и экономичностью производства // Российский экономический журнал. –2018. – No 11. – с. 108–111.
37. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Сбалансированная система показателей. О стратегии к действию. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. 320 с. ©
38. Ким Л.И. Стратегический управленческий учет / Л.И. Ким.-М.: ИНФРА-М, 2017.
39. Ковалев В. В., Волкова О. Н. Анализ хозяйственной деятельности предприятий. – М.: проспект, 2008. – с. 367.
40. Кожухов В.И. Персонал-технологии в оценке деятельности персонала организации [Текст] / В.И. Кожухов // Вестник Саратовского государственного технического университета 2008. №3 (34) – 0,55 п.л.

41. Комков Н. И. Подходы к оценке экономической категории «конкурентоспособности» / Н. И. Комков, А. В. Лазарев // Проблемы прогнозирования. 2007. № 4. С. 5–20
42. Конкурентоспособность российской экономики на глобальном и региональном рынках [Электронный ресурс]: презентация Гайдаровского форума 2015 (при поддержке ТППРФ). URL: <http://www.myshared.ru/slide/971575>
43. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление. Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. – с. 267.
44. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. СПб.: Питер, 2016. – с. 374.
45. Кулиш А.П. Сбалансированная система показателей – основа стратегического корпоративного управления / А.П. Кулиш // Региональная экономика и управление. – 2016. – № 5 (12). – С. 41–48.
46. Кумпилов Б.К. Повышение конкурентоспособности АПК региона на основе развития экологически чистых технологий производства. Дисс. К.э.н. Майкоп, 2009
47. Кунин В. А. Превентивное управление предпринимательскими рисками промышленных предприятий. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургской академии управления и экономики, 2019.
48. Ламберн Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. СПб: Питер, 2016. – с. 209.
49. Лифиц И. М. Теория оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт-М, 2018. – с. 257.
50. Лобанова Г.А. Особенности внедрения системы сбалансированных показателей на российских предприятиях / В сборнике: Исследование проблем повышения устойчивости, инновационности и конкурентоспособности экономики региона в условиях нестабильной внешней среды. // Сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, посвященный памяти академика МАН ВШ Семенова В.М..

Курганский государственный университет; Под редакцией: О.Е. Васильевой, З.Н. Варламовой. 2017. С. 150-155.

51. Лысенкова Т. В. Система сбалансированных показателей как фактор стратегического развития предприятия: особенности формирования и применения в управленческой отчетности / Т. В. Лысенкова // Проблемы развития экономических систем: вызовы современности. – 2017. – С. 266–269.

52. Львов Д.С. Экономические проблемы повышения качества промышленной продукции. М.: Деловое образование, 2018. – с. 317.

53. Люк М. Чего не хватает российскому менеджменту? // Проблемы теории и практики управления. 2017. № 4. – с. 18.

54. Магомедов Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров. М.: Феликс и К, 2018. – с. 180.

55. Малова И.И. Интеграция сбалансированной системы показателей во внутрифирменное планирование на химическом предприятии. Автореф. дис на соиск. уч. степ. кан. экон. наук. – М., 2010.

56. Миронов В.Д. Портфель конкуренции и управления финансами. М.: «СОМИНТЭК», 2017. – с. 267.

57. Мисаков В. С. Анализ конкурентоспособности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 2018. – с. 489.

58. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд -во Урал ун-та , 2014. – 194,

59. Монгуш О. Н. Система сбалансированных показателей и ее использование в управлении / О. Н. Монгуш, Ч. А. Ондар // Достижения вузовской науки 2018. – 2018. – С. 129–134.

60. Мохов А.И. Факторы конкурентных преимуществ предприятий // Интеграл, 2020. -№ 6. - с.126-127

61. Портер М. Конкуренция: Учебное пособие. – М.: Иностранная литература, 2005. – с. 207.

