



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО- ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Влияние лидерства на повышение конкурентоспособности организации

Выпускная квалификационная работа

по направлению 38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата

«Управление человеческими ресурсами»

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

68,45 % авторского текста

Работа рекомендована к защите «18»

02 2022 г.

Зав. кафедрой ЭУ и П

к.э.н., доцент

Рябчук П. Г.

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-114-5-1 Чд
Шмидт Виктория Сергеевна

Научный руководитель:

Рябчук Павел Георгиевич, к.э.н. доц.

Челябинск

2022

Оглавление

	Введение	3
ГЛАВА 1	ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТ ЛИДЕРСТВА	8
1.1.	Конкурентоспособность организации: понятие и факторы	8
1.2.	Методы оценки конкурентоспособности образовательной организации	37
1.3.	Сущность лидерства как основы эффективности руководства	44
	Выводы по первой главе	53
ГЛАВА 2.	АНАЛИЗ И ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТА ЛИДЕРСТВА НА ПРИМЕРЕ ООО «ПЛАНЕТА АВТО ВОСТОК»	56
2.1.	Анализ организационной характеристики и кадрового состава базы исследования	46
2.2.	Анализ восприятия персоналом ООО «Планета Авто Восток» личностных качеств руководителя и мероприятия по повышению конкурентоспособности через лидерство	70
2.3.	Мероприятия по повышению конкурентоспособности посредством влияния лидерства	93
	Выводы по второй главе	101
	Заключение	103
	Список использованных источников	105

Введение

Актуальность темы исследования. В современных условиях конкурентоспособность экономики стала комплексным понятием, определяющим будущее национальной экономики. Конкурентоспособность экономики во многом определяется конкурентоспособностью ее отраслей. Промышленность – это отрасль, создающая значительную долю ВВП и являющаяся основой экономического роста и благополучия страны. Развитие экономики на современном этапе определяется особенностями протекания научно-технического прогресса. Происходят настоящие прорывы в таких областях науки, как квантовая физика, химия, биотехнология, и вследствие этого лавинообразно нарастает поток информации, на основе которой создаются новые товары и технологические процессы. Инновационный процесс осуществляется практически непрерывно. Для увеличения конкурентоспособности предприятию необходимо строить производственный процесс на основе создания, производства и реализации инноваций.

Наиболее эффективно с этим может справиться гибкая производственная структура, легко и быстро меняющаяся в связи с изменяющимися условиями среды. Гибкость можно обеспечить механизмом аутсорсинга, который является эффективным инструментом увеличения конкурентоспособности промышленного предприятия и предполагает выполнение им процессов, являющихся его сильными сторонами.

Степень разработанности темы исследования. В отечественной и мировой науке и практике имеется определенный опыт исследования проблем конкурентоспособности организаций в области розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания. Аспекты модернизации образовательных организаций рассмотрены такими учеными, как С.Я. Батышев, Б.С. Гершунский, Г.В. Мухаметзянова, Н.Д. Никандров, А.М. Новиков и др.

Многие вопросы теории и методики построения производственного процесса, способствующие повышению уровня конкурентоспособности организаций на основе интеграции факторов, нашли освещение в исследованиях М.Н. Берулавы, Н.Ю. Борисовой, В.А. Волкова, Р.И. Гурьяновой, Н.К. Чапаева и др.

В настоящее время намечены подходы к определению объективных оснований и факторов совершенствования производственного процесса в свете развития конкурентоспособности организаций розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания; наименее разработанными являются проблемы интегративного производственного процесса, в частности, в структурировании содержания интегративного реализации автомобилей и их обслуживания. Объективная необходимость поиска оптимального режима диктуется изменениями в науке, производстве, трудовой деятельности человека и др.

Таким образом, изучение теоретического материала по проблеме исследования и опыта деятельности организаций розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания позволило выделить противоречия:

- разработка необходимой модели конкурентоспособности организации в условиях ограниченности ресурсов приводит к оттягиванию средств от стратегических направлений развития автоцентра, что снижает возможный прирост потенциала современного предприятия.

Объектом исследования выступает конкурентоспособность организации.

Предмет исследования: использование инструмента лидерства по повышению конкурентоспособности организации.

Цель исследования: разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности посредством инструмента лидерства руководителя в условиях ООО «Планета Авто Восток».

В соответствии с выдвинутой целью определены основные задачи

исследования:

1. Изучить понятие конкурентоспособности ООО «Планета Авто Восток» и факторы ее определяющие.
2. Рассмотреть методы оценки конкурентоспособности организации.
3. Исследовать сущность лидерства основы эффективности руководства.
4. Провести анализ организационной характеристики ООО «Планета Авто Восток».
5. Проанализировать восприятия персоналом ООО «Планета Авто Восток» личностных качеств руководителя и мероприятия по повышению конкурентоспособности через инструмент лидерства.

Методологическая и теоретическая основа исследования опирается на теории конкурентоспособности (П.С. Завьялов, О.С. Олейник, М. Портер, Р.А. Фатхутдинов и др.); конкурентоспособность товаров (Г.Г. Азгальдов, В.Д. Андрианов, В.М. Власова, Е.П. Горбашко, В.Е. Завьялов, А.Н. Литвиненко, М. Портер, Р.А. Фатхутдинов, А.Ю. Юданов и др.); теория конкурентных преимуществ (Д.Рикардо, А.Смит, Хекшер-Олин); конкурентоспособность организаций (А. Адамский, Э.Д. Днепров, В.А. Караковский, В.С. Лазарев, М.М. Поташник и др.).

Практическая значимость исследования заключается в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности организации розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания, результаты которой могут быть использованы в практике других организаций, что повлияет на:

- создание благоприятных условий для эффективного управления развитием и функционированием современной организации;
- наращивание потенциала и конкурентоспособных преимуществ организации;
- изменение качественных показателей функционирования организации.

Методы исследования. Направление задач исследования обусловило выбор комплекса теоретических и эмпирических методов.

Теоретические методы: а) историко-Специалистыческий анализ использовался для определения состояния конкурентоспособности в организации; б) изучение и анализ философской, экономической, психологической, культурологической литературы по вопросам конкурентоспособности.

Эмпирические методы: а) организация констатирующего этапа экспериментальной работы по определению уровня конкурентоспособности организаций розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания; б) проведение формирующего этапа экспериментальной работы по реализации модели конкурентоспособности; в) организация проверки действенности данной модели.

База исследования – ООО «Планета Авто Восток». Адрес базы исследования: 454010, Челябинская обл, г Челябинск, шоссе Копейское, 82

Основные этапы и база исследования: экспериментальная работа проводилась на базе ООО «Планета Авто Восток» г. Челябинск. Адрес: 454010, Челябинская обл, г Челябинск, шоссе Копейское, 82.

На первом этапе (2021 г.) осуществлялось осмысление теоретико-методологических аспектов исследования, выявлялось состояние проблемы конкурентоспособности организаций розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания в научной литературе и производственной практике. В процессе теоретического осмысления проблемы была изучена социально-психологическая, управленческая и экономическая литература, а также диссертационные исследования по данной проблеме, определялись ведущие позиции исследования (объект, предмет, цель, гипотеза, задачи, база исследования и т.п.) и его понятийное поле, проводился констатирующий этап экспериментальной работы. Применялись теоретические методы.

На втором этапе (2021 г.) уточнялись задачи, гипотеза исследования,

выявлялись специфика и особенности конкурентоспособности в организации розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания. Проектировалась и реализовывалась модель конкурентоспособности в ООО «Планета Авто Восток». Применялись эмпирические методы.

Третий этап (2022 г.) включал уточнение теоретико-поисковых выводов, итоговую обработку результатов исследования, разработку рекомендаций и указаний в организации, обобщение результатов.

Достоверность и надежность полученных результатов исследования обеспечиваются: выбором комплекса эмпирических и теоретических методов исследования, адекватных предмету, целям и задачам исследования.

Структура исследования включает введение, две главы, выводы по главам, заключение, список использованных источников. Текст изложен на 114 страницах, список использованных источников содержит 105 источников используемой литературы. Также включены 49 таблиц и 9 рисунков.

Во введении описывается актуальность рассматриваемой проблемы, цели и задачи. В первой главе представлены теоретические аспекты формирования конкурентоспособности: определение понятия конкурентоспособность, конкурентоспособность организации, условия эффективной реализации модели, критерии оценки конкурентоспособности, методические аспекты организации оценки конкурентоспособности, сделаны выводы. Во второй главе была проведена экспериментальная работа и разработаны рекомендации по дальнейшему внедрению модели конкурентоспособности ООО «Планета Авто Восток» через инструмент лидерства на примере ООО «Планета Авто Восток» г. Челябинск, сделаны выводы по экспериментальной работе. В заключении подведены итоги проделанной работы, сопоставлены цели и задачи исследования с полученными результатами.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ЧЕРЕЗ ИНСТРУМЕНТ ЛИДЕРСТВА

1.1. Конкурентоспособность организации: понятие и факторы

В результате реформ системы образования государство само стало в последние десятилетия в условиях глобализации экономики отмечаться усиление конкуренции фактически во всем мире. С установлением рыночных отношений в России российским компаниям приходится выдерживать серьезную конкуренцию не только во внешнем рынке, но и на внутреннем. В этой связи возникает острая проблем оценки и повышения уровня конкурентоспособности российских предприятий. Свой вклад в решение этих проблем внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Е.П. Голубков, А.Н. Печенкин, А. Глухов, П.С. Завьялов, Г.Л. Багиев, которые разрабатывали теоретические и методические аспекты конкурентоспособности предприятия. Однако, до сих пор отсутствует четкая систематизация полученных результатов исследований. Конкурентоспособность определяется по конкретному объекту на конкретном рынке. Конкурентоспособность может быть как стратегической так и фактической. На стадиях стратегического маркетинга, стратегического и инновационного менеджмента формируется и постепенно уточняются нормативы стратегической конкурентоспособности, а после изготовления товара или товарной группы изыскиваются методы и средства максимального использования конкурентных преимуществ готового объекта и системы сервиса, то есть реализуется фактическая конкурентоспособность.

Для корректной оценки конкурентоспособности организации авторы различных методик и подходов проводят анализ ее состояния. Качество анализа будет высоким при его проведении с позиций системного подхода. Такие виды анализа называются системными. Целью метода любого системного анализа конкурентоспособности организации – установление

стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности выпускаемых товаров, эффективности и устойчивости функционирования организации. Большинство имеющихся в экономической науке методов предполагают «привязывание» анализа к структуре системы управления организацией. Алгоритм, характерный для многих методов оценки заключается в построении следующих этапов (рисунок 1.).

В настоящее время в современной экономической науке отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности организации. Вообще, в теоретическом плане проблема достижения конкурентоспособности различных объектов в условиях экономики в настоящее время не решается. Сразу можно указать на то, что все имеющиеся подходы к оценке конкурентоспособности не могут быть одними и теми же для стадий стратегического и тактического аспектов. На стратегическом этапе как первой стадии жизненного цикла товаров и первой функции управления разрабатываются нормативы конкурентоспособности на длительный период, а на стадии тактического аспекта выполняются работы по материализации у изготовителя и реализации на рынке нормативов стратегической конкурентоспособности, а так же по корректировке данных нормативов. Поэтому при измерении конкурентоспособности организации на стадии стратегического маркетинга приоритет должен отдаваться динамическому подходу, прогнозированию будущих состояний в настоящем на базе прошлого [93]. Рассмотрим более подробно наиболее часто встречающиеся подходы к оценке конкурентоспособности. Все более или менее известные методы оценки сводятся к определению конкурентоспособности производимой продукции и конкурентоспособности внутренней среды организации. Таким образом, некоторые авторы предлагают оценить конкурентоспособность через оценку как маркетинговых возможностей предприятия, так и его финансового положения. Так одним из авторов [91] предлагается схема оценки данного экономического параметра (рисунок 2.).

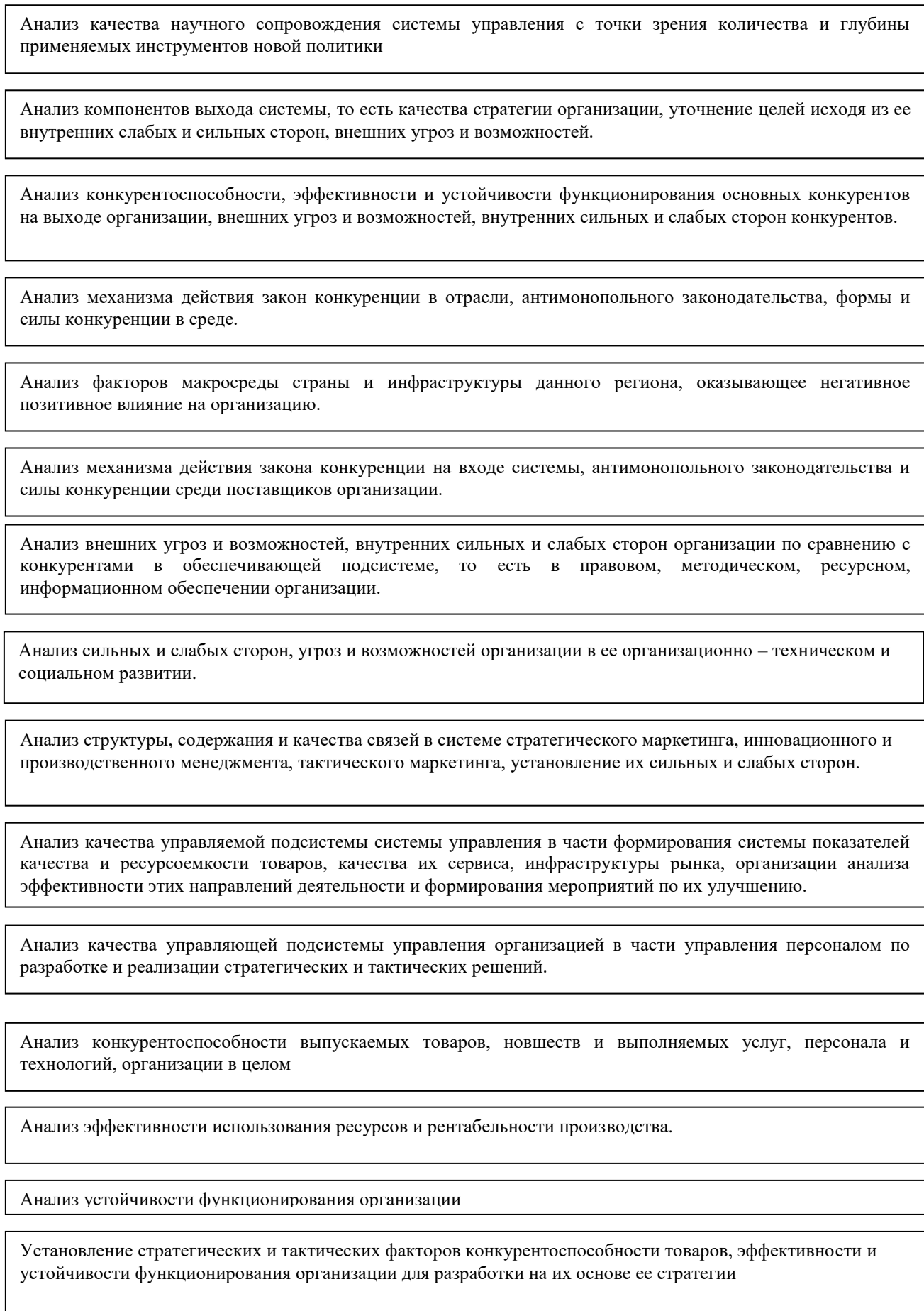


Рисунок 1 – Этапы оценки конкурентоспособности организаций

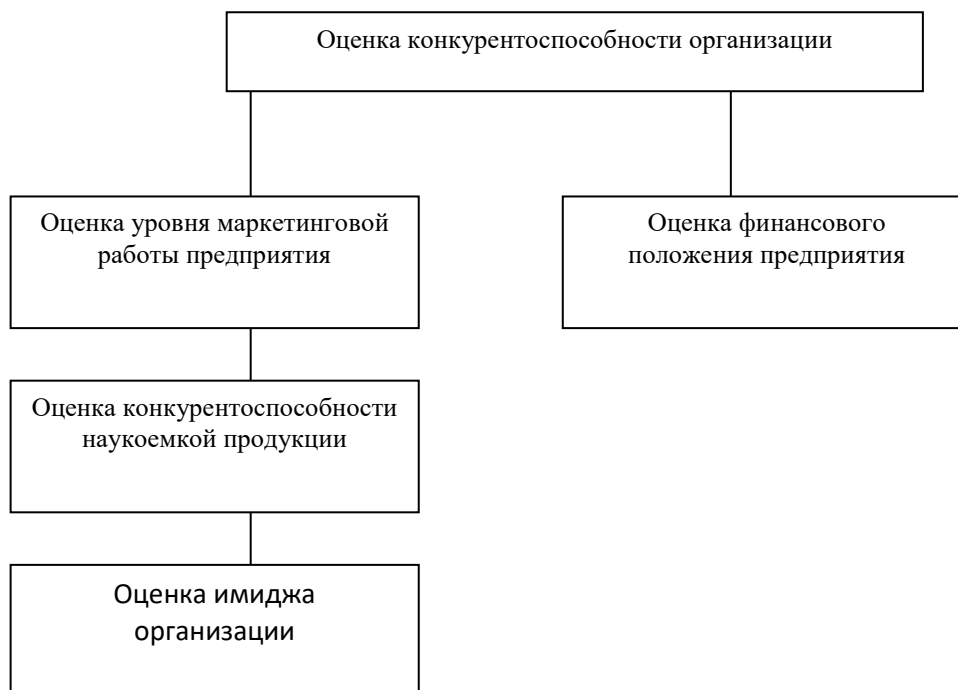


Рисунок 2 – Схема оценки конкурентоспособности организации

Наиболее известные на сегодняшний день модели и методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия можно разделить на две группы: аналитические и графические методы. Данное деление на методы оценки конкурентоспособности товара и методы оценки конкурентоспособности предприятия достаточно условны, так как они во многом совпадают, меняется только объект исследования.

1. Аналитические модели оценки конкурентоспособности товара

Модель Розенберга

Модель исходит из того, что потребители оценивают товары с точки зрения их пригодности для удовлетворения своих потребностей [21].

Она выражается формулой:

$$A_j = \sum_{i=1}^n V_j I_{ij}, \quad (1)$$

где: А - субъективная пригодность товара (отношение к товару);

V - важность мотива для потребителя;

I - субъективная оценка пригодности товара для удовлетворения мотива i.

С точки зрения работы с товаром использование модели связано со множеством проблем. Мотивы, важные для товара, часто бывает трудно определить, оценка определяется субъективными взглядами экспертов. Высказывания опрашиваемых не дают указания на то, какие характеристики продукта должны быть изменены, нет сравнения с идеальными характеристиками.

Положительной стороной данного метода является то, что каждому товару может быть поставлено в соответствие какое-либо число, что значительно облегчает сравнение их конкурентоспособности: чем больше число, тем более конкурентоспособен продукт.

Существует еще одна модель, схожая с моделью Розенберга, однако имеющая более практический характер. Значение отдельных мотивов определяется опосредованно, через конкретные характеристики продукта [64]:

$$Q_i = \sum_{k=1}^n X_k Y_{jk}, \quad (2)$$

где: Q - оценка потребителями марки j;

X_k - важность характеристики k (k = 1, ..., n) марки с точки зрения потребителей;

Y_j – оценка характеристики k марки j с точки зрения потребителей.

Данная модель основывается на предпосылке, что каждая характеристика желательна и одновременно чем выше оценка, тем лучше.

Модель с идеальной точкой

Особенность данного метода в том, что в него введена добавочная компонента - идеальная величина характеристики товара:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k |B_{jk} - I_k|^r, \quad (3)$$

где: O - оценка потребителями марки j;

W_k - важность характеристики k (k = 1, ..., n);

B_k - оценка характеристики k марки j с точки зрения потребителей;

I_k – идеальное значение характеристики к марки j с точки зрения потребителей;

γ – параметр, означающий при $\gamma = 1$ постоянную, а при $\gamma = 2$ убывающую граничную пользу.

