



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

Тема выпускной квалификационной работы
Влияние стиля лидерства на повышение конкурентоспособности
организации

Выпускная квалификационная работа
по направлению: 38.03.02 Менеджмент
Профильная направленность:
«Управление человеческими ресурсами»

Проверка на объем заимствований:
91,28 % авторского текста
Работа рецензия к защите
«19» сентября 2022 г.
Зав. кафедрой Э, У и П
Рябчук П. Г.

Выполнила:
Студентка группы ЗФ-509-114-5-1
Занина Ольга Юрьевна

Научный руководитель:
Рябчук Павел Георгиевич,
к.э.н. доц.

Челябинск
2022 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	7
1.1 Понятие, виды стилей лидерства	7
1.2 Понятие конкурентоспособности организации и влияние на нее стиля лидерства	15
Выводы по 1 главе.....	28
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА КОМПАНИИ ООО ФИРМА «ИНТЕРСВЯЗЬ» И ВЛИЯНИЕ ЕЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ	30
2.1 Анализ внутренней и внешней среды ООО Фирма «Интерсвязь»	30
2.2 Анализ конкурентоспособности ООО Фирма «Интерсвязь»	53
2.3 Рекомендации по совершенствованию стиля лидерства компании ООО Фирма «Интерсвязь» в целях повышения конкурентоспособности организации	60
Выводы по второй главе.....	67
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	74

ВВЕДЕНИЕ

Основополагающей характеристикой рынка является понятие конкуренции, как одной из главных движущих сил эволюции взаимоотношений субъектов. В настоящее время столкновение интересов производителей сервисных услуг в борьбе за прибыль – это естественный процесс, происходящий в конкурентной среде. Конкуренция оказывает большое влияние на финансово-хозяйственную деятельность сервисного предприятия, заставляя его стремиться к превосходству над конкурентами. С рыночной конкурентоспособностью неразрывно связаны такие понятия, как конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия, услуги, товара.

В условиях конкуренции между хозяйствующими субъектами одной из важнейших задач современного предприятия является устойчивость внутренней среды организации, которая представлена квалификацией персонала, состоянием основных и оборотных фондов, состоянием интеллектуальной собственности. Качество внутренней среды организации также определяется состоянием морально-психологического климата в компании и принятым стилем управления. Следовательно, в настоящее время очень важным для компаний становится формирование управленческого стиля, как инструмента влияния на подчиненных.

В посткризисном периоде, когда основной целью предприятия ставят перед собой выживание в высоко конкурентном рынке, когда на многих предприятиях происходят процессы реорганизации и реструктуризации, интерес к формированию стиля руководства и его развития возрастает как со стороны теоретиков, так и со стороны практиков. Можно сказать, что в настоящее время исследователями доказано влияние стиля управления на эффективность деятельности компании.

В стиле управления проявляется специфическая черта труда менеджера высшего и среднего уровня. Как и каждый индивидуум

руководитель тоже может проявлять специфические черты, которые воплощаются в особенностях темперамента, особенностях личности, ношения к другим людям, отношению к лидерству, креативности, специфики контроля за подчиненными и т.д.

Стиль управления оказывает влияние на конкурентоспособность организации, так как от применяемого стиля руководство компанией зависит организационная культура, производительность труда персонала, что в свою очередь влияет на увеличение финансово-экономических показателей и повышение конкурентных преимуществ предприятия на отраслевом рынке.

Степень разработанности проблемы. Изучению лидерства, стилей управления, степени его воздействия на деятельность крупных предпринимательских структур посвящены работы многих зарубежных исследователей. При написании работы использовались следующие труды авторов по стилю управления и его применения в деятельности предприятия: Вуйцева У.А., Замедлиной Е. А., Егоровой Л.С., Челноковой Н.Ю., Ермизиной Ю.А., Казначеевой С.Н., Ксенофонтовой Е.Г., Кузьминой О.В., Курбановой Н.Б., Моргунова Е. Б., Омельченко Ю.А. Севостьяновой Н.С., Кисловец О.В. и т.д.