62. Рубин А.Ю., Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы. М.: Экономика, 2017. – с. 196.
63. Румянцева Е. Е.. Экономические дискуссии XXI века: М.Е.Портер, А.Смит, К.Маркс, Дж. С. Милль, Н. Д. Кондратьев и др.(конспекты и крат. рецензии трудов) – <http://znanium.com>
64. Савельева Н.А. Формирование конкурентоспособности на мезоуровне: монография. Ростов: Феникс, 2016. – с. 247.
65. Селезнев А. З. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции // Экономист. 2016. № 2. – с. 47.
66. Селезнев В.В. Основы рыночной экономики: учебник. / В.В. Селезнев- М.: ИНФРА-М, 2014. - 613с
67. Семенова Е. И. Конкурентоспособность как фактор маркетинговой среды: Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. – М., 2008. – с. 87.
68. Соловьев, В. П. Система менеджмента качества: среда, процессы, риски, персонал // В. П. Соловьев, А. И. Кофетов. – М.: ТНТ, 2018 – 96 с.
69. Спиридонов И. А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 2017. – с. 274.
70. Стивен Силбигер. MBA за 10 дней: Самое важное из программ ведущих бизнес-школ мира = The Ten-Day MBA. A Step-by-Step Guide to Mastering the Skills Taught In America's Top Business Schools. — М.: Альпина Пабlishер, 2014. — 390 с. — ISBN 978-5-9614-4476-6.
71. Стиглер Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Вехи экономической мысли: теория фирмы: В 3 т. / под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экон. шк., 2000 Т. 2 С. 300
72. Сурикова А. Г. Экономика и организация промышленного производства. М.: Мысль, 2016. – с. 142.

73. Тасмуханова А.Е., Юсупова Р.В. Особенности использования моделей стратегического менеджмента на предприятиях газовой отрасли // Экономика и бизнес: теория и практика. 2016. № 2. С. 119-122.
74. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Инфра-М, 2008. – с. 352.
75. Фатхутдинов Р.А. Менеджмент как инструмент достижения конкурентоспособности // Вопросы экономики, 2007. № 9. – с. 41.
76. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. — М.: Олимп-Бизнес, 2017. – с. 265.
77. Хруцкий, В.Е. Оценка персонала. Сбалансированная система показателей : практическое пособие/ В.Е. Хруцкий, Р.А. Толмачев, Р.В. Хруцкий. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2020.— 208 с. — (Профессиональная практика). ISBN 978-5-534-09156-4. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453926> (дата обращения: 14.11.2020).
78. Швец В.Е. Об управлении конкурентоспособностью продукции на предприятии. М.: Финансы и статистика, 2017. – с. 481.
79. Шляго, Н. Н. Контроллинг: учебник и практикум для вузов / Н. Н. Шляго. — Москва: Издательство Юрайт, 2020. — 277 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-9030-0. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452051> (дата обращения: 18.11.2020).
80. Щетинина И.В. Понятие и сущность конкурентоспособности продукции.//Эконом инфо. М.: 2012. №18.- с. 52-53
81. Ясин Е.Г. Экономика России накануне подъёма. М.: Издат.дом ГУ ВШЭ, 2012.— 336 с. ISBN 978-5-87591-150-7
82. Яшин Н.С. Исследование конкурентоспособности промышленного предприятия. Дисс.д.э.н. Саратов.:1997

83. Daum J.H. A Model for Performance Management and Controlling in the 21 st Century // Controlling Finance. 2002. July
84. Digital Intelligence Index<sup>70</sup>Endnotes<sup>1</sup> Words of an Unprecedented Year, Oxford Languages, Oxford University Press 2020, accessed November 29, 2020, <https://languages.oup.com/word-of-the-year/2020/>.
85. Farnham P.G. Economics for managers (Global edition). — Essex: Pearson Education, 2014. — 553 c.
86. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: HBS Press, 1996.
87. Muralidharan, Raman. A framework for designing strategy content controls // International Journal of Productivity and Performance Management journal. — 2004. — Vol. 53, no. 7. — P. 590—601.
88. Porter M.E. Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors / M.E. Porter. — New York: The Free Press, 1980. — 396 p.
89. Porter, M. E. (ed.) Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
90. Treacy Michael, Wiersema Fred. The discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. Perceus Book, 1997.

## Приложение А

### Показатели финансово-хозяйственной деятельности

Таблица А.1 - Показатели деятельности предприятий за 2020.