Смысл этой формулы: товар следует предпочесть другому в случае, если его удаление от идеальной точки меньше [21].

Преимущества метода заключаются в том, что он дает представление об идеальном, с точки зрения потребителя, продукте.

Конкурентоспособность товара определяется по величине отклонения данной оценки от идеальной величины.

Оценка конкурентоспособности на основе уровня продаж

Существуют различные трактовки понятий «конкурентоспособность товара» и «уровень конкурентоспособности товара».

Существует такая трактовка:

Уровень конкурентоспособности товара - это показатель, дающий относительную характеристику его способности противостоять конкурентам на конкретных рынках в рассматриваемый период. Его можно определить, сопоставляя критерии эффективности производственно-сбытовой деятельности производителя и конкурентов.

Конкурентоспособность товара, с этой точки зрения, - это ее свойство, а уровень конкурентоспособности - показатель этого свойства, дающий относительную характеристику способности продукции удовлетворять требования конкретного рынка в рассматриваемый период по сравнению с продукцией конкурентов.

Конкурентоспособность оценивается по совокупности основных технико-экономических, качественных и стоимостных показателей, отличающих на рынке товар от товара-аналога как по степени соответствия потребностям, так и по затратам потребителя на их удовлетворение.

Уровень конкурентоспособности здесь – относительная характеристика товара, выражающая степень его предпочтения на данном рынке товару-

аналогу. В этом случае критерием конкурентоспособности может служить относительная доля продаж B_{0i} оцениваемого товара по сравнению с конкурентом:

$$B_{0i} = \frac{M_o}{M_o + M_1}, \quad (4)$$

где: M_o - объем продаж данного товара за определенный период; M_1 - объем продаж товара-конкурента за такой же период.

Уровень конкурентоспособности можно оценить как вероятность B того, что на данном рынке произвольный потребитель, совершая покупку, предпочтет данный товар указанному i - му его конкуренту - аналогу. Вероятность B_{0i} - это предпочтительность одного товара (оцениваемого) перед другим товаром (i -ым его аналогом). Такую оценку можно получить с помощью экспертных методов. Это является и одним из главных недостатков данного метода.

Найденные тем или иным способом значения предпочтительности B_{0i} товаров позволяют вычислить оценки ожидаемой доли продаж на рассматриваемом рынке оцениваемой продукции и ее аналогов:

$$B_0 = \frac{1}{\left\{ 1 + \frac{\sum_{i=1}^N (1 - B_{0i})}{B_{0i}} \right\}}, \quad (5)$$

$$B = \frac{1}{\left\{ 1 + \frac{\sum_{j=1}^N (1 - B_{ji})}{B_{ji}} \right\}}, \quad (6)$$

где: B_0, B - ожидаемые доли продаж оцениваемой продукции и ее i -го аналога;

N - число аналогов-конкурентов;

B_{0i} - предпочтительность оцениваемой продукции относительно ее i -го аналога;

B_{ji} - предпочтительность j -го продукта относительно i -го аналога.

Данные формулы позволяют определить позицию, занимаемую товарами на рынке, что в итоге отражает конкурентоспособность товаров в смысле данного определения, согласующегося с принятым понятием конкурентоспособности как способности противостоять конкурентам, занимая и удерживая определенную позицию на конкретном рынке [75].

Отрицательной предпосылкой данного метода является то, что в основе оценки лежит экспертный метод, то есть оценка определяется субъективными взглядами экспертов.

Другим вариантом определения предпочтительности оцениваемого товара может быть опрос определенного количества потребителей или метод фокус-групп.

Положительной стороной данного метода является то, что в данном методе учитывается влияние различных факторов: технико-экономических, коммерческих, нормативно-правовых.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара.

Алгоритм расчета показателя:

Определяются отдельные показатели конкурентоспособности товара путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями для товаров-конкурентов:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{io}}, \quad (7)$$

где Q_i - показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i - величина i -го параметра товара;

P_{io} - величина i -го параметра для товара-эталона.

Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности (сводный индекс конкурентоспособности):

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i Q_i, \quad (8)$$

где: n - число оцениваемых параметров:

α_i - вес i -го параметра.

Очевидно, что чем ближе K приближается к единице, тем ближе по набору оценочных параметров данный товар соответствует эталонному образцу. Можно сформировать некий гипотетически идеальный товар, наделив его лучшими параметрами товаров данной группы. Тогда K характеризует степень отклонения оцениваемого продукта от этого идеала.

При оценке конкурентоспособности конкретного товара его можно сравнить с подобными продуктами-конкурентами (образцами-конкурентами), для которых также было проведено подобное сравнение с эталонным образцом, и сделать вывод об их сравнительной конкурентоспособности. Когда подобное сравнение проводится только с каким-то продуктом-конкурентом, то $K < 1$ означает, что анализируемый товар уступает образцу по конкурентоспособности; при $K > 1$ - превосходит. При равной конкурентоспособности $K = 1$.

При выборе образца- конкурента необходимо, чтобы он и оцениваемый товар были аналогичными по значению и условиям использования и предназначались для одной группы потребителей [35].

Рейтинговая оценка

Рейтинговая оценка используется при целевом сравнении предприятий отрасли и/или региона.

Для использования этого метода может использоваться следующее информационное обеспечение:

- сведения, полученные путем интервьюирования менеджеров предприятия-заказчика (или предприятий-объектов исследования);
- сводная финансовая отчетность предприятий – объектов сравнения;
- фрагментарная управленческая информация в виде формализованных учетных таблиц, которые достаточно просты для заполнения. Как правило, эти таблицы в форме запроса рассылаются на предприятия - объекты сравнения.

При составлении рейтинга предприятий используется идеология параметрического анализа, однако нормативные выводы делаются уже на базе

количественного сравнения, то есть на основе выбранных показателей (коэффициентов), «взвешенных» по их относительной важности, рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

Составление рейтинга осуществляется в следующей последовательности.

Определение критериев отбора показателей для рейтинговой оценки:

Двумя основными условиями отбора показателей рейтинговой оценки являются:

1. Теоретическое - они должны отражать существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.

2. Практическое - их можно рассчитать на основе реально имеющейся информации о хозяйственной деятельности предприятия.

С теоретической точки зрения показатели можно разделить на объективные и субъективные.

Объективными являются показатели, характеризующие эффективность деятельности и финансовую стабильность предприятия (например, коэффициент текущей ликвидности или рентабельность продукции). Субъективные показатели не характеризуют эффективность деятельности предприятия, однако они могут влиять на эффективность работы с клиентом по внедрению системы финансового управления. К таким показателям относятся, например, объем продаж, совокупные активы или число занятых, характеризующих, как правило, размер предприятия и уровень деловой активности.

В силу экономии на масштабах производства, как правило, система финансового управления на больших предприятиях более эффективна, нежели на малых. Другим примером является доля частного капитала в уставном капитале предприятия, так как существует предпосылка, что частные предприятия менее «зарегулированы» со стороны государства и тем самым более восприимчивы к внедрению системы финансового управления.

Важным моментом является определение «веса» того или иного показателя в итоговой оценке предприятия. При этом используются два основных критерия:

1. Теоретический, имеющий значение для оценки эффективности и финансового состояния предприятия. Так, как уже отмечалось в начале данной статьи, при проведении рейтинговой оценки с целью выбора предприятий в качестве объектов краткосрочного кредитного финансирования «веса» показателей финансового состояния для расчета совокупного балла выше, а «веса» показателей эффективности - ниже, нежели, соответственно, при оценке предприятий как объектов институционального или долгосрочного кредитного финансирования.

2. Практический, характеризующий достоверность показателя, рассчитанного на основе имеющейся информации.

Другим существенным фактором при составлении рейтинговой оценки является учет динамики отдельных показателей. Понятно, что перспективы финансового состояния двух предприятий с одинаковым уровнем ликвидности могут быть весьма различными, если для одного из них этот уровень – результат положительной динамики, а для другого – отрицательной. Поэтому фактор тренда отдельных показателей эффективности деятельности и финансовой стабильности должен учитываться в итоговой балльной оценке предприятия через поправочный коэффициент.

При составлении рейтинга можно использовать десятифакторную модель, структурированную по двум основным аспектам: эффективности хозяйственной деятельности (пять факторов) и финансовой стабильности (пять факторов).

Рейтинг предприятий определяется на основе расчета их итогового балла в результате оценки.

Итоговый балл отдельного предприятия выводится по формуле:

$$TM = \sum_i (M_i B_i), \quad (9)$$

где: ТМ – итоговый балл предприятия по результатам рейтинговой оценки;

М – балл (количественная оценка) предприятия по i-му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга; В_i – вес i-го показателя, присвоенный ему при включении в модель проведения рейтинговой оценки;

$\sum_i (M_i B_i)$ – сумма произведений баллов отдельных показателей рейтинговой оценки и их весов.

Методологически проведение рейтинговой оценки начинается с выбора показателей, включаемых в модель, и присвоения им весов, учитывающих относительную существенность того или иного показателя как фактора состояния бизнеса предприятия [97].

Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли

На потребительском рынке региона рыночная доля – это основной экономико-статистический показатель, характеризующий конкурентоспособность субъектов хозяйствования в связи с тем, что многие из них не сопоставимы с отраслевой точки зрения, но сопоставимы с позиции эффективности хозяйствования через рыночную долю [100].

Доля рынка определяется как удельный вес розничного товарооборота субъекта – в общем его объеме. Увеличение или уменьшение в интервале от 0 до 100% свидетельствует об уровне конкурентоспособности.

$$MS = \frac{RC}{TC}, \quad (10)$$

где MS – доля рынка субъекта;

RS – розничный объем товарооборота субъекта;

ТС – общий объем розничного товарооборота на рынке.

Данная методика оценки конкурентоспособности по рыночной доле позволяет по характеру распределения долей рынка выделить ряд стандартных положений его субъектов: аутсайдеры; со слабой, средней и сильной конкурентной позицией; лидеры. Величина изменения рыночной доли по-

звояет определить группы хозяйствующих единиц: с быстро улучшающейся, с улучшающейся, с ухудшающейся и быстро ухудшающейся конкурентными позициями. Перекрестная классификация размера долей и их динамики дает возможность построить конкурентную карту рынка, на основании которой легко установить место исследуемого субъекта в структуре рынка, степень доминирования на рынке, особенности развития конкурентной ситуации.

Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости

Данный метод предполагает оценку не продукта или услуги, а совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений, т.е. экономической технологии компании. Расчет проводится на основе алгоритма оценки конкурентоспособности экономических технологий, использующего показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости [64].

Данный метод позволяет достаточно точно выявить и оценить реальные потребности потенциальных потребителей и свойства продукции и услуг. В общем виде формула потребительной стоимости - это соотношение суммы требований к товару или, иначе, отношение суммы свойств товара к сумме потребностей в этих свойствах товара.

Норма потребительной стоимости - величина безразмерная. Показатель Q (норма потребительной стоимости) лежит в пределах от 0 до 1. Если $Q = 0$, то это говорит о полной неконкурентоспособности продукции. Если $Q = 1$; то это говорит о полной конкурентоспособности продукции на Данном этапе времени.

Этот подход можно применить и к общей оценке конкурентоспособности Фирмы.

К каждой группе применим алгоритм расчета показателя конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости. Он состоит из следующих этапов:

1.Изучение рынка, конкурентов, потребностей потенциальных потребителей.

2.Определение целевых сегментов по направлениям.

3.Определение стратегической и маркетинговой концепции деятельности фирмы.

4.Определение значимых блоков, свойств и коэффициентов значимости по ним.

5. Расчет нормы потребительной стоимости по экономическому блоку свойств.

6.Расчет нормы потребительной стоимости по техническому блоку свойств.

7.Расчет нормы потребительной стоимости по экологическому блоку свойств

8.Расчет нормы потребительной стоимости по социально-психологическому блоку свойств.

9.Расчет нормы потребительной стоимости по юридическому блоку свойств.

10.Определение общей нормы потребительной стоимости фирмы.

11.Анализ результатов и принятие решения по улучшению конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, общий показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости можно представить как:

$$Q = f(P_{\text{э}}^N \times P_{\text{т}}^m \times P_{\text{экол}}^x \times P_{\text{соц.псих}}^y \times P_{\text{юр.}}^z)^{\frac{1}{(N+m+x+y+z)}}, \quad (11)$$

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n \text{свойств}(i)}{\sum_{i=1}^n \text{потребностей}(i)}, \quad (12)$$

где: где P_j - частный показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости по j -му блоку значимых свойств. Данный показатель рассчитывается путем деления суммы свойств продукта на сумму

потребностей в этом продукте. При определении данного показателя необходимо учитывать, что он есть величина безразмерная и характеризует конкурентоспособность по однородному блоку свойств. Этот показатель лежит в пределах от 0 до 1. Если $P = 0$, то это говорит о полной неконкурентоспособности по данной группе однородных свойств. Если $P = 1$, то здесь полная конкурентоспособность по данной группе однородных свойств. N, m, r, y, z – весовые коэффициенты, устанавливаемые в зависимости от выбранной концепции маркетинга. $I = (1 - n)$ – количество значимых свойств и потребностей в j -ом блоке.

Положительные стороны данного метода:

Оценка конкурентоспособности предприятия основывается на оценке совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений фирмы. Это дает возможность более точно оценить реальные потребности потенциальных потребителей и уровень компании.

Недостатки данного метода:

Для сбора всей необходимой для анализа информации (изучение внешней среды, оценка факторов) используются только экспертные методы. Это не дает возможности получить максимально объективные показатели конкурентоспособности, а соответственно, и объективно определить уровень конкурентоспособности предприятия.

Многоугольник конкурентоспособности

Исследование конкурентов должно быть направлено на те же сферы, которые были предметом анализа потенциала собственного предприятия. Это может обеспечить сравнимость результатов. Удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и основных конкурентов является построение многоугольников конкурентоспособности, представляющих собой графические соединения оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов-осей (рисунок 3).

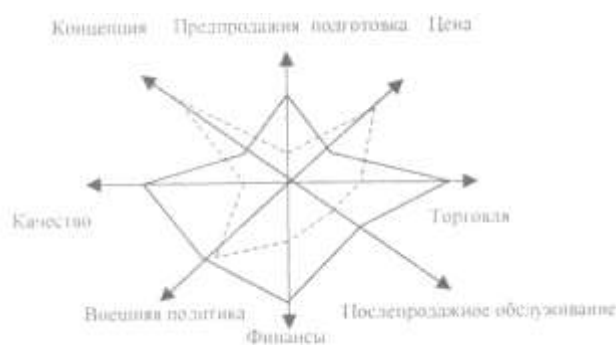


Рисунок 3 – Пример построения многоугольников конкурентоспособности двух предприятий

Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

Аналогично данный метод можно использовать для оценки конкурентоспособности товаров. Для определения характеристик, по которым будет производиться сравнение товаров, может использоваться экспертный метод или опрос потребителей.

Для количественного выражения характеристик применяется экспертный метод, используется метод шкалирования. Чаще всего используют семи - или пятнадцатибалльную шкалу.

Основными недостатками данного метода являются:

Применение экспертного метода, т.е. привнесение своей субъективной оценки.

Трудность в количественном выражении таких качественных характеристик, как послепродажное обслуживание и т.д.

- Данный метод не дает точной количественной оценки характеристик товаров / предприятий по заданным критериям.

- Положительные стороны данного метода:

- Наглядно показывает слабые и сильные стороны товаров и предприятий.

- Позволяет достаточно быстро и легко определить положение исследуемого товара / предприятия относительно его конкурентов.

Матричный метод (матрица Бостонской консалтинговой группы) В основе методики - анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара / услуги. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали-темпы роста / сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали - относительная доля совокупности товаров/услуг на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке, то есть являются «звездами» (рисунок 4.).

Доля рынка	Большая	Дойные коровы	Звезды
	Малая	Хромые утки	Знаки вопроса
		Низкий	Высокий
Рост рынка			

Рисунок 4 – Матрица Бостонской консалтиновой группы [130]

Аналогично данный метод можно использовать для одного или группы однородных товаров. В этом случае наиболее конкурентоспособным будет товар/ группа однородных товаров, занимающий значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки. Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений.

Модель «Привлекательность рынка - преимущества в конкуренции»

Эта модель представляет собой развитие описанной выше модели. Определяющими в модели являются привлекательность рынка и преимущества

в конкуренции. Привлекательность рынка складывается из характеристик просто рынка, качества рынка, основы снабжения и прочих условий. Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке, потенциалом продукта, исследовательским потенциалом, а также квалификацией менеджеров и сотрудников (рис. 2.4.)

Данная матрица позволяет определить положение рассматриваемого товара / предприятия на рынке относительно других конкурентов, а также позволяет выработать стратегические рекомендации по улучшению уровня конкурентоспособности товара / фирмы.

Недостатки модели:

- Определение факторов модели требует большого количества информации, которая чаще всего бывает просто недоступна.
- Трудно количественно оценить качественные характеристики.
- Модель статична и отражает только заданный промежуток времени.

Матрица Портера

Данная матрица построена на основе концепции конкурентной стратегии: в центре внимания предприятия стоит не только удовлетворение потребностей покупателей, но и конкурирующие силы рынка [77].

На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, М. Портер разработал матрицу конкуренции.

1.Лидерство по затратам: все действия и решения фирмы должны быть направлены на сокращение затрат. Прочие характеристики являются подчиненными.

2.Стратегия дифференциации: продукт фирмы должен отличаться от продукта конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей.

3.Концентрация на сегменте: обработка одного или нескольких сегментов рынка и достижение там лидерства по затратам, или особого положения, или того или другого вместе.

Недостатки концепции конкурентной стратегии:

- Данная концепция предусматривает наличие особой позиции по отношению к конкурентам, неизвестны способы достижения этих позиций.

- Концентрация на одной из этих стратегий может быть опасна при быстрых изменениях рыночных условий.

Основным недостатком рассмотренных методов является их ограниченность: или оценивается какая-либо одна группа факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия и на основе полученных данных делается вывод об уровне конкурентоспособности всего предприятия, или метод является слишком сложным и трудоемким для практического использования. В разных методах оценки конкурентоспособности предприятия используются различные группы факторов, в основном выявленные с помощью экспертных оценок. Использование только одного метода не дает полного представления об уровне конкурентоспособности предприятия поэтому при оценке о конкурентоспособности товара и предприятия необходимо использовать комплексный подход.

Для того что бы определить имидж организации, автор предлагает провести анкетирование. Список критериев составляет специалист соответствующего структурного подразделения – маркетолог. В качестве оценок можно, например, выбрать 10 – ти бальную шкалу оценивания. Результаты опроса сводятся в таблицу (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели имиджа организации

Критерии имиджа	Оценка
1. Имидж продукции, товара или торговой марки.	
2. Имидж управляющего звена предприятия.	
3. Визуальный имидж.	
4. Имидж потребителей.	
5. Имидж обслуживания.	
6. социальный имидж.	
7. Бизнес – имидж организации.	

По окончании опроса рассчитывается показатель $K_{им}$ по следующей формуле:

$$K_{им} = \sum_{i=1}^n K_{ио}, \quad (13)$$

где: $K_{им}$ – показатель имиджа организации;

$K_{ио}$ – оценка i – го критерия имиджа.

Под понятием наукоемкой продукцией автор формулирует определение исходя из количественных и качественных критериев, а так же принципов управления созданием продукции.

Для оценки конкурентоспособности другими авторами [80] предлагается интегральный показатель конкурентоспособности наукоемкой продукции $K_{сн}$, в структуру которого входят следующие показатели:

- Значимость технического решения ($Z_{тр}$);
- Значимость экономического решения ($Z_{эс}$);
- Значимость экологического решения ($Z_{эр}$);
- Значимость социального эффекта ($Z_{сэ}$).