По анализу конкурентоспособности и влиянию на него стиля управления были рассмотрены работы следующих авторов: Замедлиной Е. А., Голубкова Е.П., Азоева Г.Л. Портера М.Э., Соловьевой Ю. Н., Муратова В.А., Мисакова В.С., Лифиц И. М., Касыгина В.Т., Еремеевой Н. В. и т.д.

Вместе с тем проблемы управления стилем руководства для повышения конкурентных преимуществ предприятия, его диагностики на современных предприятиях не до конца решены. Требования к эффективности стиля управления постоянно возрастают.

Объектом исследования является конкурентоспособность предприятие ООО Фирма «Интерсвязь».

Предмет исследования - стиль руководства как инструмент повышения конкурентоспособности ООО Фирма «Интерсвязь».

Целью работы является анализ методических аспектов стиля управления предприятием и разработка практических рекомендаций по его совершенствованию в целях укрепления конкурентоспособности компании на отраслевом рынке.

Цель и логика исследования обусловили постановку и последовательное решение следующих основных задач:

- 1) рассмотреть понятие, виды стилей лидерства;
- 2) рассмотреть понятие конкурентоспособности организации и влияние на нее стиля лидерства
- 3) провести анализ внутренней и внешней среды базы исследования
- 4) проанализировать конкурентоспособность ООО Фирма «Интерсвязь»;
- 5) разработать рекомендации по совершенствованию стиля лидерства компании ООО Фирма «Интерсвязь» в целях повышения конкурентоспособности организации

Теоретико-методологической основой исследования являются авторские издания; учебная литература; научные статьи в периодических журналах по исследуемой проблематике; официальные ресурсы Интернет.

Практическая значимость исследования заключается в том, что результаты изучения стилей управления и их влияние на конкурентоспособность может найти практическое применение в деятельности компаний, работающих в сфере связи, а разработанные рекомендации помогут увеличить показатели финансово-хозяйственной деятельности, что увеличит конкурентное преимущество на отраслевом рынке.

Методологией исследования выступили следующие методы научного познания: анализ научной литературы, всеобщий диалектический метод познания, анализ, синтез сравнение, сопоставление, системно-

структурный метод, статистический, социологический, сравнительно-исторический методы анкетирование и опрос работников предприятия и ряд других.

База исследования является компания ООО Фирма «Интерсвязь», которая находится по адресу: Челябинская область, г. Челябинск, пр-кт Победы, д. 288, офис 702.

Теоретическую и методологическую основу исследования составляют: авторские издания; учебная литература; научные статьи в периодических журналах по исследуемой проблематике; официальные ресурсы Интернет.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА И ЕГО ВЛИЯНИЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие, виды стилей лидерства

В любой организации, будь она коммерческой либо некоммерческой, предполагается наличие руководителя. И успешность деятельности организации во многом зависит от его уровня компетентности, деловых и личностных особенностей, умения управлять людьми.

Руководство со стороны индивидуума (руководителя среднего или высшего уровня управления – это инструменты, направляющие усилия сотрудников структурного подразделения или отдельной личности на реализацию общих перспективных задач компании. Эффективное руководство должно побуждать коллектив сотрудников к достижению целей компании, с помощью влияния на их мотивы (потребности)[12, с. 32].

Стили управления и их влияние на подчиненных давно изучены и являются областью социальной психологии. Так согласно данной науки руководитель должен эффективно воздействовать на подчиненных используя при этом различные методы: административные, социальные и экономические, но в большей мере отдавать предпочтение социально-психологическим методам. Современный руководитель, как отмечает Шишкарев А.А., должен быть не только хорошим хозяйственником, который умеет эффективно организовать производство и сбыт продукции, но должен знать особенности современного законодательства в области охраны труда и деятельности предприятия, быть эрудированным и культурным человеком, обладать самостоятельностью, креативностью и бояться брать на себя ответственность, в том числе за своих подчиненных

[33, с. 1917]. Значительной частью эффективности деятельности компании является именно эффективность функционирования его персонала как ресурса.

По мнению Мясникова А.В., осуществление результативного управления персоналом компании людьми и всеми видами ресурсов (материальными, финансовыми, интеллектуальными) требует от эффективного менеджера постоянного развития своего профессионального мастерства. Руководитель должен расти не только как профессиональная личность, но и как социальная личность, умея своим примером показать как необходимо работать и как необходимо выйти из сложной ситуации. [24, с 67].