Наименование показателей	Энерго-техмаш	СЗМ	ВСМПО	КрАМЗ
<b>Показатели использования финансово-экономического потенциала</b>				
Коэффициент маневренности	0,54	0,09	0,46	0,68
Коэффициент обеспечения запасов и затрат собственными источниками	0,53	0,17	0,50	0,43
Коммерческая маржа	0,39	0,27	0,36	0,17
Рентабельность всего капитала	0,00	0,97	2,91	6,36
Рентабельность собственного капитала	0,00	0,00	0,90	0,07
Доходность по акциям	19,42	1,28	120,31	0,39
Доходность по активам	0,00	0,00	0,13	0,05
Коэффициент финансового риска	89,43	29,48	16,12	4,46
<b>Показатели использования организационного потенциала</b>				
Доля расходов НИОКР в текущих затратах	0,00	0,00	0,05	0,00
Прибыль от запатентованной продукции	0,00	0,00	0,13	0,13
Прибыль, приходящаяся на 1-го работника отдела маркетинга	8,54	0,05	5,55	4,35
Доля административных расходов	0,23	0,28	0,17	0,08
Расходы на рекламу на 1 тыс. руб отгруженной продукции	0,01	0,00	26,54	10,27
<b>Показатели использования производственно-технологического потенциала</b>				
Удельный вес сертифицированной продукции	0,00	1,00	1,00	1,00
Фондовооруженность труда	0,30	0,70	0,51	0,80
Коэффициент обновления основных фондов	0,00	0,10	0,06	0,00
Фондоотдача основных фондов	1,18	1,09	2,03	3,24
<b>Показатели использования социального потенциала предприятий</b>				
Среднемесячная зарплата производственного персонала, тыс. руб.	13,78	16,15	86,12	130,58
Объем реализованной продукции на 1 руб заработной платы, руб.	1,07	2,95	8,05	7,72
Прибыль на 1 руб. заработной платы, руб.	0,24	0,03	1,71	0,63
Уровень компьютерной грамотности	0,97	0,87	0,90	0,87
Коэффициент стабильности кадров	0,72	0,80	0,99	0,78
Коэффициент творческой активности	0,00	0,01	0,00	0,00
Удельный вес инженерно-технических работников в общей численности персонала	0,28	0,33	0,29	0,34

## Приложение Б

### Система сбалансированных показателей. Проект внедрения на ООО «Энерготехмаш»



Рисунок Общий вид ССП. Авторская обработка [Источник: 9]

## Приложение В

### Разработка плана стратегических инициатив

Таблица В.1 - Этап 3. Разработка таблицы и плана стратегических инициатив.  
Разработка стратегического бюджета

№	Работы	Результаты
<b>1.</b>	<b>Разработка таблицы стратегических инициатив</b>	
1.1.	Формулирование стратегических инициатив по направлениям: финансы, процессы, клиенты, развитие	Перечень стратегических инициатив по каждому направлению
1.2.	Разработка матрицы формирования стратегических инициатив с выделением ответственных лиц и центров ответственности	Матрица формирования инициатив со сроками их реализации в разрезе ответственных лиц
1.3.	Анализ соответствия и достаточности стратегических инициатив корпоративным стратегическим целям и ключевым показателям результативности	Результаты анализа. Результаты выявленных отклонений, перечень корректирующих мероприятий Предложения по доработке перечня стратегических инициатив
<b>2.</b>	<b>Разработка стратегического бюджета (Strategic Budget)</b>	
2.1.	Оценка стоимости стратегических инициатив	Бюджет стоимости инициатив
2.2.	Разработка стратегического бюджета	Стратегический бюджет
2.3.	Анализ стратегического бюджета и корректировка стратегии, стратегических целей, показателей и инициатив	Результаты анализа и предложения по корректировке
<b>3.</b>	<b>Разработка плана стратегических инициатив (Initiatives Plan)</b>	
3.1.	Разработка календарного плана реализации стратегических инициатив	План стратегических инициатив
3.2.	Определение ответственных за реализацию стратегических инициатив	Матрица ответственности за реализацию инициатив