В общем случае величина данного показателя является функцией от совокупности вышеуказанных показателей:

$$K_{сн} = a_1 \times \frac{Z_{тр1}}{Z_{тр0}} + a_2 \times \frac{Z_{эс1}}{Z_{эс0}} + a_3 \times \frac{Z_{эр1}}{Z_{эр0}} + a_4 \times \frac{Z_{сэ1}}{Z_{сэ0}}, \quad (14)$$

где a_1, a_2, a_3, a_4 – нормированные коэффициенты весомости показателей конкурентоспособности, динамика которых зависит от этапов жизненного цикла продукции и обусловлена повышением либо понижением относительной достоверности оценки соответствующего показателя конкурентоспособности. Далее, указанными авторами предлагаются нормированные веса относительных показателей (таблица 2.). Так же для оценки конкурентоспособности организации применяется оценка финансово – экономического состояния исследуемого хозяйствующего субъекта. По мнению вышеуказанных авторов, анализ коммерческой деятельности невозможен без определения точки безубыточности.

Другой известный специалист в области управления и оценки конкурентоспособности Фатхутдинов Р.А. в своем основном труде [93] конкурентоспособность организации предлагает определять как в статике, так и в динамике. В статике он предлагает определять с учетом весомости товаров и рынков на которых они реализуются:

Таблица 2 – Нормирование веса показателей

Наименование этапа жизненного цикла	a1	a2	a3	a4
Синтез идеи	0,6	0,2	0,15	0,05
Научно - исследовательские работы	0,5	0,25	0,2	0,05
Опытно - конструкторские работы	0,45	0,25	0,2	0,1
Изготовление	0,35	0,35	0,2	0,1
Реализация	0,3	0,45	0,15	0,1
Эксплуатация	0,2	0,5	0,15	0,15

$$K_{орг} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \beta_i \times K_{ij} \rightarrow 1, \quad (15)$$

где α_i - удельный вес i – го вида продукции организации в объеме продаж за анализируемый период;

β_j - показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации;

K_{ij} - конкурентоспособность i – го товара на j – м рынке.

Удельный вес i – го вида продукции организации определяется по формуле:

$$\alpha_i = \frac{V_i}{V}, \quad (16)$$

где V_i – объем продаж i – го вида продукции за анализируемый период;

V – общий объем продаж организации за тот же период.

Рассмотрим пример оценки конкурентоспособности организации по исходным данным, приведенным в таблице 3.

На примере для упрощения принято, что каждый товар представлен только на внутреннем рынке. На практике такая ситуация встречается редко, особенно с товаром А: такие товары обычно присутствуют на разных рынках.

По формуле расчет конкурентоспособности организации:

$$Kopz = 0,056 \times 1,0 \times 0,95 + 0,194 \times 0,7 \times 1,05 + 0,676 \times 0,5 \times 1,1 + 0,074 \times 0,5 \times 0,97 = 0,603$$

Как и в предыдущем методе оценки конкурентоспособности, упор делается на значение экспертных оценок. При этом авторами не объясняется мотив выбора удельного веса значимости одного фактора в определенных условиях.

Таблица 3 – Исходные данные для оценки конкурентоспособности организации – производителя

Показатели	Товары организации			
	А	Б	В	Г
1. Рынок, на котором представлен товар	Развитые страны	Остальные страны	Внутренний рынок	Внутренний рынок
2. Показатель значимости	1	0,7	0,5	0,5
3. Уровень конкурентоспособности товара на данном рынке	0,95	1,05	1,1	0,97
4. Объем продаж товара на данном рынке	60	210	730	80
5. Удельный вес товара в объеме продаж	0,056	0,194	0,976	0,074

При необходимости принятия управленческих решений, в том числе по финансированию инноваций в виде производства новых товаров, возникает необходимость оценки потенциала экономического субъекта с позиции управления конкурентоспособностью предприятия. В этом аспекте ставится задача расчета отдельных качественных показателей эффективности деятельности или эффективности используемых ресурсов [95]. В

современной экономической науке учеными – экономистами уделено много внимание оценки потенциала с точки зрения разработанного ими интегрального стоимостного показателя, характеризующего изучаемый объект [39]. Так Калмийцевым С [38]. предложена методика оценки потенциала предприятий отдельной отрасли с использованием интегрального показателя оценки потенциала:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i \times K_i, \quad (17)$$

где, K_i - частные показатели конкурентоспособности отдельных сторон деятельности предприятия общим числом N .

W_i – весомость отдельных факторов в общей сумме.

Например И. Максимов [58], применяя эту формулу, получает для интегральной оценки конкурентоспособности предприятия следующее выражение:

$$K_{kp} = 0,15Эп + 0,29Фп + 0,23Эс + 0,33Кт, \quad (18)$$

где, K_{kp} – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

$Эп$ – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

$Фп$ - значение критерия финансового положения предприятия;

$Эс$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения продукции на рынке;

$Кт$ – значение критерия конкурентоспособности товара.

Коэффициенты 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 определены экспертным способом последовательных уравнений [58]. Указанный фактор определяет интегральный показатель оценки потенциала промышленного предприятия как сумму нескольких факторов (стимулирующего, временного, и комплексного показателя качества выпускаемой продукции, отнесенного к цене изделия). В рассмотренном нами примере получена простая сумма факторов, взаимная весомость которых не учитывается. Характеризуя ситуацию в целом, можно с уверенностью сказать, что взвешенное

суммирование отдельных факторов при определении некоего интегрального показателя широко применяется в маркетинговых исследованиях [114]. При этом веса отдельных факторов определяются тем или иным методом, основанном на экспертных оценках.

Разные авторы в зависимости от области исследований, и исходя из своих научных взглядов обосновывают различные группы факторов, которые необходимо включать в интегральный показатель, характеризующий конкурентоспособность промышленного предприятия. Кроме того, предлагаются разные способы осуществления экспертных оценок, а зачастую просто указывается, что «весовые коэффициенты определяются экспертно» [32].

Исходя из вышесказанного следует сгруппировать имеющиеся в экономической науке методы и подходы к оценке конкурентоспособности с позиции их сильных и слабых сторон (таблица 4.).

Таблица 4 Достоинства и недостатки методов оценки конкурентоспособности предприятий

Название метода	Автор метода	Достоинства метода	Недостатки метода
1	2	3	4
Метод рейтинговой оценки	Щиборщ К.В.	Метод достаточно точно определяет место данного предприятия относительно его конкурентов	Сложность при расчете показателя, получении исходных данных, отсутствие прогнозной составляющей
Оценка основанная на определении доли рынка	Целикова Л.В.	Метод позволяет определить тип фирмы на рынке, определить его место там.	Невозможно определить причины выявленного положения фирмы, разработать необходимую управленческую стратегию
Метод оценки на основе теории эффективной конкуренции		Метод охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия, возможность применения метода как оперативного контроля отдельных служб.	Сложность расчета и сбора необходимой расчетной информации

Продолжение таблицы 4.

1	2	3	4
Метод оценки на основе потребительской стоимости	Мильгром Д.А.	Оценка конкурентоспособности с учетом факторов внутренней среды фирмы	Сложность расчетов, сбора необходимой исходной информации
Матрица БКГ	Boston Consulting Group	При наличии достаточно достоверной информации точно показывает положение организации	Отсутствует прогностичность, не показывает причин данного положения организации
Модель "Привлекательность рынка - преимущество конкуренции"	Hussey D.E.	Позволяет определить положение фирмы относительно других конкурентов, выработать дальнейшие стратегии	Модель статична. Трудно оценить качественные характеристики.
Матрица Портера	Портер М.	Наглядное структурирование достижения конкуренции	Не дает конкретных рекомендаций по достижению конкурентных преимуществ
Метод "Многоугольника конкурентоспособности предприятия"		Достаточная легкость использования для оперативного анализа ситуации, определения текущего положения относительно конкурентов	Сложность при расчете показателя, получении исходных данных, отсутствие прогнозной составляющей

Результаты подобных исследований вызывают много вопросов. Прежде всего неясно, что же выражает в содержательном смысле число, полученное путем математического суммирования, а не перемножения факторов, например. Возможно, отдельные факторы должны сводиться в групповой показатель, характеризующее конкурентоспособность по еще более сложной модели нелинейного характера. Исходя из этого, возникает необходимость разработки интегрального показателя оценки конкурентоспособности, позволяющего исключить экспертные оценки в результате проведения расчетов, основанных на доступной информации о деятельности предприятия.

Из вышеуказанного можно сказать, что конкурентоспособность промышленного предприятия строится на двух группах экономических потенциала: производственно (сырьевой) потенциал и организационно управленческий потенциал. Каждая из составляющих формирует свой особенный базис потенциала. В первом случае эту роль выполняет капитал, вторую - интеллект. Исходя из этого, следует формировать комплекс качественных показателей, характеризующих ту или иную группу ресурсов с целью формирования мнения о конкурентоспособности исследуемого промышленного предприятия.

Проанализировав все более или менее значимые методы оценки конкурентоспособности организаций, нами предлагается наиболее полная классификация данных подходов (рисунок 5).

Данная классификация дополнена несколькими классификационными признаками, что характеризует её как наиболее широкую. Учитывая сильные и слабые стороны имеющихся методов, можно утверждать, что предлагаемый ниже



Рисунок 5 – Классификация методов оценки конкурентоспособности организации

метод оценки конкурентоспособности с учетом механизма аутсорсинга должен отвечать следующим свойствам:

- аналитический;
- интегральный;
- с возможностью использования методов прогнозирования и динамической оценки;
- объектом анализа должен стать не только выпускаемый на рынок товар(ы), но и внутреннее состояние организации.

1.2. Методы свертки частных показателей конкурентоспособности предприятия

Центральным элементом системы принятия решений является оценка эффективности либо ожидаемого результата от реализации, либо оценка эффективности полученного результата от предыдущего решения.

Как уже отмечалось [50, 89], аутсорсинг является процессом отчуждения части хозяйственной активности сторонними организациями, специализирующихся на данном виде деятельности.

В предыдущем параграфе работы показано, что методы оценки конкурентоспособности промышленного предприятия сводятся к оценке качественных и количественных показателей деятельности предприятия. Подходы к оценке имеют одинаковые алгоритмы расчета экономических показателей и схожие результирующие критерии.

В данном пункте научной работы рассмотрена возможность использования методов комплексной динамической оценки конкурентоспособности предприятия [55] для определения оценки эффективности аутсорсинга.

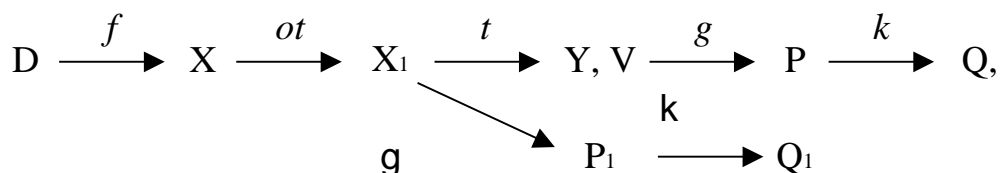
Данный подход согласуется с оценкой эффективности предприятия изложенного в работе [74]. В ней оценка эффективности производится по интегральному показателю инновационного потенциала (критерий качества), включающего информационный, технико-технологический, интеллектуальный, пространственный, коммерческий, финансовый, организационный, производственный и правовой потенциалы предприятия. Институт стратегических исследований также определяет инновационный потенциал предприятия, имеющих влияние на конкурентоспособность по 36 частным и одному интегральному показателям [74].

При выборе объекта исследования, согласно методике комплексной динамической оценки в значительной степени следует оценивать

производителя нового продукта, т. е. его инновационный потенциал [55], или инновационную восприимчивость [74]. В данном случае можно говорить о конкурентоспособности инновационного продукта по отношению к его изготовителю.

Взяв за базу анализа результата деятельности предприятия – производителей конкурентоспособного продукта в ретроспективном периоде, оценку привлекательности объекта производства осуществляем по прогнозным показателям, как ценности объекта, так и эффективности работы в прошлом периоде.

Общая схема получения комплексной динамической оценки эффективности выглядит следующим образом:



где D – множество данных о субъектах анализа;

X – множество локальных критериев (показателей комплексной оценки эффективности деятельности субъектов);

P, P_1 – множество значений безразмерной шкалы (шкал);

Y – множество прогнозных значений частных показателей, характеризующих объект (субъект) анализа;

V – множество значений интегрального (комплексного) критерия эффективности аутсорсинга;

Q, Q_1 – множество интегральных показателей;

f, ot, t, g, k – функции отображения.

ot – операция отбора и проверки множества исходных данных для получения множества исходных показателей D_1 ;

t – операция прогнозирования исходных показателей для получения Y – множества прогнозных показателей;

f – операция получения множества частных показателей оценки восприимчивости X_1 из множества исходных показателей D_1 и множества частных показателей оценки восприимчивости X из множества прогнозных значений исходных показателей Y ;

g – операция шкалирования и свёртки частных показателей оценки восприимчивости P_1 и интегральных показателей оценки восприимчивости P ;

k – операция оценки значимости частных показателей восприимчивости с получением множеств Q_1, Q .

Схема (19) является достаточно универсальной и может использоваться как для оценки привлекательности объектов (проектов нового товара), так и для привлекательности субъектов (изготовителей инновационного оборудования). Показатели, которые могут быть использованы для оценки конкурентоспособности предприятий, делятся на группы в зависимости от признаков, по которым они классифицируются.

Например, с учетом методов измерения оценочные показатели делятся на две группы: количественные и качественные. К количественным показателям относятся показатели, которые могут быть измерены в натуральных единицах. Для качественных показателей не существует либо меры, либо способа измерения (вычисления), вследствие чего их количественное измерение, то есть измерение абсолютного значения, невозможно. Оценка качественных показателей проводится в сравнительной мере (лучше, важнее, полнее, оригинальнее и т.д.).

Количественная оценка субъекта возможна путем использования шкал предпочтения [55, 56]. Содержание шкал составляют несколько уровней, отражающих возможные качественно различные состояния оцениваемых субъектов по отношению к рассматриваемому показателю.

Чем сложнее оцениваемая система, тем больше ее свойств подвергается оценке, тем сложнее выбрать субъект исследования (предприятие – изготовитель нового оборудования) из-за противоречивости частных оценок.

Для получения обобщенных количественных характеристик в последнее время используется комплексная оценка эффективности на базе квалиметрических методов с применением теорий шкалирования, свертывания оценок и показателей.

Квалиметрический подход на основе применения методов комплексного анализа обобщенных показателей качества, определяемых с использованием сепарабельной модели свертывания, предложен в работе Ю.М. Андрианова и А.И. Субетто [55].

Как это уже отмечено в схеме (19), при оценке эффективности использования аутсорсинга используется комплекс прогнозных показателей, являющихся значимыми с точки зрения специалистов, принимающих решение, т.е. в расчете эффективности закладываются не те показатели, которые фактически имеют место или получены теоретически на данный момент, а те, которые получены на основе прогнозирования по данным ретроспективного периода развития системы, к которой относится рассматриваемый объект [101].

В зависимости от возможности сопоставления показателей, оценивающих объект, различают абсолютные, удельные и относительные показатели. Абсолютные показатели находятся по сумме частных (накопленных) результатов в стоимостных или натуральных единицах. Эти показатели соответствуют множеству D схемы (7).

Удельные или долевыe показатели характеризуют величину эффекта результата, приходящегося на единицу затрат (объема) ресурса или потенциала исследуемого объекта. Данные показатели соответствуют множеству X схемы (19).

Относительные показатели получаются в результате отнесения абсолютного или удельного показателя на базовое (максимальное, средневзвешенное и т.д.) значение того же показателя, и в силу этого они являются всегда безразмерными. В схеме (19) это множество Р.

В зависимости от уровня агрегирования, показатели могут быть разделены на частные, составные (обобщенные) и комплексные. Апостериорный анализ показывает, что существующие методы оценки базируются на критериях, представляющих собой двух и четырехуровневую иерархическую систему [23], которая включает в себя простые показатели промежуточных уровней и комплексный (интегральный) показатель верхнего уровня.

Методы оценки сводятся к решению следующих вопросов [55]:

- выбор состава показателей оценки эффективности использования аутсорсинга;
- ранжирование, то есть построение безразмерных шкал для частных (локальных) критериев эффективности аутсорсинга;
- выбор или построение определенного вида многокритериальной свертки.

Для более корректного определения состава показателей, минимизации их количества, сокращения размерности задачи, предлагается использовать различные методы: факторный, кластерный, таксономический, используемые ранее при оценки инновационной активности предприятий [51].

При использовании метода диагностических признаков получают признаки, которые наиболее полно характеризовали бы изучаемое явление, но при этом образовывали бы как можно меньший набор. Это условие будет выполняться тогда, когда диагностические признаки будут обладать следующими свойствами:

1. не коррелированны или слабо коррелированны между собой;

2. сильно коррелированы с признаками, не входящими в диагностический набор;

3. позволяют разделять изучаемые единицы, т.е. характеризуются высокой вариацией по всем единицам множества и достаточно низкой вариацией внутри выделенных групп.

Для выполнения первого условия можно использовать методы разбиения элементов конечного множества на группы (метод шаров, метод максимального диаметра и др.).

Второе условие будет выполнено при использовании методов выбора репрезентантов групп (метод центра тяжести, метод потенциалов).

Таким образом, если из совокупности всех показателей, характеризующих эффективность лизинга, выделить группы сходных признаков, а затем выбрать репрезентанты в каждой группе, то полученные признаки будут удовлетворять двум первым требованиям, предъявляемым к диагностическим признакам.

Проверка третьего условия заключается в сравнении коэффициента вариации для всех единиц изучаемого множества с коэффициентами вариации, вычисленными для единиц выделенных групп.

Если будет наблюдаться существенная разница между значениями коэффициентов, то условие будет выполняться.

Таким образом, последовательно применяя различные таксономические методы, из n – числа признаков, характеризующих конкурентоспособность каждого предприятия, можно выделить значительно меньшее их количество при условии достаточно полного отражения инновационных процессов.

Данная методика была апробирована и использована Е.Г. Кузнецовой в отношении комплексной динамической оценки инновационной активности, что позволило ей в работе [51] сформировать следующие подмножества показателей: затратные (инвестиционные), динамики инновационного

процесса, обновляемости продукции, инфраструктуры подразделений НИОКР на предприятии.

Анализ частных показателей конкурентоспособности субъектов по годам показывает, что их изменения происходят для каждого предприятия своеобразно. Одни субъекты улучшают свою деятельность, другие – ухудшают. Очевидно, исходя из поставленной цели, немаловажно учесть динамику показателей каждого оцениваемого субъекта. Этого можно достичь, используя в интегральной оценке эффективности прогнозные значения частных показателей. При этом можно использовать два подхода. Первый заключается в прямом прогнозировании частных показателей лизинговой привлекательности. Второй – в прогнозировании исходных (абсолютных) показателей, определяющих размер частных показателей восприимчивости субъектов. Эмпирически доказано, что второй подход позволяет более точно определить прогнозные значения частных показателей привлекательности субъектов. Практическое применение данного подхода осуществляется на основе пакета прикладных программ STATGRAPHICS.

Среди показателей, используемых для комплексной динамической оценки конкурентоспособности в современной экономической литературе используются метод идеального субъекта, метод суммы мест, статистический и другие [55]. Последний, из которых является наиболее подходящим в получении объективных результатов, и тем самым, становится более предпочтительным для анализа конкурентоспособности и её изменения в результате аутсорсинга промышленных процессов предприятий.