Севостьянова Н.С. в своей статье утверждает, что профессионализм личности менеджера высшего звена включает в себя, кроме специальных профессиональных компетенций, и личностные компетенции, способность и умение слушать собеседника, соучастие и сочувствие к окружающему его людям. [27, с. 120]. Умение менеджеров организаций понимать себя как личность и своих подчиненных тесно связано с непосредственной обязанностью руководителя активизировать, планировать, контролировать и организовывать деятельность своих подчиненных. Слепцова Е.В. в своей статье отмечает, что в настоящее время растет потребность в постоянном комплексной профессиональном росте и самосовершенствовании как самых руководителей, так и их подчиненных [28, с. 1384].

Роли руководителя также можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1).

Исследования показывают, что в значительной части наших руководителей и предпринимателей имеется недостаточно высокий уровень знания законодательной базы, общей культуры, а также навыков и умений в сфере делового общения. Без хорошего знания действующего законодательства, умение руководителя наладить деловое общение с

подчиненными, партнерами, без навыков установления деловых связей наладить эффективное производство будет сложно.

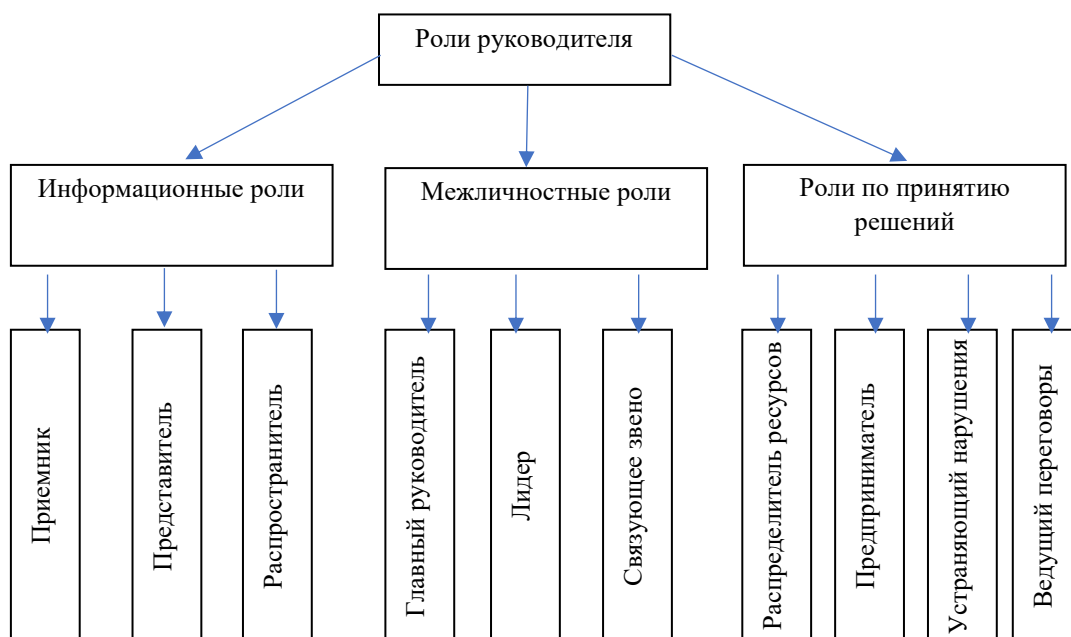


Рисунок 1 – Основные роли руководителя

В целях совершенствовать оптимизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия с помощью стиля управления, находимо выяснить, что же также представляет стиль руководства в трудах западных и отечественных ученых.

Стиль управления (руководства) по мнению Шишкарёва А.А. – это методы и способы непосредственного обращения менеджмента компании со своими подчиненными сотрудниками в процессе выполнения должностных обязанностей и трудовых функций [33, с. 1918]. Таким образом, под стилем руководства автор понимает всю совокупность инструментов и методов воздействия на сотрудников структурного подразделения, а также форму такого воздействия (манера общения, характер получения и просьб, систему применяемых наказаний) в целях вызвать желаемую ответную реакцию со стороны сотрудников.