1.3. Сущность лидерства как основы эффективности руководства

Обсудим некоторые личные качества, которые требуются от менеджеров, чтобы овладеть искусством руководства людьми, поговорим о сущности лидерства. Умение руководить – это то личное качество, которое требуется менеджерам. Ранее мы обсуждали, что руководители обладают рядом врожденных черт, которые делят их на авторитарных, не доверяющих подчиненным, и демократических лидеров. Отмечалось, что руководитель должен оценивать ситуации и подбирать свой стиль руководства в соответствии со сложившимися обстоятельствами. Нам уже известно, что одни руководители дистанцируются от подчиненных и ориентируются на работу, а другие ориентируются на отношения между людьми. Одни руководители ориентируются на небольшие пошаговые изменения, другие способны на глубокие, революционные преобразования. Какая же разница существует между понятиями менеджер и лидер? Считают, что менеджеры, прежде всего, занимаются текущими организационными вопросами, а лидеры – это те, которые смотрят в будущее и зовут к переменам. Когда мы говорим о лидерстве, то думаем об определенных типах людей, имеющих определенные характеристики личности, которые проявляются в определенных ситуациях. Лидер представляется нам как личность, которой присущи решительность, сила воли, мужество, популярность. Лидеры ясно видят действительность, умеют сосредотачиваться на поставленных целях, отличаются коммуникативностью и популярностью, говорят просто и доходчиво, обладают харизмой и мобилизуют последователей. Лидеры всегда на нужном месте, они из тех, кто всегда побеждает. Так утверждают обычно представители западных культур преимущественно «мужского» типа. Лидеры обладают решительностью. Особенно это проявляется в кризисных ситуациях, когда необходимо быстро принимать решения и решительно осуществлять чрезвычайные меры. Но лидеры способны и сами создавать кризисные ситуации, в которых они получают большую свободу

для осуществления необходимого контроля ситуации авторитарным способом. Лидеры вызывают доверие. Они выглядят предсказуемыми людьми и внушают другим людям уверенность в том, что способны сделать все, о чем они говорят. Их поведение отвечает их намерениям и демонстративно соответствует провозглашенным целям. Лидеры наделены сильной волей. Они с готовностью принимают руководство и утверждают свою власть над ситуацией и над людьми. Такое лидерство похоже на господство. Но если господство имеет деспотический характер, то лидер раскрепощает людей, он их мобилизует и вдохновляет. Лидеры демонстрируют мужество. Они ведут за собой людей собственным примером. Они рискуют, так как хотят все время быть на виду, и им нравится выделяться из толпы. Но когда человек выделяется, то он всегда уязвим. Он подпитывается энергией от других, он мужественен, но не безрассуден. Лидеры обладают ясным видением. Они указывают ясные цели и направление, по которому надо двигаться, чтобы их достигнуть. Они способны далеко заглянуть вперед и представить будущее (Дилтс, 1999).

Лидеры говорят простым языком. Обычно это ясные и простые призывы к переменам, которые обычно опираются на подсознание людей, и поэтому они следуют за своим лидером до конца. Лидеры сфокусированы на поставленных целях. Они тратят огромную энергию на достижение поставленных целей, которые они делают привлекательными для людей. Они направляют людей на достижение поставленных целей, и в этом они непоколебимы. Лидеры коммуникативны. Каждый из них может говорить о своих взглядах простыми словами, поэтому их готовы слушать. Они собирают большую аудиторию, готовую погрузиться вместе с ними в коллективные фантазии. Лидеры обладают харизмой. Харизма – это комплекс личных качеств, которые окружающие предписывают лидеру.

П. Друкер (1964) собрал свой набор качеств, присущих лидеру: честолюбие, умение анализировать, взвешивать обстановку, делать

правильный выбор, улаживать разногласия и организовывать. Лидеру нужна способность к быстрым и решительным действиям, к смелым интуитивным решениям. Лидеру нужна напористость, размах, воображение, чувство нового, инициативность, умение разбираться в людях, чувство ответственности. Он должен быть жестким, когда нужно, уметь извлечь урок из собственных ошибок. Лидер обязан выслушивать, быть объективным, владеть собой, быть человеком слова, допускать критику, мыслить перспективно, не увлекаться деталями, не упускать главное, сохранять уверенность перед неопределенностью. Он должен обладать скромностью, не гнушаться просить совета у знающих людей, быть красноречивым, обаятельным, энергичным. Ему необходимо иметь «коммерческий нюх», чувствовать слабые места у конкурентов, предвидеть будущую ситуацию, уметь налаживать контакты и искусно вести переговоры. Проблема лидерства обсуждалась еще в двадцатые годы. В настоящее время выявились две основные характеристики лидерства два стиля руководства. Первый – сосредоточенность на выполнении поставленной задачи, второй – на поддержании взаимоотношений между членами группы. Они имеют и другие названия: «автократичный» и «демократичный» стиль; ориентация на производство и ориентация на сотрудников; директивное и участливое поведение; поведение, соответствующее разработанной Дугласом Мак-Грегором (1906-1964) теории X (негативное и директивное) и теории Y (позитивное и облегчающее); «озадачивающее» поведение и поведение в духе социально-эмоциональной поддержки. Различают еще два подхода к лидерству – мужской и женский. Лидерство в работе мужского типа – это превращение себя и других в орудие для решения задачи и склонность рассматривать межличностные отношения как вспомогательные. Лидерство женского типа предполагает решение задачи путем сохранения в группе гармонических взаимоотношений. В полностью мужской или в полностью женской группе должны быть представлены как аспект решения задачи, так и

аспект поддержания взаимоотношений. Оба этих аспекта может осуществить и один человек, но чаще всего эти две руководящие роли делятся между двумя и более людьми. В разных культурах приоритеты, которые воплощаются в стиле лидерства, разные. Североамериканцы и часть европейцев стараются выделиться в группе, показать себя, подчеркнуть свою индивидуальность, а японцы, наоборот, считают, что самое важное – это сохранение гармонии в группе. Гармония – это основа взаимоотношений (женский тип лидерства), а индивидуальная решительность – это основа мужского типа лидерства ориентированного на задачу. В западном обществе мужской тип лидерства более престижен.

Каждому лидеру полезно знать свои собственные наклонности, чтобы развить в себе черты лидерства и использовать их в группе, где он осуществляет руководство. Роль лидера в организации более заметна во время напряженных периодов и в периоды неопределенности. Самое лучшее время для совершенствования лидера – это период спокойной работы. Лидерство – это комплекс навыков, которые можно систематически развивать, и большинство из нас на это способны. Но чтобы развивать навыки лидерства, их надо четко обозначить, понять и испытать на практике. Мы еще на пороге социального и психологического понимания того, что нужно людям. Практически исследования в области бихевиористики только начались. Когда возникает вопрос о том, какой способ руководства является наилучшим, мы должны помнить, что некоторым работникам нравится авторитарный стиль, а другие работники предпочитают гораздо более добродушных и менее авторитарных руководителей, которые больше озабочены нуждами своих сотрудников. Было также установлено, что один из решающих аспектов управления, а именно – насколько значительным влиянием пользуется руководитель в вышестоящих управленческих структурах, является в то же время и наиболее часто игнорируемым при формировании эффективного управления.

Как показали исследования, если работники уверены, что начальник тесно связан с вышестоящим руководителем, то вероятность того, что их работа будет более производительной, велика. Если работники твердо убеждены, что их начальника уважает высшее руководство компании, то в этом случае больше шансов, что они будут ему подчиняться. Не столь важно, каков руководитель – авторитарного или участливого типа, решающее значение имеет то, что работники чувствуют влияние своего начальника на вышестоящих руководителей. Если начальник имеет такое влияние, то будь он даже злым руководителем, работники будут ему повиноваться. Они считают, что он сможет защитить их. Пусть я сделаю что-то не так, но я знаю, что шефа уважают наверху, и он может меня защитить. Если я хороший работник, а моего начальника уважает руководство, то я знаю, что он может информировать их о том, как я работал, и это будет способствовать моей карьере. В соответствии с современным учением важным фактором является то, насколько тесно связан начальник с руководством, с управляющими компанией. Лидерство и управление являются до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему не удалось научно обосновать какую-либо теорию. Сейчас многие разделяют ситуационный подход к лидерству и стремятся выбирать стиль руководства в соответствии с реальной ситуацией. В современном быстро изменяющемся мире самым эффективным стилем является адаптивный стиль, предполагающий развитие у руководителя навыков быстрой и непрерывной адаптации к реальной ситуации и глубокого понимания теорий лидерства и стилей руководства. Ученые установили, что идеального стиля руководства нет, а есть приспособляющийся к конкретной ситуации адаптивный стиль.

Можно считать, что наука об эффективном управлении (менеджмент) возникла на рубеже двадцатого века. Его основание принято связывать с именем Ф. Тейлора (см. Щербатых, 2005), который первым опубликовал научные принципы управления:

- Любой труд можно структурировать и измерить;
- Скорость выполнения работы не менее важна, чем её содержание;
- Персонал нужно отбирать и обучать;
- Платить нужно за конечный результат, а не за деятельность.

Через некоторое время французский управляющий А. Файоль предложил функциональный подход к деятельности руководителя, выделив пять «классических» функций: планирование, организация, руководство, координация и контроль.

Идеи этих авторов, а также работы М. Вебера о бюрократической организации легли в основу первого этапа развития менеджмента – делового администрирования. В дальнейшем менеджмент развивался по разным направлениям, получившим названия школ. Можно выделить школу человеческих отношений, которая подчеркивала важность учета межличностных отношений между сотрудниками (Э. Мейо, М. Фоллет), поведенческую школу, которая указывала, что эффективное достижение целей организации требует использования психологических и социологических закономерностей (Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг), кибернетическую школу, которая большое значение уделяет использованию математических и статистических методов и моделей (Н. Винер, Л. Берталанфи) и т. д.

Современный этап развития менеджмента можно назвать интегративным, так как он включает ряд различных и на первый взгляд взаимно противоречивых концепций, превращающих науку управления в некое искусство, которому можно и нужно учиться. Характерным представителем данного направления является Питер Друкер (1964), который определил основные элементы интегративного менеджмента:

Системный подход – управленческие решения должны приниматься с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней среды и их возможных взаимосвязей и взаимовлияний.

Ситуационный подход – конкретное решение зависит от конкретной ситуации. Нет рецептов на любой случай. В силе остаются только принципиальные соображения.

Учет особенностей организационной культуры – на реализацию любого решения оказывают влияние ценностные ориентации, традиции, нравственные нормы и принципы работы сотрудников.

Автоматизация процессов управления – все, что может сделать компьютер, нужно переложить на него, оставив людям наиболее сложные виды работ, требующие принятия решений в условиях неопределенности.

Демократизация управления – формирование корпоративного сознания работников, когда проблемы фирмы воспринимаются ими как личные, а рядовые сотрудники активно участвуют в управлении производством.

Эффективный руководитель должен владеть навыками делового общения, грамотно подбирать персонал, рационально организовывать работу подразделения, эффективно используя приемы делегирования полномочий, планирования и распределения рабочего времени; знать взаимозависимости внутри организации, особенности её корпоративной культуры; уметь предотвращать и квалифицированно разбирать производственные конфликты в трудовом коллективе, управлять своим поведением в стрессовых ситуациях. И ещё одно важное замечание: чем бы ни занимался руководитель, он в той или иной степени должен уделять часть своего времени всем четырем своим функциям: планированию, организации, мотивации и контролю. Если он уделит слишком мало времени планированию, то рискует захлебнуться в повседневной рутине и упустить из виду стратегические цели организации. Если он упустит из виду организационный аспект, не создаст соответствующую структуру для выполнения своих замыслов, то эффективность работы его команды будет не такой высокой, как могла бы быть. Игнорирование мотивационного фактора приводит к тому, что персонал начинает работать с низкой отдачей, или же

вообще покидает фирму, а отсутствие контроля над выполнением своих решений пагубно влияет на авторитет начальника. Поэтому можно сказать, что главным фактором искусства руководить людьми является нахождение оптимального баланса между этими четырьмя управленческими функциями.

В то же время эффективное управление складывается из ряда вполне конкретных навыков. Это способность правильно выбирать стратегические цели, грамотный подбор персонала, умение организовать свое рабочее время, умение мотивировать персонал к производительному творческому труду, искусство эффективного делегирования полномочий подчиненными, умение учитывать корпоративную культуру организации и влиять на нее, способность управлять стрессом и умение разрешать конфликты. В то же время, по-видимому, нет единого универсального рецепта успешного руководства, годного для всех времен и народов. Набор приоритетных направлений, на которых должен сосредоточиться лидер бизнес-организации, зависит, по крайней мере, от трех факторов: личностных особенностей самого руководителя, требований социальной среды и текущей ситуации, складывающейся на рынке товаров и услуг. Так, в условиях демократического общества принципы успешного управления фирмой будут иными, чем в условиях жестко структурированного иерархического общества, а стратегии, эффективные в условиях экономического подъема, не сработают в эпоху глобального кризиса. Столь же важно для руководителя учитывать особенности собственного характера и присущие ему моральные принципы. Например, лидер, привыкший рисковать и полагаться на интуицию, просто не сможет копировать стиль руководства иного руководителя, которому присуща осторожность и ставка на точный расчет.

Тем не менее аналитики продолжают попытки найти общие черты, присущие всем успешным руководителям, выявить то ядро эффективного руководства, за счет использования которого лучшие руководители приводят свои организации к успеху. Например, Томас Нефф и Джеймс Ситрин в

результате анализа деятельности 50 наиболее эффективных деловых лидеров Америки выделили шесть основных принципов управления (Нефф Т. Дж., Ситрин Дж. М., 2003). Вот эти основополагающие, с точки зрения вышеназванных авторов, принципы:

1. Будьте порядочными и руководите личным примером.
2. Разрабатывайте выигрышную стратегию.
3. Создавайте сильную команду управления.
4. Вдохновляйте сотрудников на достижение глобальных целей.
5. Организация должна быть гибкой и готовой к изменениям.
6. Создайте систему руководства и вознаграждения.

Еще один важный момент, касающийся эффективного руководства, заключается в том, что успешный руководитель должен всегда уметь находить оптимальный баланс между двумя крайностями. Самый интересный момент состоит в том, что любое из данных ниже качеств при своем развитии превращается в недостаток, и только в балансе со своей противоположностью, подобно восточному символу «Инь-Ян», обретает гармонию и ведет к успеху. Щербатых Ю.В., проводя анализ личностных особенностей наиболее успешных лидеров бизнеса Америки (Щербатых, 2005) показал, что большинство их них обладали шестью нижеприведенными парами качеств, которые на первый взгляд кажутся взаимоисключающими друг друга:

Амбициозность – Скромность

Стратегическое мышление – Внимание к мелочам

Энтузиазм – Внутреннее спокойствие

Умение влиять на людей – Внимание к людям

Способность идти на риск – Умение извлекать пользу из ошибок

Высокий запас энергии – Умение отдыхать

Эти качества несомненно являются важными и даже «ключевыми» для каждого руководителя.

Выводы по первой главе

Задачами первой главы нашей работы являлись изучение специальной литературы по проблеме исследования; теоретическое обоснование конкурентоспособности; выявление методов оценки конкурентоспособности автоцентра; условия реализации модели конкурентоспособности ООО «Планета Авто Восток».

Понятие конкурентоспособность является ключевым для современного менеджмента. Российский промышленный сектор, как и в целом, Россия на мировом рынке обладают очень низким уровнем конкурентоспособности.

Основными проблемами являются: нестабильность системы, проблемы правовой защиты и регулирования, высокий уровень риска и коррумпированности экономики.

Относительным преимуществом России является накопленный научный потенциал.

Определено, что конкурентоспособность продукции является результатом реализации конкурентоспособности предприятия. Конкурентоспособность продукции в конечном итоге определяется соотношением цены, качества и уровня послепродажного обслуживания конкретного товара. Конкурентоспособность предприятия является понятием более широким и сложным, складывающимся из нескольких составляющих: высокое качество товара, дополнительный сервис, пост – продажное обслуживание и т.п.

Для изучения влияния механизма аутсорсинга на повышение конкурентоспособности промышленного предприятия, был введен дополнительный уровень конкурентоспособности – промышленный кластер, под которым понимается совокупность взаимосвязанных фирм и институтов (промышленных, сервисных, инфраструктурных...), осуществляющих процессы разработки, выпуска, реализации и последующего обслуживания

конечного продукта промышленного предприятия, лежащего в основе кластера.

Во времени кластер не является устойчивой структурой. В него может входить часть предприятий, включая основное предприятие на постоянной основе. При этом некоторые предприятия могут работать не только в рамках данного кластера. Часть предприятий могут работать на временной основе или выполнять разовые заказы. Определено, что кластеры в условиях глобализации гибкие и подвижные.

При этом кластер является более гибкой структурой, чем предприятие, самостоятельно выполняющее все процессы. Кластеру проще и быстрее привести фактическое состояние потенциала в требуемое. Так как в его состав входят сравнительно небольшие предприятия, каждое из которых занимается одним из производственных, реализационных, вспомогательных процессов. Один процесс перестроить (или заменить на другой, осуществляемый другим предприятием, включив его в состав кластера) легче, чем одновременно перестраивать их совокупность в рамках одного предприятия, потенциал которого не всегда позволяет это сделать.

Включение нового предприятия в кластер и отдача ему определенной функции на условиях аутсорсинга должна повышать эффективность результатов деятельности промышленного предприятия лежащего в основе кластера и по возможности всего кластера.

Рассмотрение кластера, как отдельного субъекта конкуренции целесообразно в современных условиях в связи с тем, что они характеризуются процессами глобализации, интеграции с Европейским Союзом, соответственно повышенными рисками, необходимостью быстрой реакции на изменения условий среды. Происходит постоянное ускорение НТП, без своевременной реализации достижений которого невозможно быть конкурентоспособным.

Кластер является оптимальной структурой, обеспечивающей быстрое приспособление и реакцию на изменения окружающей среды.

Определено содержание понятия конкурентоспособность промышленного кластера, под которой понимается способность предприятий, входящих в его состав разрабатывать, производить, реализовывать продукцию (работы / услуги) в необходимом количестве в изменяющихся условиях, что способствует росту экономического потенциала промышленного предприятия, лежащего в основе кластера, и по возможности всего кластера, а также повышению эффективности использования экономического потенциала.

Рассматривать промышленный кластер как субъект конкуренции, как альтернативу промышленному предприятию, которое сосредотачивает в себе все возможные процессы имеет смысл только если промышленный кластер функционирует более эффективно относительно искомого предприятия. Если кластером создается большой объем добавленной стоимости, если предприятия кластера в целом, и основное предприятие в частности, работает более рентабельно, оставаясь при этом платежеспособным.

При рассмотрении факторов конкурентоспособности мы придерживались процессного подхода. В качестве процессов промышленного кластера были выделены основные, управленческие, информационные, обеспечивающие и вспомогательные.

Именно эти шаги в совокупности с направлениями для разработки модели конкурентоспособности и были положены нами в основу экспериментальной работы по разработке модели конкурентоспособности в организации.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ИНСТРУМЕНТА ЛИДЕРСТВА НА ПРИМЕРЕ ООО «ПЛАНЕТА АВТО ВОСТОК»

2.1. Анализ организационной характеристики и кадрового состава базы исследования

Общество с ограниченной ответственностью «Планета Авто Восток» было зарегистрировано в городе Челябинске по адресу Копейское шоссе, дом 82 в 2010 году. При регистрации размер уставного капитала составил 10 000 рублей.

Компанию возглавляет директор организации – Кольцук Андрей Петрович. Основным видом деятельности является – купле-продажа легковых автомобилей, их обслуживание и ремонт.

Также предприятие осуществляет дополнительные виды деятельности по следующим направлениям¹:

- ОКВЭД 45.20.2 – «Техническое обслуживание и ремонт прочих автотранспортных средств»;
- ОКВЭД 45.31.1 - «Торговля оптовая автомобильными деталями, узлами и принадлежностями, кроме деятельности агентов»;
- ОКВЭД 45.32 – «Торговля розничная автомобильными деталями, узлами и принадлежностями».

ООО «Планета Авто Восток» состоит в реестре субъектов малого и среднего предпринимательства с первого августа 2016 года, как малое предприятие. Организация использует специальные налоговые режимы, такие как: упрощенная система налогообложения (УСН) и единый налог на вмененный доход (ЕНВД).

¹ Официальный сайт ООО «Планета Авто Восток» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://tehno-centr.com>

Следующим шагом по оценке деятельности ООО «Планета Авто Восток» будет проведение SWOT-анализа, которое позволит сделать стратегические выводы относительно будущего развития организации. Он наиболее комплексно и полно позволяет оценить ситуацию в компании².

SWOT-анализ представляет собой анализ позитивных и негативных сторон предприятия (слабых и сильных факторов внутренней среды), а также угроз внешнего окружения и возможностей внешнего окружения.

Первый шаг SWOT - анализа – оценка собственных сил. Первый этап позволит определить, каковы сильные стороны и недостатки компании ООО «Планета Авто Восток». Рассмотрим сильные стороны ООО «Планета Авто Восток» (S).

1. Наличие производственного комплекса по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств. Разработан технологический процесс.

2. Многолетний накопленный опыт работы. Организация начала свое существование в 2010 году и к 2021 году предприятие накопило 11 - летний опыт работы и способно освоить любые технологические процессы.

3. Наличие квалифицированного персонала, имеющего опыт работы в данной области. У компании ООО «Планета Авто Восток» нет необходимости в привлечении персонала. Предприятие выплачивает стабильную заработную плату, в связи с чем текучесть кадров на предприятии практически отсутствует.

4. ООО «Планета Авто Восток» имеет удобное месторасположение относительно основных потребителей услуг, однако крайне неудобное для прочих заказчиков (это обстоятельство будет отмечено в слабых сторонах).

5. За долгие годы работы у предприятия сложились хорошие деловые связи с потребителями продукции и поставщиками материалов.

²Грудев С.М. SWOT анализ как эффективное средство оценки предприятия // Студенческий форум: электрон.научн. журн. 2018. № 6(27). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://nauchforum.ru/journal/stud/27/33024>

6. Наличие деловых контактов со структурами, способными поддержать продвижение проекта на всех этапах его реализации.

Определим слабые стороны ООО «Планета Авто Восток» (W).

1. Нехватка специализированного оборудования для ремонта мультибрендовых автомобилей, компания развивается каждый день, оборудование закупается постепенно.

2. В компании ООО «Планета Авто Восток» нет специалистов, способных проводить обучение персонала, повышать квалификацию. В связи с этим привлекаются сторонние организации по обучению персонала.

Второй шаг SWOT - анализа – определение рыночных возможностей и угроз – это своеобразная «разведка местности» – оценка рынка. Этот этап позволит оценить ситуацию вне предприятия и понять, какие есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться). Проанализируем влияние различных факторов на предприятие, объединим их в таблице 5.

Таблица 5 –SWOT - анализ ООО «Планета Авто Восток»³

S - сильные стороны предприятия:	O - внешние возможности предприятия:
S1 - Наличие производственного комплекса S2 - Большой опыт работы на рынке услуг. S3 - Квалифицированный персонал. S4 - Удобное месторасположение. S5 - Хорошие связи с потребителями и поставщиками материалов.	O1 - Развиваются поставки оборудования в лизинг. O3 – Растет цена автомобилей премиум сегмента O4 - Расширяются спектр оказываемых услуг и работ.
W - слабые стороны предприятия:	T - внешние угрозы предприятию:
W1 –Нехватка новейшего диагностического оборудования W2 - Отсутствие «узких» специалистов по обслуживанию и ремонту определенных автомобилей. W3 - Отсутствие собственных средств. W4 - Отсутствие источников финансирования в результате падения рубля и сужения ликвидности банковской сферы.	T1 -Невысокие входные барьеры. T2 - Рост цен на запасные части и автомобили в результате кризиса рынка полупроводников и падения курса рубля в марте 2022 года.

Таким образом, после проведения SWOT - анализа явно проявляются преимущества и недостатки исследуемого предприятия ООО «Планета Авто

³ Составлено автором

Восток», а также ситуации на рынке. Это позволит оценить возможный путь развития, избежать опасностей и максимально эффективно использовать имеющиеся в нашем распоряжении ресурсы, попутно пользуясь предоставленными рынком возможностями.

Рассмотрим мотивационную систему персонала компании ООО «Планета Авто Восток». Она необходима для того, чтобы расширить сотрудничество персонала с руководством для достижения общих целей предприятия. Она побуждает персонал к развитию потенциальных способностей, более интересному и интенсивному труду, творческому отношению к работе, пробуждает непосредственную заинтересованность в результатах труда.

Проанализируем особенности материального стимулирования сотрудников ООО «Планета Авто Восток». Мотивационный механизм ООО «Планета Авто Восток» разработан в соответствии с принципами оплаты труда по достигнутым результатам, предоставления максимальных возможностей повышения собственной профессиональной эффективности и получения справедливого, соответствующего трудовому вкладу материального вознаграждения с гарантией предоставления всех льгот, закрепленных законодательством Российской Федерации.

Материальная мотивация работников ООО «Планета Авто Восток» состоит из:

- оклада;
- премии.

Компания ООО «Планета Авто Восток» заинтересована в привлечении профессиональных и талантливых специалистов. У любого сотрудника, пришедшего работать в данную организацию, есть возможность профессионального, личностного и карьерного роста. Многое зависит от отношения к своей работе и тех целей, которые претендент на вакансию ставит перед собой. Компания ООО «Планета Авто Восток» создает для

целеустремленных, активных и ответственных людей оптимальные условия для развития и совершенствования своих профессиональных навыков. В жизни бывает так, что настоящие профессионалы часто проходят все ступени развития, начиная с должности линейного сотрудника и с течением времени добиваются потрясающих успехов. Концепция мотивации персонала ООО «Планета Авто Восток» содержит такие направления, как:

- адаптация новых сотрудников;
- обучение и развитие персонала.

Одним из ключевых моментов в развитии персонала является определение соответствия корпоративным компетенциям сотрудника, т.е. личностных качеств и профессиональных знаний, умений, навыков, и их развитие и совершенствование.

Огромную роль играет также нематериальная мотивация сотрудников ООО «Планета Авто Восток». Мотивирующим фактором является корпоративная культура сотрудников, которая недостаточно сформирована в организации.

Итак, прозрачность системы мотивации в компании ООО «Планета Авто Восток» заключается в информированности сотрудников о стратегических целях и задачах компании, наличии подробно описанных положений и процедур. Система материального стимулирования построена на сотрудничестве всего коллектива, т.е. если выигрывает ООО «Планета Авто Восток», выигрывает каждый ее участник. Подводя итог, важно сказать, что в настоящее время система мотивации и стимулирования персонала ООО «Планета Авто Восток» не совсем эффективна, так как:

- между оплатой высокоэффективных и низкоэффективных сотрудников нет существенной разницы;
- общие затраты на персонал превышают оптимальные значения;
- оплата труда не сбалансирована относительно рынка труда;
- суммарные выплаты сотрудникам заметно ниже рыночных ставок;

- в системе мотивации не соблюден баланс наказания и поощрения;

Поэтому возникает необходимость разработки мер по совершенствованию мотивационной системы компании ООО «Планета Авто Восток», так как уровень мотивации персонала тесно связан с производительностью труда и в конечном итоге влияет на финансовые результаты предприятия.

Анализ конкурентов, как и оценка рекламных кампаний – важнейшая задача на растущем рынке автобизнеса. Необходимо правильно оценить, кто наши конкуренты и понять, как они работают с покупателями автомобилей. А после применить лучшие практики конкурентов в своем автосалоне и не допустить их ошибок.

В условиях господства рыночных отношений планирование бизнеса теснейшим образом связано с предвидением возможностей сбыта предпринимательского продукта на рынке товаров и услуг. Чтобы прогнозные оценки предпринимателя наиболее соответствовали реальной ситуации будущего спроса и объёма продаж, надлежит тщательно исследовать, изучить и проанализировать рынок сбыта предпринимательского продукта, т.е. людей, которые покупают автомобили.

Предприятие заинтересовано в потребителях, которые купят товар по цене, обеспечивающей получение прибыли в достаточном объёме и на протяжении длительного периода с тем, чтобы фирма могла существовать и развиваться.

В товарах и услугах предприятия заинтересованы различные категории людей. В современных условиях автомобиль стремится иметь каждая семья, т.к. это очень удобно. Соответственно есть исключения:

- люди которые привыкли обходиться без автомобиля;
- пожилые люди;
- отдельные категории людей.

Конкуренция на автомобильном рынке большая, клиент выбирает более оптимальную цену и качество оказанных услуг. Наш автосалон разрабатывает различные акции и скидки для привлечения клиентов, поддерживая качество выполненных работ. Наши сотрудники в качестве тайных покупателей, оценивают процесс продаж у конкурента и предоставляют подробный отчет со всеми плюсами и минусами. На основе отчета тайных покупателей, а также оценки привлекательности бренда и эффективности рекламы конкурента, мы определяем список рекомендаций по конкурентной борьбе. Еженедельные обучения наших специалистов, помогают в поддержании квалификации менеджеров. У нас есть специальные локальные тренера, которые проводят обучения, подготовку, аттестацию и переаттестацию менеджеров. Если возникает вопрос или спорная ситуация, все пытаются объяснить и устранить разногласия.

Определим потенциальных конкурентов нашего предприятия и проведем сравнение с ними по ряду признаков в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ конкурентов ООО «Планета Авто Восток»

Критерий сравнения	Планета Авто Восток (наше предприятие)	Ключ-Авто	Киа-центр	Регинас
Модельный ряд	Широкий	Широкий	Узкий	Широкий
Наличие бонусов и подарков при покупке автомобиля	Есть	Есть	Есть	Нет
Удобство расположения	Удобное	Удобное	Удобное	Удобное
Известность фирмы	Высокая	Средняя	Средняя	Высокая
Наличие шоу-рума	Да	Нет	Да	Нет
Наличие техцентра	Да	Нет	Да	Нет
Возможность воспользоваться	Да	Да	Да	Да

услугами по кредитованию и страхованию при покупке автомобиля				
---	--	--	--	--

Далее проведем количественную оценку рассмотренных критериев по двухбалльной шкале. Результаты представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Количественная оценка конкурентов

Критерий сравнения	Планета Авто Восток (наше предприятие)	Ключ-Авто	Киа-центр	Регинас
Модельный ряд	1	1	1	1
Наличие бонусов и подарков при покупке автомобиля	1	0	0	1
Удобство расположения	1	1	1	1
Известность фирмы	1	0	1	1
Наличие шоу-рума	1	0	1	0
Наличие техцентра	1	0	1	0
Возможность воспользоваться услугами по кредитованию и страхованию при покупке автомобиля	1	1	1	1

Как мы видим, наше предприятие ООО «Планета Авто Восток» находится на первом месте среди конкурентов и обладает такими конкурентными преимуществами как широта модельного ряда автомобилей, наличие бонусов и подарков при покупке автомобиля, удобство расположения, наличие шоу-рума и техцентра, возможность воспользоваться услугами по кредитованию и страхованию при покупке автомобиля.

Внутренняя среда любого предприятия характеризуется и его персоналом. ООО «Планета Авто Восток» является крупным предприятием и состав коллектива с дочерними структурами составляет более тысячи человек. Динамика численного состава базы исследования представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика численности ООО «Планета Авто Восток» в 2018-2020 гг., чел.

Показатель	Период анализа			Абс. отклонение		Отн. отклонение	
	2018	2019	2020	2019/2018	2020/2019	19/18	20/19
Численный состав, чел	1476	1392	1302	-84	-90	94,3	93,5

Анализ в таблице 8 указывает, что ООО «Планета Авто Восток» оптимизирует состав персонала в связи с интенсификацией производства, ростом производительности труда, внедрением технологии аутсорсинга при организации обслуживающих производств.

Динамика численного состава базы исследования по уровням образования и структура численного состава по уровням образования представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Динамика численного состава базы исследования по уровням образования и структура численного состава по уровням образования в 2018-2020 гг.

Уровень образования	Период анализа		
	2018	2019	2020
Высшее	404	396	374
Среднее профессиональное	459	456	421
Начальное профессиональное	284	290	260

Среднее общее	266	261	236
Итого	1413	1403	1291
Уровень образования	Период анализа		
	2018	2019	2020
Высшее	28,6%	28,2%	29,0%
Среднее профессиональное	32,5%	32,5%	32,6%
Начальное профессиональное	20,1%	20,7%	20,1%
Среднее общее	18,8%	18,6%	18,3%
Итого	100,0%	100,0%	100,0%

Из таблицы 9 видно, что основу всех категорий сотрудников представляют работники с средним профессиональным и высшим образованием, что характеризуется как положительное явление.

На рисунке 6 представлена образовательная структура персонала ООО «Планета Авто Восток» в 2018-2020 гг. %.

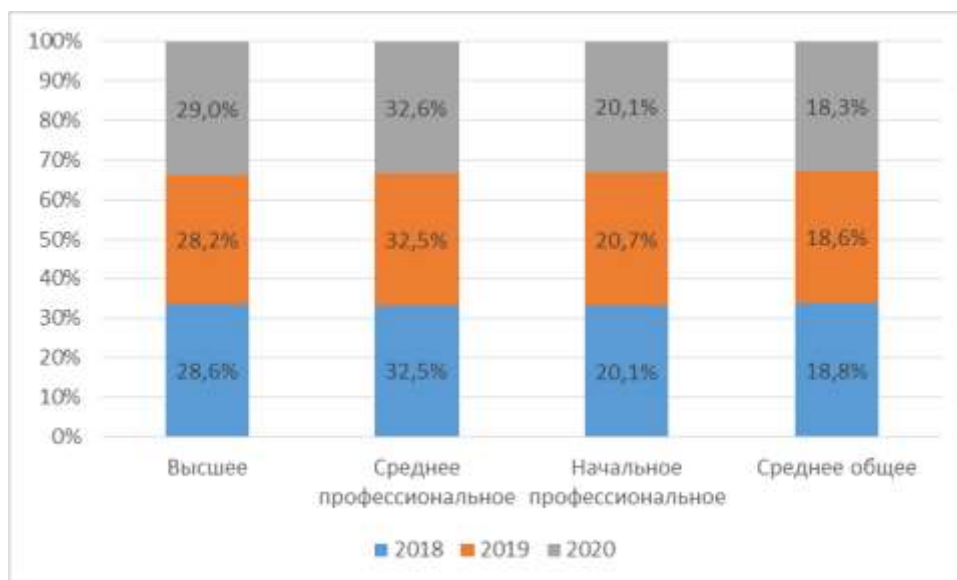


Рисунок 6 – Структура персонала по уровню образования сотрудников ООО «ПАВ» в период 2018 – 2020 гг., %

В целом, персонал организации представляет собой образованный, слаженный персонал с высоким стажем работы в организации. В следующем параграфе выпускной квалификационной работы нами будет проанализирована организация труда в отделе гарантийного обслуживания ООО «ПАВ».

Для анализа движения персонала воспользуемся инструментами, приведенными в специальной литературе [4]. На основании кадровых сведений нами предлагается сформировать исходные данные для анализа движения персонала.

Проведем анализ мобильности коллектива ООО «ПАВ». Для этого воспользуемся сведениями отдела кадров и кадрового отчета за 2018 – 2020 гг. в части производственного цеха.

В таблице 10 представлена динамика принятых и уволенных сотрудников на ООО «ПАВ» в отделе гарантии в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 10 – Динамика принятых и уволенных сотрудников гарантийного отдела на ООО «ПАВ» в производственном цехе в период 2018 – 2020 гг., чел.

Показатель	Период анализа		
	2018	2019	2020
Принято новых сотрудников	5	28	10
Уволено	26	7	10
Всего	85	64	85

Из таблицы 10 видно, что в период 2018 – 2019 годы численность работников менялась: в 2019 году вывели из штата в связи с падением планов производства четвертую смену, что привело к сокращению численного состава до 64 человек. В 2020 году вырос объем планируемого производства чистых помещений, что вынудило предприятие наращивать численность и

принять на работу ранее выведенную рабочую смену. Это привело к росту численного состава до 85 человек.

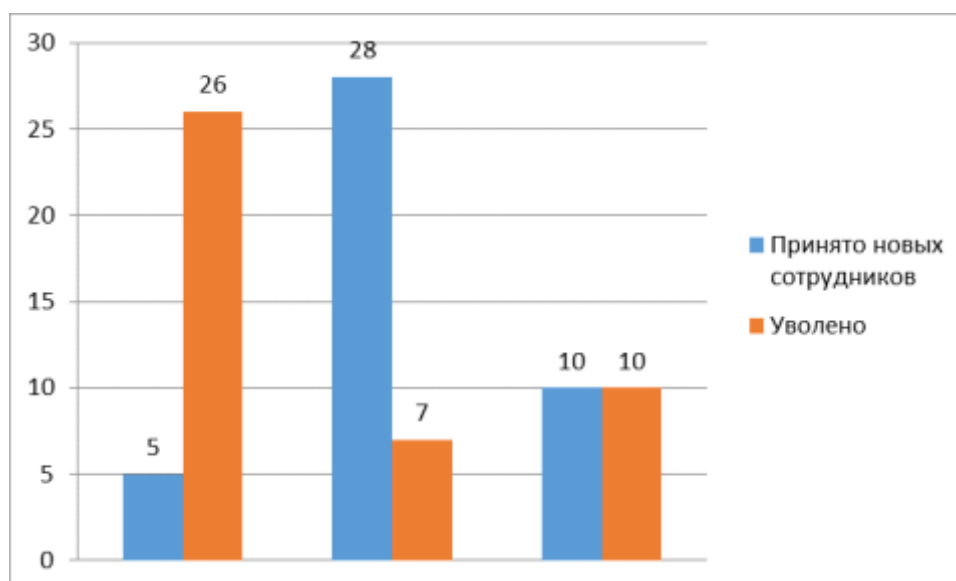


Рисунок 7 – Динамика принятых и уволенных сотрудников гарантийного отдела ООО «ПАВ» в период 2018 – 2020 гг., чел.

В целях дальнейшего исследования нами проведен анализ причин увольнения сотрудников по данным отдела кадров предприятия. В таблице 11 представлены основные причины увольнения сотрудников ООО «ПАВ» в период 2018 – 2020 гг.

Таблица 11 – Основные причины увольнения сотрудников гарантийного отдела ООО «ПАВ» в период 2018 – 2020 гг., чел.

Причина увольнения	Период анализа		
	2018	2019	2020
Найдена более оплачиваемая работа	2	5	4
Найдена работа с более комфортными условиями труда	1	2	1
За нарушение трудовой дисциплины	2	0	2
Уход на пенсию	1	0	3
По инициативе работодателя (сокращение)	20	0	0

Всего	26	7	10
-------	----	---	----

Из таблицы 11 видно, что основной причиной увольнения в 2018 году является сокращение четвертой смены путем сокращения работников на условиях выплаты единовременной выплаты. По причине неудовлетворенности в оплате труда текучесть достаточно сильная. Так по этой причине уволилось в 2018 году 2 человека, а в 2019 году уже 5 человек. В 2020 году данный показатель снизился и составил 4 человека. Следующим по числу уволенных были недовольные условиями труда.

За нарушение трудовой дисциплины в производственном цехе в период анализа было уволено: 2 человека в 2018 году и 2 человека в 2020 году. На рисунке 8 представлена структура основных причин увольнения сотрудников в производственном цехе ООО «ПАВ» в период 2018 – 2020 гг.

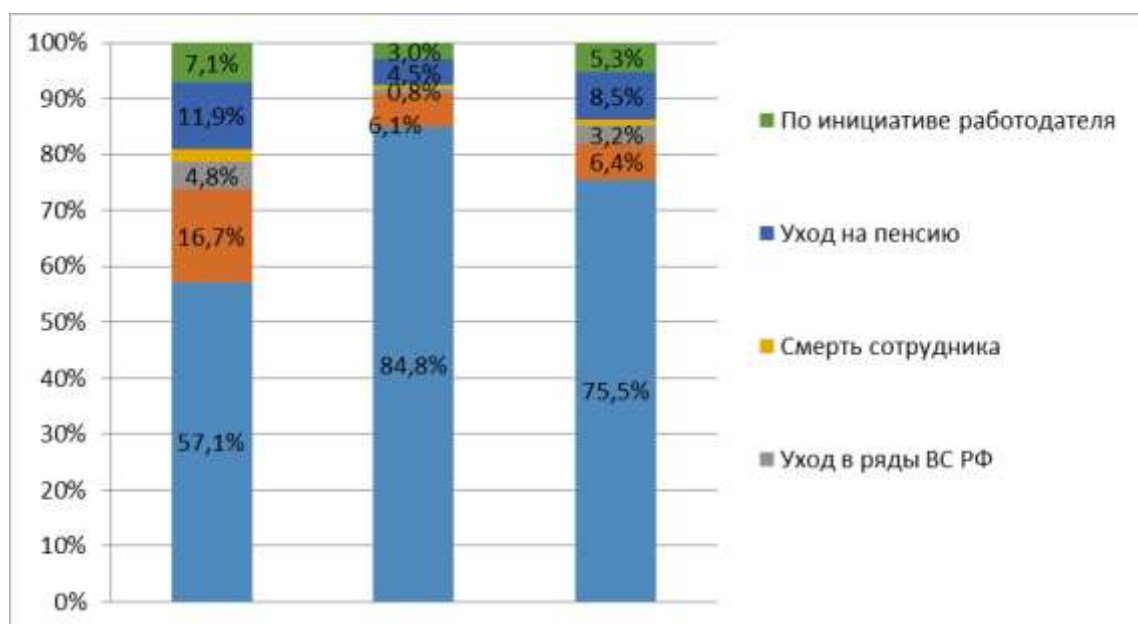


Рисунок 8 – Структурный анализ основных причин увольнения сотрудников гарантийного отдела ООО «ПАВ» в период 2018 – 2020 гг., %

Показатели динамика персонала предприятия представлены в таблице 12.