В применяемой стилие руководства менеджера проявляется особенности труда начальник. Наличие индивидуализации составляющих элементов стилиа лидерства объясняется тем, что любой руководитель высшего или среднего уровня представляет собой индивидуальность (совокупность человеческих факторов профессиональных и личностных), от которой зависят темперамент, способности, интересы и т. п. [30]. Каждый руководитель может видеть кризисную ситуацию по разному, он пропускает ее через призму собственного я, отсюда и происходит принятие управленческих решений, эффективное, которое учитывает совокупность факторов, или неэффективное, невзвешенное решение, которое больше применялось на уровне эмоций, нежели на рациональном мышлении. Виды стилией управления представлены на рисунке 2.

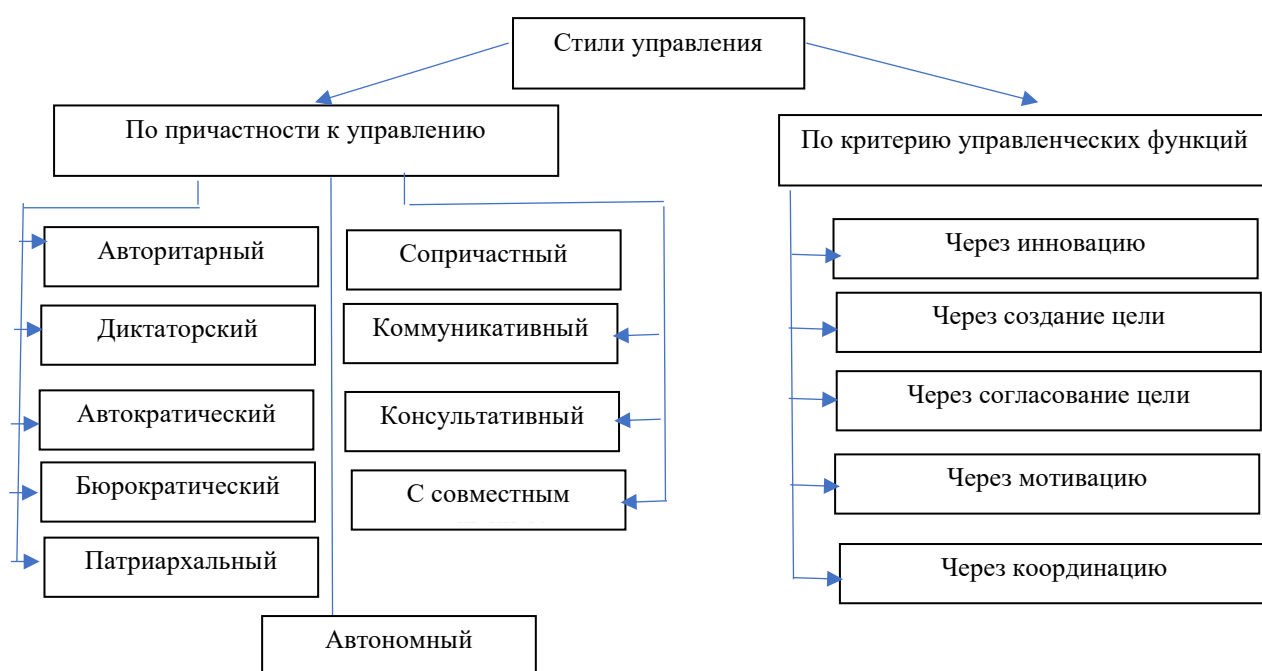


Рисунок 2 – Виды стилией управления[31, с. 371]

Чадукова М.Е. считает, что опытные менеджеры высшего и среднего уровня управления, которые достигшие большой степени профессионализма как искусства в управлении своими подчиненными и компанией в целом, могут изменять стиль управления в зависимости от сложившейся ситуации, влияния внешних и внутренних факторов окружающей среды. [31, с. 371].