Коэффициент оборота по приему в 2018 году составлял 5,9%. А в 2019 году 43,8%. В 2020 году данный показатель составил уже 11,8%. Коэффициент оборота по выбытию в 2018 году составил 30,6%, что

объясняется сокращение 20 человек в связи с падением уровня объема производства. В 2019 году данный показатель снизился 10,9%, а в 2020 году составил 11,8%. Коэффициент текучести персонала в производственном цехе ООО «ПАВ» в период 2018 -2020 гг. снижалась (с 30,6% в 2018 году до 11,8% в 2020 году), но остается недопустимо высокой для производственного предприятия. Коэффициент уровня трудовой дисциплины составляет стабильную величину равную в 2018 и в 2020 году 2,4%.

Таблица 12 – Динамика основных показателей стабильности и мобильности коллектива ООО «ПАВ» в период 2018 -2020 гг., %

Показатель	2018	2019	2020
Коэффициент оборота по приему	5,9%	43,8%	11,8%
Коэффициент оборота по выбытию	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент общего оборота	36,5%	54,7%	23,5%
Коэффициент текучести персонала	30,6%	10,9%	11,8%
Коэффициент постоянства персонала	69,4%	89,1%	88,2%
Уровень трудовой дисциплины	2,4%	0,0%	2,4%

Учитывая анализ хозяйственной деятельности, анализа кадрового состава и его стабильности (текучести) нами сформулированы следующие выводы:

При анализе существующей на предприятии системы оплаты труда были выявлены недостатки, негативно сказывающиеся на мотивации работников, их удовлетворенности условиями работы и заработной платой. Для построения эффективной системы оплаты труда необходимо придерживаться ряда требований:

- соответствие системы оплаты труда стратегии развития предприятия;
- соблюдение принципа справедливости при определении вознаграждений для разных должностей;
- четкость, логичность и прозрачность системы оплаты труда;

– информированность персонала.

Организационно – экономические характеристики анализа восприятия персоналом ООО «Планета Авто Восток» личностных качеств руководителя и мероприятия по повышению конкурентоспособности через лидерство будут рассмотрены нами в следующем параграфе выпускной квалификационной работы.

2.2. Анализ восприятия персоналом ООО «Планета Авто Восток» личностных качеств руководителя и мероприятия по повышению конкурентоспособности через лидерство

Мы опрашивали всех работников, поскольку оценивались лидерские качества директора ООО «Планета Авто Восток», а именно эти категории работников наиболее часто по роду деятельности взаимодействуют с ним и получают от него распоряжения. Объектом исследования стали ее работники, количество опрошенных составило 360 человек, из них 310 мужчин и 50 женщины.

Использовался метод анкетного опроса. Анкета содержала несколько блоков вопросов: о личностных качествах руководителя, как способствующих, так и мешающих восприятию его как лидера, об источниках власти руководителя в организации и о способах влияния, используемые им по отношению к подчиненным.

Для решения первой задачи исследования - выявить качества, способствующие или препятствующие восприятию руководителя в качестве лидера - в анкете использовались следующие вопросы: «Какими характерными чертами лидерства обладает ваш руководитель?», «Какими качествами обладает ваш руководитель?» и «Какие слабые стороны своего руководителя вы можете назвать?», с помощью этих вопросов мы хотели выяснить отношение подчиненных к своему руководителю.

Наиболее характерными чертами эффективного лидера являются:

- видение ситуации в целом;
- способность к коммуникациям;
- доверие сотрудников;
- гибкость при принятии решений.

Таким образом, следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы,

организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей [43 с.134]

Прежде, чем отвечать на эти вопросы, респонденты высказывали свое мнение о том, считают ли они лидером своего руководителя – директора ООО «Планета Авто Восток». Только половина опрошенных - 51% ответили, что их руководитель является лидером; остальные либо затруднились ответить на этот вопрос (39.2%), либо не согласились, что их руководитель может считаться лидером (9,8%).

На вопрос о том, насколько выражены некоторые из лидерских качеств у директора ООО «Планета Авто Восток», опрошенные ответили следующим образом:

Таблица 13 – Средние баллы выраженности характеристик лидера (максимально возможный балл 10)

Черты лидерства	Средний балл
Профессионализм	7.9
Хорошие организаторские способности	6.3
Энергичность, инициативность	6.5
Умение ладить с людьми	6.9
Умение создать команду	6.1
Умение ставить цели и добиваться их воплощения	7.4
Человеческие качества (отзывчивость, сочувствие)	6.1
Креативность мышления	6.2
Альтруизм	7.2

Таким образом, по мнению работников ООО «Планета Авто Восток», наиболее выражены у их руководителя такие качества как профессионализм, умение ставить и добиваться своих целей, а так же альтруизм. Так же 2% респондентов отметили, что их руководитель благородный, внимательный.

Таблица 14 – оценка выраженности лидерских качеств у руководителя респондентами разного пола

Черты лидерства	пол	
	Мужской	Женский
Профессионализм	8,0	7.9
Хорошие организаторские способности	6.8	6.2

Энергичность, инициативность	6.8	6.5
Умение ладить с людьми	7.8	6.7
Умение создать команду	6.4	6,0
Умение ставить цели и добиваться их воплощения	7.1	7.4
Человеческие качества (отзывчивость, сочувствие)	6.2	6,0
Креативность мышления	6.4	6.2
Альтруизм	8.4	7,0

Большинство выделенных черт лидера оцениваются примерно одинаково респондентами разного пола, но мужчины более высоко, чем женщины оценивают умение руководителя ладить с людьми и альтруизм.

Большой интерес вызывает оценка выраженности черт лидера, которую дали разные возрастные группы. Так, персонал младше 30 лет отмечает умение ставить и добиваться своих целей. Средняя возрастная группа отдает больше предпочтения таким качествам, как профессионализм, хорошие организаторские способности, энергичность инициативность, человеческие качества, альтруизм.

Различаются оценки лидерских качеств и среди различных категорий персонала – специалисты, среднего и младшего персонала. Специалисты больше всего ценят в своем руководителе профессионализм, хорошие организаторские способности, умение ставить и добиваться своих целей, альтруизм. Младший персонал отметил наличие человеческих качеств. А энергичность, инициативность одинаково отметили все категории персонала.

Следующий вопрос выяснял наличие некоторых личностных качеств, свойственных руководителю.

Таблица 15 – Мнение респондентов о свойственности некоторых личностных качеств их руководителю

Личностные качества руководителя	Доля респондентов, указавших их наличие у руководителя %
Доброта	17.4
Отзывчивость	12.2
Воспитанность	11.3

Сочувствие	12.2
Инициативность	13.9
Энергичность	21.7
Грубость	4.3
Злость	9.0
Жадность	5.2
Другое	4.0

Таким образом, наиболее ярко выраженные качества оцениваемого руководителя – энергичность и доброта. Несколько менее выражены другие положительные качества, а об отрицательных сообщили лишь некоторые респонденты. В графе «другое» присутствовали такие варианты ответов, как самоуверенность, а также хитрость, наглость. В сумме эти ответы составили 4%. Те респонденты, кто считает своего руководителя лидером, в большей степени подчеркивают его положительные качества, а те, кто не видит лидера в руководителе, подчеркивает отрицательные черты (таблица 16)

Таблица 16 – Восприятие личностных черт руководителя респондентами, по-разному оценивших его лидерскую позицию (в %)

Черты руководителя	Считают руководителя лидером	Не считают руководителя лидером	Затруднились ответить
Доброта	53,8	40,0	20,0
Отзывчивость	46,2	20,0	5,0
Воспитанность	26,9	20,0	25,0
Сочувствие	34,6	20,0	20,0
Инициативность	30,8	40,0	30,0
Энергичность	50,0	40,0	50,0
Грубость	7,7	60,0	0,0
Злость	0,0	20,0	0,0
Жадность	3,8	40,0	15,0
Другое	0,0	0,0	5,0

Судя по данным таблицы 16, для лидера важны такие качества, как доброта, энергичность и отзывчивость, менее всего ему должны быть свойственны грубость, жадность и злость. Последние качества мешают воспринимать руководителя как лидера.

Разные категории основного персонала ООО «Планета Авто Восток» придают значение разным чертам своего руководителя (см. таблицу 8)

Таблица 17 – Мнение персонала о чертах руководителя (доли в %).

Черты руководителя	Категория работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Доброта	50.0	29.6	50.0
Отзывчивость	33.3	29.6	0.0
Воспитанность	27.3	18.5	50.0
Сочувствие	38.9	22.2	16.7
Инициативность	33.3	37.0	0.0
Энергичность	44.4	59.3	16.7
Грубость	11.1	11.1	0.0
Злость	0.0	3.7	0.0
Жадность	11.1	14.8	0.0
Другое	5.6	0.0	0.0

Сотрудники считают, что директор ООО «Планета Авто Восток» отличают доброта и энергичность, средний персонал тоже говорит об энергичности, а также об инициативности, а младший – в равной мере подчеркивает доброту и воспитанность. Что касается отрицательных качеств, то средний персонал несколько чаще других категорий работников считает, что руководителю присуще такое качество как жадность, а младший персонал вовсе не замечает отрицательных черт руководителя. Еще, мы хотели выяснить, какие черты руководителя выделяют мужской и женский персонал. Из таблицы 17 видно, что женщины видят у своего руководителя такие качества, как энергичность, доброту и инициативность, а мужчины – умение сочувствовать и воспитанность.

Таблица 17 – Мнение персонала разного пола о личностных качествах руководителя (доли респондентов, в %).

Черты руководителя	Мужчины	Женщины
Доброта	20.0	43.9
Отзывчивость	20.0	29.3
Воспитанность	30.0	24.4
Сочувствие	30.0	26.8

Инициативность	10.0	36.6
Энергичность	20.0	56.1
Грубость	10.0	9.8
Злость	0.0	2.4
Жадность	10.0	12.2
Другое	10.0	0.0

Из этой таблицы видно, что к своему руководителю- директору - более теплое отношение у женского персонала.

Все опрошенные были разделены на возрастные группы:

Персонал младше 30 лет;

Персонал от 31-45 лет;

Персонал старше 46 лет.

Анализ показывает, что молодые работники чаще, чем другие возрастные категории, считают своего руководителя добрым, а более старшие сотрудники – энергичным (таблица 18).

Таблица 18 –Мнение разных возрастных групп о личностных качествах руководителя (доли ответов, в %)

Черты руководителя	Возрастные группы		
	Младше 30	31 – 45 лет	46 – 60 лет
Доброта	60.0	36.4	38.5
Отзывчивость	0.0	27.2	38.5
Воспитание	40.0	21.2	30.8
Сочувствие	0.0	30.3	30.8
Инициативность	20.0	30.3	38.5
Энергичность	40.0	48.5	53.8
Грубость	0.0	6.1	23.1
Злость	0.0	0.0	7.7
Жадность	20.0	12.1	7.7
Другое	0.0	3.0	0.0

Итак, разные возрастные группы по-разному оценивают черты своего руководителя – директор ООО «Планета Авто Восток». Причиной этому может быть то, что разные люди, разные возрастные группы каждый по своему определяет качества руководителя, а так же сам руководитель может по-разному обращаться с разными возрастными группами.

Далее оценивались слабые стороны руководителя, которые могут рассматриваться как препятствие для того, чтобы считаться лидером.

Таблица 19 – Ответы респондентов об отрицательных чертах руководителя.

Слабые стороны руководителя	Доля респондентов, в %
Пассивность	4.2
Лень	4.2
Раздражительность	16.7
Эгоизм	31.2
Неуверенность	14.6
Слабая заинтересованность в успехе автоцентра	4.2
Другое	6.2

Необходимо подчеркнуть, что в целом коллектив ООО «Планета Авто Восток» не считает, что отрицательные черты их руководителя выражены ярко, среди этих отрицательных качеств наибольшую долю голосов набрал эгоизм, однако наличие этой черты не мешает восприятию руководителя как лидера (таблица 19).

Таблица 19 – Восприятие личностных черт руководителя респондентами, по-разному оценивших его лидерскую позицию (доли респондентов, в%)

Слабые стороны руководителя	является ли руководитель лидером...	
	да	нет
Пассивность	10,5	0,0
Лень	5,3	0,0
Раздражительность	5,3	50,0
Эгоизм	31,6	50,0
Неуверенность	10,5	25,0
Слабая заинтересованность в успехе автоцентра	5,3	0,0
другое	15,8	0,0

Среди тех, кто считает директора лидером, наибольшая доля опрошенных выделяет такое его отрицательное качество как эгоизм. Это не

препятствует восприятию его в качестве лидера. Но вот раздражительность и неуверенность не связаны в глазах сотрудников с позицией лидера.

Разные категории персонала несколько отличаются по своему восприятию отрицательных качеств своего руководителя (таблица 20).

Таблица 20 – Слабые стороны руководителя в восприятии разных категорий персонала

Слабые стороны руководителя	Категория работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Пассивность	0.0	5.3	20.0
Лень	6.2	5.3	0.0
Раздражительность	12.5	26.3	20.0
Эгоизм	37.5	42.1	20.0
Неуверенность	25.0	5.3	40.0
Слабая заинтересованность в успехе автоцентра	6.2	5.3	0.0
другое	12.5	5.3	0.0

Наибольшая доля среднего персонала считают, что слабая сторона их руководителя – эгоизм, так же слабая черта, по их мнению, – раздражительность 26.3 %. Эти же качества, но в несколько меньшей степени, выделяют и Специалисты. Младший же персонал считает, что слабая сторона их руководителя – неуверенность 40 %. Возрастные группы также имеют специфику, характеризуя слабые стороны руководителя.

Таблица 21 – Слабые стороны руководителя, по мнению разных возрастных групп (доли, в %).

Слабые стороны руководителя	Возрастные группы		
	младше 30	31-45 лет	45-60 лет
Пассивность	20,0	4,2	0,0
Лень	0,0	8,3	0,0
Раздражительность	20,0	20,8	18,2
Эгоизм	40,0	33,3	45,5
Неуверенность	0,0	25,0	9,1
Слабая заинтересованность в успехе автоцентра	20,0	4,2	0,0

другое	0,0	0,0	27,3
--------	-----	-----	------

Все возрастные группы согласны с тем, что руководителю присущ эгоизм, но для средняя возрастная группа замечает и неуверенность, а старшая – раздражительность.

Таким образом, большинство опрошенных видят в своем руководителе лидера, которому присущи такие положительные качества, как энергичность и доброта, а из отрицательных – эгоизм, который, однако, не мешает руководителю быть лидером. Те, кто не расценивают директора в качестве лидера организации, главными качествами, мешающими этому, считают раздражительность и неуверенность.

2.2 Использование руководителем источников власти и способов влияния

В нашем исследовании особое внимание было уделено использованию руководителем инструментов лидерства – власти и влиянию.

Ряд вопросов нашей анкеты был направлен на оценку работниками ООО «Планета Авто Восток» практики использования директора этих необходимых инструментов.

Прежде всего, мы выясняли, воспринимается ли руководитель как властный человек.

Таблица 22 – Ответы респондентов о властности их руководителя.

Ваш руководитель властный человек?	Доля респондентов, в %
Очень властный	9.8
Скорее властный	19.7
В чем – то, властный в чем – то нет	52.9
Скорее не властный	9.8
Совершенно властный	7.8
Итого	100.0

Большинство респондентов отметили, что их руководитель в чем – то, властный в чем – то нет, но четверть респондентов считают своего руководителя в той или иной мере властным, и таких респондентов больше, чем отрицающих властность руководителя.

Таблица 23 – Оценка властности руководителя респондентами разного пола (доли в %).

Оценка властности	пол	
	Мужской	Женский
Очень властный	0.0	12.3
Скорее властный	40.0	14.6
В чем-то властный, в чем-то нет	30.0	58.5
Скорее не властный	20.0	7.3
Совершенно не властный	10.0	7.3
Итого	100.0	100.0

Из таблицы 23 видно, что мужчины более решительны в своих оценках, выбирают более определенные ответы, тогда как женщины предпочитают умеренные оценки.

Таблица 24 – Оценка властности руководителя разными категориями персонала ООО «Планета Авто Восток» (доли работников, в %)

Оценка властности руководителя	Категория работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Очень властный	11,1	7,4	16,7
Скорее властный	22,2	18,5	16,7
В чем-то властный, в чем-то нет	38,9	59,3	66,6
Скорее не властный	22,2	3,7	0
Совершенно не властный	5,6	11,1	0
Итого	100,0	100,0	100,0

Почти одинаково средний и младший персонал считают, что их руководитель в чем – то властный, в чем – то нет. Среди работников повышена доля тех, кто не воспринимает директора как властного человека.

Таблица 25 – Оценка властности руководителя возрастными группами (доли работников, в %)

Оценка властности	Возрастные группы		
	Младше 30 лет	31 – 45 лет	46 – 60 лет
Властный	40.0	36.3	7.7
В чем – то властный, в чем – то нет	40.0	48.5	69.2

Не властный	20.0	15.2	23.1
Итого	100.0	100.0	100.0

Таблица 25 показывает, что чем старше персонал ООО «Планета Авто Восток», тем меньше он склонен воспринимать руководителя как властного человека.

Важным для нашего исследования был вопрос об источниках, на которых держится власть руководителя. Для решения этой задачи служили вопросы «Как Вы считаете, что главным образом заставляет Вас подчиняться Вашему руководителю?» и «В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти. К какому из них относится Ваш руководитель?». Ответы на эти вопросы приведены в следующих таблицах.

Таблица 26 – Условия подчинения руководителю

Как Вы считаете, что главным образом заставляет Вас подчиняться Вашему руководителю?	Доля респондентов, в %
Угроза увольнения, понижения в должности в случае неподчинения	21,6
Он распределяет премии, материальную помощь, выделяют путевки на отдых и лечение и др.Этого можно лишиться, если не подчиняться	9,8
Его должность выше моей, а значит, надо подчиняться, таков порядок	68,6
Итого	100,0

Ответы на вопрос о причинах подчинения руководителю показывают, что его власть основана на традиции – более высокой должности следует подчиняться.

Далее мы рассмотрели, как отвечали разные категории персонала ООО «Планета Авто Восток» на вопрос о том, что главным образом заставляет их подчиняться руководителю (таблица 27)

Таблица 27 – Причины подчинения персонала ООО «Планета Авто Восток» (доли работников, в %)

Причины подчинения	Категория работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал

Угроза увольнения, понижения в должности в случае неподчинения	22,2	14,8	50,0
Он распределяет премии, материальную помощь, выделяют путевки на отдых и лечение и др. Этого можно лишиться, если не подчиняться	16,7	7,4	0,0
Его должность выше моей, а значит, надо подчиняться, таков порядок	61,1	77,8	50,0
Итого	100,0	100,0	100,0

Специалисты, и технический персонал подчиняются директору ООО «Планета Авто Восток», поскольку его должность занимает более высокий уровень в иерархии, то есть подчинение строится на основе формальных правил. Для младшего же персонала в равной степени значимы такие причины, как более высокая должность руководителя, так и угроза увольнения. Именно это категория персонала испытает большие трудности с поиском работы в случае потери рабочего места.

Значительные различия можно наблюдать в ответах мужчин и женщин (таблица 28).

Таблица 28 – Причины подчинения руководителю у мужчин и женщин (доли работников, в %)

Как вы считаете, что главным образом заставляет вас подчиняться Вашему руководителю?	пол	
	мужской	женский
Угроза увольнения, понижения в должности в случае неподчинения	40,0	17,1
Он распределяет премии, материальную помощь, выделяют путевки на отдых и лечение и др. Этого можно лишиться, если не подчиняться	30,0	4,9
Его должность выше моей, а значит, надо подчиняться, таков порядок	30,0	78,0
Итого	100,0	100,0

78% женского персонала отметили, что подчиняются своему руководителю из-за того, что его должность выше, то есть следуют установленному порядку. Для мужчин же более значимы два другие фактора

– угроза увольнения или перевода на более низкую должность и боязнь лишиться материальных благ, распределяемых руководителем.