Стиль руководства в на современном предприятии определяется следующими факторами [27,с 123]:

1) наличие у руководителя соответствующего уровня в решении подобных управленческих задач, обладание для этого необходимых информационных ресурсов,

2) степень сложности управленческой проблемы, количество участников,

3) отношение подчиненных структурного подразделения к внедрению управленческого решения руководителя,

4) степень соответствия целей сотрудников структурного подразделения и общих целей компании, целей административного персонала.

В практике и теории отечественных и зарубежных авторов существует различные традиционные и современные методы управленческого воздействия на персонал организации. Анализ литературных по проблемам управления стиля менеджера [4, 3, 8, 11,16,22] позволил выделить три следующие основные типа руководства: директивный; демократический и либеральный стили управления (таблица 1).

Таблица 1-Классификация стилей руководства

Наименование стиля	Характеристика
1. Директивный стиль	Основывается на высокой централизации руководства, характеризуется наличием только одного находящегося в приоритете начальника. Руководитель требует отчетности обо всех проделанных делах в рамках деятельности организации, лично принимает решения или способствует их отмене. Управляющий руководства данного типа не прислушивается к мнению коллектива. Приоритетными способами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот, штрафы. Контроль в организации очень строгий, детальный. Данный тип руководства полностью лишает подчиненных инициативы. Интересы организации ставятся на порядок выше интересов людей, в общении преобладает резкий и грубый характер. В своей совокупности данный стиль руководства критически сказывается на морально-психологическом климате, а также ведет к падению уровня инициативности и ответственности персонала

2. Демократический стиль	Отличается разделением прав, инициативы и ответственности между управляющим и заместителями, а также между управляющим и работниками. Руководитель демократического стиля постоянно узнает мнение подчиненных по рабочим вопросам, а также принимает общие решения. Информирование членов коллектива по важным вопросам проходит регулярно и своевременно. Характер общения с коллективом носит доброжелательный характер: проходит в форме рекомендаций, просьб, а также поощрений за качественную и своевременно выполненную работу. Приказы применяются в случае необходимости. Руководитель устанавливает благоприятный для работы коллектива психологический климат, а также защищает интересы работников.
3. Либеральный стиль	Отличается полным или частичным отсутствием активного вмешательства руководителя в управлении подчиненными. Такого рода управляющий чаще всего попадает под влияние коллектива, либо ждет определенных указаний сверху. Он предпочитает избежать решения конфликтов, свести к нулю свою ответственность, то есть перестает контролировать процесс. Данный стиль руководства больше подходит творческим коллективам, так как его работники более ответственны и самостоятельны.

Таким образом, как показывает таблица, стили управления отличаются отношением к персоналу, к методам принятия решений, коллегиальностью принятия решений, ответственность руководителя и т.д.

Следует отметить, что при выборе стиля управления нельзя выделить «плохой» или «хороший», скорее «подходящий» и «неподходящий» к данному типу организации. По мнению Кузьминой О.В. и Корнильцевой Е.Г. конкретная ситуация в организации, вид определенной деятельности, личностные особенности подчиненных и прочие критерии обеспечивают выбор руководителем преобладающего стиль [17, с. 52].

Анализируя практические примеры руководства различных организаций можно сделать вывод, что в деятельности эффективного управляющего в любом из возможных случаев присутствует несколько стилей руководства. Таким образом, оптимальность того или иного стиля руководства определяется ситуацией, имеющей множество факторов.

Моргунов Е. Б. к таким факторам, которые в первую очередь определяют стиль руководства относит принципы и установки, которые обуславливают умение пользоваться властью. Свою роль играет так же

специфика психического склада руководителя. Неповторимые личные качества, определяющие так называемый управленческий почерк, имеют немаловажную долю в классификации факторов [22]. Из этого следует, что руководителю важно уметь применять разнообразные стили руководства, используя их в зависимости от ситуаций.

Ермизина Ю.А. считает, что постоянно изменять стиль руководства не рекомендуется из-за психологических аспектов. Личная предрасположенность человека к различным стилям руководства характеризуется его темпераментом, который зависит от типа нервной системы» [12, с. 32]. В силу того, что это врожденная особенность человека, изменить ее нельзя, следовательно, приверженность к определенному стилю руководства зависит от психологических характеристик самого руководителя. Замедлина Е. А. считает, что, если руководитель, к примеру, флегматик, демократические или нейтральные методы руководства подходят ему больше, чем авторитарные [9]. Холерикам же, легче применять в своей деятельности директивные методы, нежели демократические. Таким образом, именно природа направляет человека в тот или иной стиль руководства».