Второй вопрос, выясняющий источник власти руководителя, звучал следующим образом: «В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти. К какому из них относится Ваш руководитель?»

Таблица 29 – Отношение руководителя к различным источникам власти

В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти. К какому из них относится Ваш руководитель?	Доля респондентов, в %
Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей.	19.6
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.	21.6
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	9.8
Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит над нами как эксперт, специалист.	13.7
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил уважение и ему хотят подчиняться.	35.3
Итого	100,0

Таблица 29 показывает, что наибольшее количество ответов пришлось на два варианта: уважение к руководителю и распределение ресурсов, то есть власть директора ООО «Планета Авто Восток» основывается на власти ресурсов и власти личности.

Для исследователей представляла интерес взаимосвязь восприятия как руководителя в качестве лидера и оценки источников его власти (таблица 30)

Таблица 30 – Восприятие руководителя как лидера и оценки источников его власти (доли в работников, в %)

источники власти	является ли ваш руководитель лидером?	
	да	нет

Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей	19.2	40.0
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.	11.5	20.0
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	7.7	0.0
Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит над нами как эксперт, специалист.	11.4	0.0
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил уважение и ему хотят подчиняться.	50.0	40.0
Итого	100.0	100.0

По этой таблице видно, что та часть опрошенных, которая ответила положительно на вопрос, является ли Ваш руководитель лидером, ответили, что власть их руководителя держится на том, что он заслужил уважение и ему хотят подчиняться – 50 %. А те, кто считает, что их руководитель не является лидером, отметили, что власть руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей – 40 %.

Далее мы рассмотрели, как влияет пол респондента на восприятие источника власти.

Таблица 31 – Восприятие источника власти в зависимости от пола (доли работников, в %)

Источники власти	пол	
	мужской	женский
Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей	33,3	17,1
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансовые,	22,2	19,5
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	22,2	7,3
Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит над нами как эксперт, специалист.	0,0	17,1
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил уважение, и ему хотят подчиняться.	22,3	39,0

Итого	100,0	100,0
-------	-------	-------

33.3 % мужского персонала считает, что власть руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей, женщины же (39 %) чаще считают, что власть руководителя держится на том, что он заслужил уважение, и ему хотят подчиняться.

Следовательно, женский персонал, выделяя человеческие, профессиональные стороны своего руководителя, считает, что власть руководителя держится на власти личности, а мужчины – на власти положения.

На оценку источников власти влияет возраст респондентов (таблица 32).

Таблица 32 – Восприятие и оценка источников власти по возрастным группам (доли работников, в %)

Оценка власти	Категории работников		
	младше 30	31-45 лет	45-60 лет
Власть нашего руководителя держится на том, что от него зависит распределение должностей	20,0	18,8	23,0
Власть нашего руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.	20,0	15,6	30,8
Власть нашего руководителя держится на том, что он владеет нужной информацией, умеет заводить полезные знакомства и т.д.	0	15,6	0
Власть нашего руководителя держится на том, что он превосходит над нами как эксперт, специалист.	0	15,6	15,4
Власть нашего руководителя держится на том, что он заслужил, уважение и ему хотят подчиняться.	60,0	34,4	30,8
Итого	100,0	100,0	100,0

Большинство респондентов младше 30 лет ответили, что власть руководителя держится на том, что он заслужил, уважение и ему хотят подчиняться. Более высокая по сравнению с другими возрастными группами

доля респондентов предпенсионной возрастной группы ответили, что власть руководителя держится на том, что он может распределять финансовые, материальные ресурсы, новое оборудование и т.д.

Второй инструмент лидерства, изучаемый в нашем исследовании, - влияние. При оценке способов влияния на подчиненных мы использовали вопросы о том, допускает ли руководитель воздействия с помощью силы давления, угроз, а также убеждения и уговоров.

На вопрос: «Допускает ли Ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?» ответы распределились следующим образом:

43.1% опрошенных ответили, что их руководитель никогда не допускал управление при помощи силы, угрозы;

33.3% опрошенных ответили, что их руководитель иногда допускает управление при помощи силы давления, угрозы;

3.9% опрошенных ответили, что их руководитель постоянно допускает управление при помощи силы давления, угрозы;

И 19.6% опрошенных затруднились ответить на этот вопрос.

Таким образом, можно утверждать, что влияние с помощью «силовых методов» нетипично для оцениваемого руководителя, к помощи этих методов он прибегает лишь время от времени.

Таблица 33 – Ответы разных категорий работников на вопрос «Допускает ли ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?» (доли в %).

Допускает ли ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?	Категория работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Да постоянно	5.6	3.7	0.0
Иногда	33.3	33.3	33.3
Нет никогда	55.5	40.7	16.7
Затрудняюсь ответить	5.6	22.3	50.0
итого	100.0	100.0	100.0

Из таблицы 33 видно, что руководитель реже всего допускает управление при помощи угроз по отношению к специалистам. Чем квалифицированнее работники, тем меньше управление при помощи силы давления, угроз.

Таблица 34 – Ответы возрастных групп на вопрос «Допускает ли ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?» (доли работников, в %).

Допускает ли Ваш руководитель управление при помощи силы давления, угрозы?	Возрастные группы		
	Младше 30 лет	31 – 45 лет	46 – 60 лет
Да постоянно	0.0	0.0	15.4
Иногда	20.0	39.4	23.1
Нет никогда	20.0	45.4	46.2
Затрудняюсь ответить	60.0	15.2	15.3
Итого	100	100	100

Средняя и предпенсионная возрастная группа отметили, что их руководитель никогда не допускал управление при помощи силы давления, угрозы. А вот возрастная группа младше 30 лет отметила, что иногда бывает, но при этом большинство затруднились ответить на этот вопрос.

Таким образом, оцениваемый руководитель наиболее часто использует такие способы влияния, как уговоры и убеждения, нежели угрозы, давление и нецензурную брань. Руководитель дифференцирует способы влияния в зависимости от квалификационной категории персонала и их возраста.

Таблица 35 – Ответы респондентов на вопрос «Позволяет ли себе ваш руководитель нецензурную брань в отношении к подчиненным?»

Позволяет ли себе ваш руководитель нецензурную брань в отношении к подчиненным?	Доля респондентов, в %
Да	5,9
Нет	84,3
Затрудняюсь ответить	9,8
Итого	100,0

Таким образом, в большинстве случаев руководитель не позволяет себе нецензурную брань в отношении подчиненных.

Так же в анкете был вопрос: «Применял ли по отношению к Вам руководитель такой фактор воздействия как влияние (убеждение, объяснение)?» Распределение ответов приведено в таблице 36.

Таблица 36 – Использование руководителем влияния по отношению к респондентам

Применяет ли руководитель угрозы, убеждение...	Доля респондентов, в %
Да	56,9
Нет	31,4
Затрудняюсь ответить	11,7
Итого	100,0

Влияние с помощью методов убеждения и объяснения отметили более половины респондентов, эта доля респондентов выше, чем доля отметивших применение угроз и давления.

Таблица 37 – Применением руководителем влияния по отношению к разным категориям персонала ООО «Планета Авто Восток» (доли работников, в %).

Применяет ли руководитель угрозы, убеждение...	Категории работников		
	Специалисты	Управленческий персонал	Обслуживающий персонал
Да	72.2	48.1	50.0
Нет	11.1	40.7	50.0
Затрудняюсь ответить	16.7	11.2	0.0
Итого	100,0	100,0	100,0

Таблица 38 показывает, что чем выше квалификационная категория персонала, тем чаще руководитель использует влияние через угрозы и убеждение.

Инструменты лидерства – власть и влияние – необходимы для того, чтобы обеспечивать эффективную деятельность организации.

Таблица 39 – Оценка способности руководителя обеспечивать эффективность трудовой деятельности

Умеет ли Ваш руководитель – директор ООО «Планета Авто Восток» эффективно организовывать трудовую деятельность коллектива?	Доля респондентов, в %
Да	64,7
Нет	3,9
Затрудняюсь ответить	31,4
Итого	100,0

Две трети опрошенных положительно оценили эффективность своего руководителя.

Возрастные группы имеют отличия, оценивая способность директора ООО «Планета Авто Восток» эффективно организовывать трудовую деятельность.

Таблица 40 – Оценка эффективности руководителя разными возрастными группами (доли работников, в %)

Умеет ли ваш руководитель – директор ООО «Планета Авто Восток» эффективно организовывать трудовую деятельность коллектива?	Возрастные группы		
	младше 30	31-45 лет	45-60 лет
Да	40,0	69,7	61,5
Нет	0,0	0,0	15,4
Затрудняюсь ответить	60,0	30,3	23,1
Итого	100,0	100,0	100,0

Только среди респондентов старшей возрастной группы есть те, кто считают, что их руководитель не может обеспечить эффективную деятельность коллектива. Наибольшая доля положительных ответов характерна для средней возрастной подгруппы. Молодые работники затруднились в своих оценках, возможно, их опыт еще не позволяет судить о тех критериях, по которым оценивается эффективность руководителя.

Таблица 41 – Оценка учета руководителем индивидуальных способностей работников при распределении работ

В какой мере ваш непосредственный руководитель распределяет работу, учитывая индивидуальные склонности, способности подчиненных?	Доля респондентов, в %
Как правило, руководитель учитывает индивидуальные склонности	41,2
Как правило, руководитель не учитывает индивидуальные склонности	11,7
Затрудняюсь ответить	47,1
Итого	100,0

Большинство респондентов затруднились ответить на этот вопрос, но 41,2% отметили, что руководитель учитывает индивидуальные склонности.

Таблица 42 – Оценка респондентами способности руководителя добиться эффективной деятельности организации.

Удается ли руководителю добиваться хороших показателей деятельности организации?	Доля респондентов, в %
Да	72,6
Нет	3,9
Затрудняюсь ответить	23,5
Итого	100,0

Из таблицы видно, что большинство респондентов считают, что их руководителю удается добиваться хороших показателей деятельности организации.

Таблица 43 – Мнение респондентов об эффективности руководителя.

Считаете ли вы, что другой руководитель может быть эффективнее?	Доля респондентов, в %
Да	5,9
Скорее, да	5,9
Где-то да, где-то нет	47,1
Скорее нет	17,6
Нет	23,5
Итого	100,0

Большинство респондентов считают, что другой руководитель где-то может, быть эффективнее, а где-то нет. Но все же предпочтение отдается настоящему руководителю.

Важным индикатором состояния организационного климата в коллективе ООО «Планета Авто Восток» является текучесть персонала. Данный показатель указывает на степень комфорта работы в коллективе и качество принимаемых менеджментом ООО «Планета Авто Восток» управленческих решений. Динамика текучести персонала по категориям работников представлена в таблице 45.

Таблица 45 – Динамика текучести персонала по категориям работников ООО «Планета Авто Восток» в 2018-2020 гг., %

Категория работающих	Период		
	2018	2019	2020
Специалисты	11%	16%	21%
Управленческий персонал	20%	10%	10%
Хозяйственный и обслуживающий персонал	33%	35%	41%

Из таблицы 46 видно, что текучесть персонала преобладает среди технического и обслуживающего персонала. Выражает беспокойство и рост текучести среди основного состава ООО «Планета Авто Восток».

Следующим критерием эффективности сложившейся системы является удовлетворённость «организационным климатом» в ООО «Планета Авто Восток» по категориям работников, оцениваемая в период прохождения преддипломной практики. Результаты оценивания представлены на рисунке 9.



Рисунок 14 – Удовлетворенность «организационным климатом» в ООО «Планета Авто Восток» по категориям работников, %.

Из рисунка 14 видно, что удовлетворенность в коллективе различная: выше у основного и управленческого коллектива, ниже у хозяйственного персонала.

Таким образом в коллективе назрели следующие проблемы, препятствующие росту конкурентоспособности организаций розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания:

1. незначительная эффективность руководителя ООО «Планета Авто Восток»;
2. проблемы организации труда сотрудников коллектива директором автоцентра;
3. низкая скорость принятия управленческих решений и организационная нерешительность.

Указанные проблемы предопределили разработку рекомендаций по повышению эффективности лидерства, как инструмент роста конкурентоспособности организации.

2.3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности посредством влияния лидерства

Для повышения конкурентоспособности ООО «Планета Авто Восток» через инструмент лидерства нами разработана программа тренинга развития лидерских качеств, направленная на систему последовательно выстроенных занятий с директором автосалона.

Программа тренинга развития лидерских качеств руководителей ООО «Планета Авто Восток».

Тренинг развития лидерских качеств включает в себя систему последовательно выстроенных, но относительно самостоятельных занятий и социально-психологических мероприятий, объединенных в комплексную программу, в основу которой легли теоретические положения о разработке и проведении психологического тренинга.

Методолого-концептуальными положениями модели тренинга выступают следующие моменты:

1. Лидерские качества могут быть предметом целенаправленного формирования и совершенствования.
2. Важным средством воздействия является специфическая среда тренинга, учитывающая требования профессионального внутригруппового функционирования.
3. Развитие лидерских качеств происходит через когнитивную переработку ситуаций лидерского взаимодействия, отработку участниками лидерского поведения в моделируемых ситуациях лабораторной тренинговой группы, а также приобретение ими положительного опыта лидерского взаимодействия с членами естественной учебной группы.

Целью тренинга является развитие лидерских качеств руководителей ООО «Планета Авто Восток» и повышение их лидерского статуса в группе.

Тренинг направлен на поэтапное решение следующих основных задач:

1. Выработать мотивацию и стремление к лидерству.
2. Сформировать лидерское мировоззрение.
3. Развить профессионально-управленческие и социально-психологические качества участников, повышающие их успешность как руководителей и лидеров.
4. Сформировать положительный опыт лидерского поведения участников в моделируемых ситуациях профессиональной деятельности.

В связи с этим в тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется не только развитию лидерских способностей, но и формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

С этой целью в личностном и профессионально-управленческом модулях тренинга используются упражнения диагностической и саморефлексивной направленности в сочетании с многочисленными процедурами информирования.

Структура тренинга

В соответствии с выделенными компонентами модели лидерских качеств комплексная программа тренинга состоит из трех этапов-модулей: личностного, профессионально-управленческого и организационно-лидерского.

1. Личностный модуль направлен на формирование у участников мотивации и стремления к лидерству, лидерского мировоззрения и лидерской Я-концепции, повышение уровня моральной нормативности и социализации.

2. Организационно-лидерский модуль направлен на развитие межличностной чувствительности и коммуникативной компетентности, способности учитывать в деятельности как интересы группы, так и отдельных ее членов.

3. Профессионально-управленческий модуль предназначен для формирования и развития компетентности участников в вопросах

руководства и профессионального взаимодействия, способности быстро и правильно ориентироваться в ситуации и принимать соответствующие управленческие решения, управлять мотивацией подчиненных, направлять их на решение поставленных задач и т. п.

Интервал времени между занятиями составляет 2–3 дня, а между основными модулями - 1–2 недели.

В программе тренинга представлены следующие содержательные блоки работы:

1. Блок формирования индивидуальной и групповой работоспособности. Включает комплекс упражнений и процедур, ориентированных на формирование в группе эмоциональной сплоченности, доверия и открытости между участниками, что обеспечивает возможность дальнейшей успешной работы.

2. Информационный блок. Состоит из комплекса процедур информирования, направленных на формирование когнитивной компетентности участников тренинга в области лидерства и управленческой деятельности, а также на приобретение актуальных знаний в области профессионального и межличностного взаимодействия. Также информационный блок включает предоставление обратной связи и консультативной помощи участникам, испытывающим затруднения в процессе практического применения полученных знаний.

3. Блок развития личностных и социальных качеств. Содержит комплекс упражнений и процедур, ориентированных на фокусировку внимания участников на собственной личности, развитие их самовосприятия, мотивации к лидерству, коммуникативных качеств, межличностной чувствительности, а также чувствительности к групповым процессам.

4. Блок развития профессионально-управленческих качеств. Включает комплекс упражнений и процедур, предназначенных для освоения участниками эффективных в профессиональной деятельности принципов

и моделей управленческого взаимодействия, развития умений в области организации профессиональной жизнедеятельности учебных групп.

5. Блок модификации и отработки лидерского поведения в моделируемых ситуациях. Содержит комплекс упражнений и процедур, использование которых направлено на овладение участниками лидерскими моделями поведения. В этом блоке используются психо-гимнастические упражнения, основанные на методах ролевых игр и организации групповой дискуссии. Разыгрывание ролевых ситуаций помогает участникам отработать навыки лидерского поведения в моделируемых ситуациях, требующих организации совместной деятельности, а также типичных проблемных ситуациях внутригруппового взаимодействия. Групповая дискуссия дает возможность исследовать процессы принятия группой решений и развить у участников навыки убеждающего воздействия.

6. Блок завершения занятий и сопровождения в межмодульный и посттренинговый периоды направлен на сохранение полученных в тренинге изменений, закрепление и перенос участниками в профессиональную деятельность приобретенных ими навыков. Для завершения тренинговых занятий используются упражнения и процедуры, направленные на предоставление участникам возможности оценить качество проделанной ими работы. Это позволяет связать полученные участниками тренинга знания и опыт с ситуациями реальной жизни.

Таблица 47 – Состав диагностических методик определения лидерского потенциала

Номер	Методика	Качества
А	Методика «Диагностика лидерских способностей» (Е.Жариков, Е.Крушельницкий)	способность к лидерству
Б	Тест «Я - лидер»	- умение управлять собой; - знание организаторской работы; - осознание цели (знаю, что хочу);

		<ul style="list-style-type: none"> - организаторские способности; - умение решать проблемы; - умение работать с группой. - наличие творческого подхода - влияние на окружающих
В	Тест «Организаторские способности лидера»	<ul style="list-style-type: none"> - настойчивость - инициативность - самокритичность - требовательность к себе и другим - критичность - надежность - выносливость - восприимчивость к новому - оптимистичность - решительность
Г	Методика «Ролевые ожидания»	<ul style="list-style-type: none"> - организованность - инициативность
Д	Методика «Лидер с узким индивидуальным диапазоном»	<ul style="list-style-type: none"> - организованность - трудолюбие - самостоятельность
Е	Методика «Склонность к доминированию»	<ul style="list-style-type: none"> - доминантность - склонность к руководству - самостоятельность

Навыки, получаемые руководителем после прохождения тренинга:

1. умение применять эмоциональный интеллект в процессах и задачах, требующих эмпатии, активного слушания и понимания человеческих эмоций
2. умение выстраивать эффективные коммуникации как в команде, так и между горизонталями
3. понимание принципов команды ООО «Планета Авто Восток» бразования, мотивации сотрудников и решения конфликтов
4. эффективное делегирование задач: постановка, контроль, приемка результата и обратная связь сотруднику
5. умение растить команду через наставничество и обучение

6. умение строить план личного и профессионального развития на год

7. понимание, как принимать оптимальные решения в заданных обстоятельствах

Расчет прямых затрат на прохождение тренинга:

Стоимость тренинга 16 часов – 38900 руб.

Проезд до г. Москва и обратно (в том числе аэроэкспресс) – 11600 руб.

Суточные в соответствии с приказом – 3000 руб.

Итого – 53500 руб.

Для оценки эффективности мероприятий по повышению привлекательности организации посредством коммуникаций с целевыми группами необходимо воспользоваться традиционными методиками оценки. Само понимание эффективности характеризуется как сопоставление результатов от реализации мероприятия (программ) с затратами на ее осуществление. В этом аспекте различают понятие экономический эффект и экономическую эффективность.

Однако, база исследования является автосалон, в цель которого входит не только привлечение прибыли, поэтому наша оценка эффективности будет включать в себя показатели социальной эффективности.

Критериями социальной эффективности станут:

- текучесть персонала ООО «Планета Авто Восток»;
- удовлетворенность трудом в организации;
- скорость принятия управленческих решений.