Однако, чем больше руководитель разбирается в разных стилях руководства, тем разнообразнее его способы воздействия на коллектив, а значит, гарантия успеха в руководящей должности возрастает. По мнению Слепцовой Е.В «любой стиль конкретного руководителя – это определенная система, включающая в себя приемы из разнообразия стилей, но при этом, с преобладанием лишь одного» [28, с. 138].

Исходя из вышеизложенного, можно сделать вывод, что в своей деятельности руководители не используют один конкретный стиль руководства, так как по ходу деятельности они вынуждены корректировать его в соответствии с внутренними и внешними условиями. На сегодняшний день управляющие должны сконцентрировать внимание на человеческих качествах своих сотрудников, а именно их отдаче и

способности решать возникающие вопросы. На стиль руководства оказывают влияние ряд факторов: общие условия труда, личности сотрудников, особенности личности руководителя, цели и задачи компании и т.д. (рисунок 3).

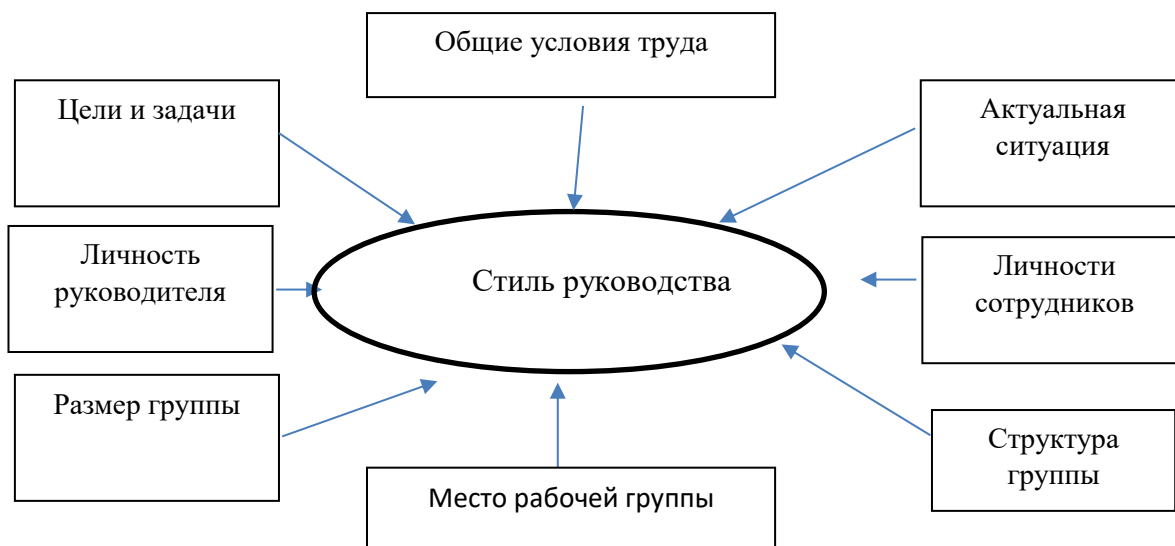


Рисунок 3 - Факторы, определяющие стиль руководства

В современном мире не исключены постоянные перемены, влекущие за собой обстоятельства, при которых руководители должны быть готовыми к проведению организационных и технических реформ, а также к изменению или корректировке стиля руководства.

От верного выбора стиля руководства зависит не только авторитет руководителя и эффективность его работы, но и социально-психологический климат внутри организации. Важно отметить, что при эффективной работе всего коллектива достигаются не только поставленные перед ним задачи и цели, но и удовлетворенность работой.