На основании метода экспертных оценок, нами прогнозируется снижение текучести персонала как существенный фактор конкурентоспособности организаций розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания. Динамика показателя текучести персонала в результате принятия мероприятий представлена в таблице 48.

Таблица 48 – Динамика показателя текучести персонала в результате принятия мероприятий программа тренинга развития лидерских качеств руководителя

Категория работающих	Период			
	2018	2019	2020	Прогноз
Специалисты	11%	16%	21%	15%
Управленческий персонал	20%	10%	10%	0%
Хозяйственный и обслуживающий персонал	33%	35%	41%	25%

Из таблицы 48 видно, что прогнозные значения существенно ниже чем в 2020 году, что говорит о социальной эффективности данного предложения.

В таблице 49 представлена прогнозная оценка удовлетворенности персонала в результате реализации предложенных мер.

Таблица 49 – прогнозная оценка удовлетворенности персонала ООО «Планета Авто Восток» в результате реализации предложенных мер.

Категория работающих	Период	
	2020	Прогноз
Специалисты	67%	85%
Управленческий персонал	85%	100%
Хозяйственный и обслуживающий персонал	17%	33%

Также стоит отметить, что в ходе использования метода опроса сотрудников выявлено, что ожидается повышение и скорости принятия управленческих решений, что в конечном счете, приводит к росту конкурентоспособности организаций розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания.

В целях повышения конкурентоспособности ООО «Планета Авто Восток» г. Челябинск нами разработана программа тренинга развития лидерских качеств руководителей ООО «Планета Авто Восток». В тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется развитию лидерских способностей, формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

Работа может быть использована для проведения дальнейших исследований. Разработки, представленные в практической части, можно применить в ходе профессиональной деятельности для развития лидерских качеств сотрудников организаций розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания. С результатами нашего исследования будет интересно и полезно ознакомиться специалистам автоцентра и руководителям, работающим в сфере торговли.

Выводы по второй главе

Итак, наше исследование показало, что оцениваемый руководитель большинством работников воспринимается как лидер организации. Лидерство его основывается, во-первых, на формальной должности, то есть руководитель является «традиционным» лидером. Во-вторых, на личностных качествах – его уважают как личность. Влиянием как инструментом лидерства руководитель пользуется избирательно. Предпочитая влияние через уговоры и убеждение, он допускает влияние и через «силовые методы»: чем моложе сотрудник и чем ниже его квалификация, тем больше вероятности испытать на себе силовое принуждение руководителя.

В целом, присущие руководителю как положительные, так и отрицательные качества оценивают персоналом, как не мешающие его лидерству. Даже отмеченный частью персонала эгоизм, присущий директора, не является препятствием для лидерства. Единственные качества, которыми не должен обладать лидер – грубость, раздражительность и неуверенность.

Отмеченные положительные и отрицательные качества руководителя позволяют ему быть эффективным, добиваться хороших показателей организации, и большинство опрошенных не считают, что другой руководитель мог бы быть эффективней настоящего.

3. Изучен опыт формирования лидерских качеств в успешных организациях розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания. Одним из важнейших направлений в формировании личностных качеств сотрудников и фирменного стиля автоцентра, является активное участие Специалисты в различных проектах и конкурсах профессионального мастерства «Лучший руководитель дилера – 2020», «Автоцентр 2019 года в г. Челябинск».

4. Определены критерии лидерских качеств руководителя ООО «Планета Авто Восток». К ним относятся:

- Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность;

- Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора;

- Деловые качества: организованность, обязательность, гибкость. дипломатичность, надежность,

5. Разработана программа тренинга развития лидерских качеств руководителей ООО «Планета Авто Восток». В тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется развитию лидерских способностей, формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

Работа может быть использована для проведения дальнейших исследований. Разработки, представленные в практической части, можно применить в ходе профессиональной деятельности для развития лидерских качеств сотрудников организаций розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания. С результатами нашего исследования будет интересно и полезно ознакомиться специалистам и руководителям, работающим в сфере торговли автомобилями и запасными частями.

Заключение

Традиционно высокие требования, предъявляемые к системе торговли и сервиса, а также заложенный в нее принцип самосовершенствования, стимулируют процесс постоянного развития организаций розничной торговли легковыми автомобилями и сервисного обслуживания, поступательного движения вперед как в учебном, так и научном плане. Дух соперничества в среде современных организаций также оказывает положительное воздействие на систему предоставления услуг продажи автомобилей. Оценка и анализ деятельности торговых организаций или оценка их конкурентоспособности является одной из наиболее важных задач как при организации управления в целом, так и отдельно взятой организации, в частности.

Разработка же на основе проведенной оценки стратегии повышения конкурентоспособности и программы ее реализации, позволяют повысить оперативность и качество, принимаемых управленческих решений, значительно снизить риск принятия ошибочного решения, своевременно внести корректировку в стратегические и тактические планы торгово-сервисной организации, что является немаловажным фактором в условиях быстро меняющихся рыночных отношений.

Решая задачи, поставленные в начале исследования, мы определили, что конкурентоспособность торгово-сервисной организации – это превосходство производственно-торговой организации своими услугами в конкретных сегментах рынка в определенный период времени; потенциальная способность организации предоставлять конкурентоспособные услуги в будущем без ущерба своему финансовому состоянию.

Основным преимуществом конкурентоспособности является концепция конкурентоспособности сотрудников (их знаний, умений,

навыков) на рынке труда, «полноты реализации сформированных в процессе обучения профессиональных личностных свойств».

Таким образом, было определено, что сервисная организация обладает сильными внутренними потенциалами: квалифицированные специалисты, обеспеченность материально-технической стороны производственного процесса. Одна из самых сложных задач в работе по формированию имиджа организации состоит в создании системы обеспечения реализации составляющих имиджа. Можно выделить две основные группы способов, предполагающие определение основных направлений деятельности, актуальных для торгово-сервисной организации, и в их рамках набор методов, приемов и технологий, который используются организацией. К первой группе относятся уровень специалистов автоцентра, а к второй группе относятся материальная база автоцентра. Обе группы факторов являются значимыми для покупателя автомобиля при выборе дилера.

Базой исследования выступил ООО «Планета Авто Восток»

В ходе проведенного анализа определены критерии лидерских качеств руководителя ООО «Планета Авто Восток». К ним относятся:

- Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность;
- Высокий уровень интеллекта: ум, логика, память, интуитивность, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора;
- Деловые качества: организованность, обязательность, гибкость, дипломатичность, надежность,

В качестве рекомендаций нами разработана программа тренинга развития лидерских качеств руководителей ООО «Планета Авто Восток». В тренинге развития лидерских качеств большое внимание уделяется развитию лидерских способностей, формированию лидерской Я-концепции и лидерского мировоззрения участников.

Список использованных источников

1. Абрамов В.Л. Управление конкурентоспособностью экономических систем // Маркетинг. – 2014. - № 5. – С. 19-24.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2019 – 207 с.
3. Алещенко В.В. Все ли могут короли?: Конкурентоспособен ли бизнес в неконкурентоспособной экономике // Российское предпринимательство. – 2015. - № 5. – С. 50-54.
4. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. – 2014. - № 1. – С. 81-88.
5. Андриянов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике // МЭ и МО. – 2000. - №3. – с. 47-57.
6. Аникин Б., Воронов В. Основные аспекты формирования аутсорсинга // Маркетинг. – 2015. - № 4. – С. 107 – 116.
7. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия и Россия (точка зрения Майкла Портера) // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. - № 5. – С. 3-10.
8. Белоусов В.Л. Оценка конкурентоспособности фирмы : (На примере ООО "Каскад") / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - № 6. - С. 109-119.
9. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. - № 1. – С. 113-119.
10. Большой Российский энциклопедический словарь. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2020. – 1888 с.

11. Брилинг М.Г. Аутсорсинг – важный элемент управленческого консультирования / М.Г. Брилинг // Страховое дело. – 2021. - №2. – С 22 – 29.
12. Бусыгин В.М. Инновационные факторы повышения конкурентоспособности нефтехимического предприятия / В.М. Бусыгин, В.В. Авилова, А.И. Шинкевич // ЭКО. - 2015. - № 7. - С. 103-114.
13. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. - № 2. – С. 83-90.
14. Воронов А. Кластерный анализ – база управления конкурентоспособностью на макроуровне / А. Воронов, А. Буряк // Маркетинг. – 2020. - № 1. – С. 11-20.
15. Гальвановский М. и др. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // РЭЖ. – 1998. - №3. – с. 67-77.
16. Гарный А.В. К вопросу о конкурентоспособности и инновациях / А.В. Гарный // Труд и социальные отношения. - 2014. - № 1(сп.). - С. 39-49.
17. Гарный А.В. Организационно-управленческие факторы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий // Труд и социальные отношения. - 2014. - № 3(сп.). - С. 79-89.
18. Глисин Ф. О конкурентоспособности промышленных предприятий / Ф. Глисин, Г. Воронина // Экономист. - 2014. - № 6. - С. 17-21.
19. Глобализация и конкурентоспособность: стратегии успеха. Сборник статей / Сост С. Литовченко и др.- М.: Ассоциация менеджеров, 2020. – 208 с.
20. Говорова Н. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики // Проблемы теории и практики управления. – 2021. - № 4. – С. 25-37.
21. Готовы ли мы к мировой конкуренции?: (Материалы заседания дискуссионного клуба «Модернизация России: новый вектор») / Подготовил В. Валюков // Человек и труд. – 2021. - № 4. – С. 31-36.

22. Гладкова И. Аутсорсинг в ауте / И. Гладкова, Е. Ольховская // Эксперт – Урал. – 2014. - № 3. – С. 26 – 29.
23. Грачева М.В. Анализ проектных рисков: Учебное пособие. – М.: Финстатинформ, 1999.
24. Грязнова А.Г. Финансовый менеджмент: Учебно – методическое пособие к семин. преп. учеб. – дел. Центров Морозовск. проекта / А.Г. Грязнова, Е.С. Стоянова, И. В. Добашина. – М.:1994.
25. Губанов С. Планово-корпоративная система и конкурентоспособность / С. Губанов // Экономист. - 2015. - № 12. - С. 3-21.
26. Гурвич В. Конкурентоспособность – в массы // Экономика и жизнь. – 2021. - № 14. – С. 4.
27. Гурков И. Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий (по результатам массового опроса их руководителей) / И. Гурков, Е. Авраамова, В. Тубалов // Вопросы экономики. - 2015. - № 2. - С. 40-52.
28. Данилов И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресс-сервис, 1997. – 129 с.
29. Дихтль Е., Хершиген Х. Практический маркетинг. – М.: Высшая школа, 1995. с.64
30. Жабина С.Б. О дайте, дайте им работу: Аутсорсинг: завтра или сегодня// Российское предпринимательство. – 2015. - №3. С. 84 – 88.
31. Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей // Экономика и управление (Уфа). – 1997. - № 4.
32. Зулькарнаев И.У. Метод расчета интегрального показателя конкурентоспособности промышленных предприятий // Маркетинг в России и за рубежом - №4. – 2019
33. Игольников Г.Н., Патрушев Е.А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и

экономичностью производства // Российский экономический журнал. – 1995. - № 11. – с. 108-111.

34. Израйлева О.В. Методический подход к анализу экономического потенциала организации с позиций конкурентоспособности // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. - № 11. – С. 55-63.

35. Изучение и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Маркетинг в России и за рубежом. 1999.

36. Ишханов А.В. Сущность и многообразие форм межстрановых конкурентных отношений // Финансы и кредит . – 2014. – № 2. – С. 48-54.

37. Казанцев С.В. Потенциал экономики регионов России как основа их внутренней конкурентоспособности // Регион: экономика и социология. – 2014. - № 1. – С. 191-199.

38. Калмийцев С. Маркетинг и конкурентоспособность полиграфической продукции. 1997. - №3. – с. 30-36

39. Каплина О. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода / О. Каплина, Д. Зайченко// Маркетинг. – 2015. - № 4. – С. 24 – 38.

40. Катков В.В. Повышение конкурентоспособности организации как взаимообусловленный динамический процесс двух составляющих: конкурентоспособности продукции и ресурсного потенциала организации // Организатор производства. – 2015. - № 2. – С. 103-106.

41. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: - Спб, 2000. – 284 с.

42. Козлова Н. Аутсорсинг – путь к решению бизнес-задач / Н. Козлова // Финансовая газета. – 2015. - № 42. – С. 15.

43. Календжян С.О. Рост конкурентоспособности немислим без масштабного использования аутсорсинга : [Интервью] // Управление персоналом. - 2014. - № 7. - С. 7-12.

44. Кондрашов А.В. Конкуренция как фактор экономического роста // Южноуральский юридический вестник. – 1999. - № 1. – с. 33-35.
45. Коршунова Г.В. Проблемы формирования конкурентоспособности национальной экономики // Финансы и кредит. – 2021. - №6. – С. 74-78.
46. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. М.: Центр экономики и маркетинга, 2019.
47. Краткий словарь менеджера / Под ред. В.П.Грошева.–М., 1991.– 72 с.
48. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности и торговле. – М.: ДИС, 1994.
49. Кудров В.М. К оценке конкурентных позиций стран в современном мире // Вопросы статистики. – 2021. - № 5. – С.3-7.
50. Кузнецов В.М. Аутсорсинг: новое слово в управлении / В.М. Кузнецов, А.Д. Андреев // ЭКО. – 2015. - № 6. – С 79-100.
51. Кузнецова Е.Г. Формирование интегрального показателя оценки инновационной активности промышленного предприятия. Первая Всероссийская научно-практическая конференция «Совершенствование управления научно-техническим прогрессом в современных условиях». (ВК-27-2), -Пенза, ноябрь 2018.- С.43-49
52. Кучина Е.В. Проблемы обеспечения конкурентоспособности продукции машиностроения // Маркетинг. – 2021. - № 2. – С. 50-55.
53. Лапина Н. Оценка конкурентоспособности и качества продукции // Власть. - 2014. - № 8. - С. 34-38.
54. Ласточкин Ю.В. Концептуальные решения в планировании конкурентоспособности продукции предприятия / Ю.В. Ласточкин, И.И. Ицкович // Финансы и кредит. - 2014. - № 22. - С. 59-63.

55. Лутовинов П.П. Управление эффективностью научно-технических нововведений. – Челябинск: ЧГТУ, - Часть 1, 2. – 1994
56. Лутовинов П.П. Оценка эффективности субъектов в управлении научно-техническими нововведениями (теория и методология). Автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук. – Челябинск: ЧГТУ, 1995.
57. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс. – М., 1992.
58. Максимов И. Оценка конкурентноспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. - №3. – с. 33-39
59. Мальцева И.Г. Система индикаторов финансовой безопасности и конкурентоспособность финансовой сферы экономики России // Вопросы статистики. – 2021. - № 5. – С. 14-24.
60. Маракулин М.В. Реалистический подход к формированию интегральных систем оценки и методов управления конкурентоспособностью современной компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - № 4. - С. 82-86.
61. Маслов Д.В. Японская премия качества как инструмент достижения конкурентоспособности / Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2014. - № 6. - С. 80-94.
62. Межевов А. Оценка конкурентоспособности бизнеса / А. Межевов // Маркетинг. – 2015. - № 5. – С. 24 – 31.
63. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993. – С. 199.
64. Мильгром Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. №2 с. 45-48.
65. Минько Э.В. Конкурентоспособность и качество продукции и процессов ее производства в рыночной экономике / Э.В. Минько, Д.В. Тремба, А.Э. Минько // Организатор производства. – 2020. – № 2. – с. 61 - 62.

66. Мир в цифрах – 2015. Карманный справочник / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2015. – 272с.
67. Мировая экономика и международный бизнес: учеб. для вузов / Под общ. ред. В.В. Полякова, Р.К. Щенина. – М.: КноРус, 2015. – 656с.
68. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-пресс, 2014.
69. Миронов В. Экономический рост и конкурентоспособность промышленности: ценовые и неценовые факторы анализа // Вопросы экономики. – 2021. - № 3. – С. 42-61.
70. Мительман С.А. Современные направления повышения конкурентоспособности предприятий и способы оказания государственной поддержки субъектам инвестиционной деятельности // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2015. - № 11. – С. 91-98.
71. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. - М. : Познавательная книга, 1999. - 592 с. - (Интеллектуальное богатство России).
72. Наянзин Н.Г. Управление развитием гибких инновационных технологий: методологический аспект. Материалы международной научно-практической конференции: Актуальные проблемы управления 2018. Вып.2. –М: Мин образования РФ, ГУУ, Секция экономики Отделения ОН РАН, ЦЭМИ РАН, Пр-во Москвы.-2018.
73. Немытых Ю. Ход по горизонтали // Эксперт-Урал. – 2014. - № 19. – С. 20-26.
74. Патеев Б.А. Эффективность развития экономического развития предприятия в системе инновации. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. – Тамбов: ТГТУ, 2018.
75. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг. 2000. №3. с. 64.

76. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ./ М.Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 715 с.
77. Портер М.Е. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993.
78. Портер М. Международная конкуренция. – М: Международные отношения, 1993.
79. Ожегов С.И. и Шведкова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: -М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.
80. Осипов Ю.М., Быков С.Н., Тащиян Г.О. Мониторинг конкурентоспособности наукоёмкой машиностроительной продукции // Маркетинг. 2020. №3. с. 22-30.
81. Радин А.А. Методы обеспечения и оценки конкурентоспособности промышленных предприятий на российском рынке: Автореф. дис. канд. экон. наук. СПб., 2018. – 24с.
82. Регионы России. Социально-экономические показатели 2015: Стат. Сб. / Росстат. – М., 2021. – 982 с.
83. Розов Д.В. Развитие конкурентной экономики как базис оптимизации обновления основного капитала // Финансы и кредит. – 2021 . - № 10. – С. 43-50.
84. Рубин Ю.Б., Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы. – М.: Знание, 1990.
85. Савинов Ю.А. Конкурентоспособность российских предприятий в сфере международной торговли // Вопросы статистики. – 2014. - № 7. – С. 15-29.
86. Савчук С.И. О смешении понятий качества и конкурентоспособности продукции в теории конкуренции и экономике качества // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 3. - С. 131-139.

87. Сальников В.А. Конкурентоспособность отраслей российской промышленности – текущее состояние и перспективы // Проблемы прогнозирования. – 2021. – № 2. – С. 55-82.
88. Самодуров Д.О. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала / Автореферат дисс.на соиск.уч.ст.канд.экон.наук. – СПб., 2000.
89. Старикова Л. Аутсорсинг информационных технологий: где грань разумного?// Проблемы теории и практики управления. – 2021. - № 1. – С. 54-63.
90. Таран В.А. Конкурентоспособность предприятия: проблемы современной политики и стратегии в области качества // Машиностроитель. – 1998. – № 2. – С. 6-12.
91. Тациян Г. Экономический мониторинг конкурентоспособности предприятия // Маркетинг, №2. 2014 г. с.17
92. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. № 4. – с.53-68.
93. Фатхутдинов Р.А Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М: Эксмо, 2014. –с. 295.
94. Философский энциклопедический словарь / Гл. ред. Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Попов. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с.
95. Финансовый менеджмент / Под ред. В.С. Золото рева. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2000.
96. Шувалов С. Потенциал конкурентоспособности корпорации // Власть. – 2014. - № 5. – С. 32-36.
97. Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. №5. с.92

98. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия / В. Шкардун // Маркетинг. - 2015. - № 1. - С. 38-50.
99. Шувалов С. Потенциал конкурентоспособности корпорации // Власть. - 2014. - № 5. - С. 32-36.
100. Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки / Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2000. №2. с. 57-67.
101. Чистяков В.А. Инновационный менеджмент / Пенза: Пенз. гос. техн. ун-т.1993. – 128с.
102. Финансы предприятий: Учебник для студентов вузов / Под. ред. Н.В. Колчиной. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2000.
103. Хелферт Э. Техника финансового анализа /Перевод с англ. Л.П. Белых. – М.; Аудит, ЮНИТИ,1996.
104. Экономический энциклопедический словарь / Авт.-сост. Л.П. Куранов, В.Л. Куранов. – М.: Вуз и школа, 2015. – 1030 с.
105. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / Фин. Академия при Правительстве РФ. – 3-е изд., испр. И допэ – М.: ГНОМ и Д., 304с.