Таким образом, в исследовании рассмотрено понятие стиля управления в трудах различных отечественных и зарубежных ученых. По мнению большинства ученых, стиль управления - это методы и способы непосредственного обращения менеджмента компании со своими подчиненными сотрудниками в процессе выполнения должностных

обязанностей и трудовых функций. В работе представлены различные классификации стилей управления и делается вывод, что основной классификацией является деление стилей управления на демократический, директивный и либеральный. В исследовании подробно дается характеристика данных стилей управления, а также определяются их преимущества и недостатки.

1.2 Понятие конкурентоспособности организации и влияние на нее стиля лидерства

Безусловно стиль лидерства влияет на конкурентоспособность организации тем, что именно лидер принимает управленческие решения для достижения целей развития компании, достижения основных планируемых финансово-экономических показателей. И от того, как руководитель сможет организовать работу своих подчинённых (своей команды) зависят общие результаты деятельности.

Основной характеристикой рыночных отношений между субъектами хозяйствования на отраслевых рынках является понятие категории «конкуренция». В настоящее время конкуренция между предприятиями является одной из основных составляющих инновационного развития любого региона Российской Федерации, в целом страны, а также выступает движущей силой развития самих хозяйствующих субъектов. Конкуренция между организациями влияет непосредственно на основные показатели финансово-хозяйственную деятельность компаний, заставляя их применять инновационные передовые технологии, вовремя обновлять свою продукцию ликвидируя технологические разрывы.

Понятие конкуренции и конкурентоспособности – является одним из центральных понятий в современной теории и практике стратегического управления [21, с. 15].

Конкурентоспособность организаций в настоящее время зависит от результативности использования всех видов ресурсов (финансовых, трудовых, интеллектуальных, информационных, материальных) сложившегося менталитета ведения предпринимательства в отечественной экономике, зрелости внешней окружающей среды, эластичности спроса со стороны клиентов, регулирования государством конкуренции на товарном рынке, качества управления на макроэкономическом и микроэкономических уровнях [26, с. 40].

В литературе по маркетингу исследователи рассматривают конкуренцию как соперничество между субъектами рыночной экономики между собой за финансовые, материальные, трудовые и интеллектуальные ресурсы, а также за потенциальных клиентов и потребителей.

Конкуренция как явление, свойственное рыночной экономике существует на нескольких уровнях управления: уровень макроэкономики – это конкуренция между странами за мировые ресурсы, за технологическое первенство); уровень мезоэкономический – конкуренция между отдельными регионами за финансовые и другие виды ресурсов, а также конкуренция между отдельными отраслями экономики); микроуровень – конкуренция между предприятиями, выпускающими аналогичную или сходную продукцию по качеству и цене [23, с. 81].

Конкуренция на различных уровнях управления выступает как:

- как инструмент взаимных отношений между хозяйствующими субъектами товарного рынка или рынка сферы услуг;
- как реальная возможность достичь необходимого вектора развития, стратегических и тактических целей и задач, в целях увеличения своей конкурентоспособности (конкурентных преимуществ перед другими игроками отраслевого рынка)

В работах М.Портера конкуренция рассматривается как процесс, находящийся в динамике и постоянном развитии, плацдарм, который очень часто изменяется, в связи с появлением новых услуг и товаров,

направлений маркетинга, и появления новых рыночных конкурентов [265, с. 89]. По определению Мисаков В.С., «конкуренция это не просто состояние ума, а конкурентная борьба, которая требует, чтобы субъект рынка понимал необходимость формирования и постоянного поддержания собственной конкурентоспособности» [21, с. 56]

В настоящее время компании, работающие в сфере производства товаров или услуг могут воспользоваться двумя основными формами конкуренции: ценовая конкуренция (здесь основными методами конкурентной борьбы будут являться цены, скидки с цены, кредитная политика) и неценовые методы (не имеющие отношения к политике ценообразования и использующие такие методы как имидж, совершенствующие качества товара, улучшение системы продвижения товаров и т.д.)

Рассмотрим данные инструменты поподробнее.

Цена является основной составляющей комплекса маркетинга с помощью которого, организация как привлекает покупателей к покупке определенных товаров, так и заставляет сделать повторную покупку. Покупатель среди огромного разнообразия товаров, схожих по качеству конечно выбирает товар более дешевый. Большое влияние также на данный процесс оказывают снижение реальных доходов населения, когда потребители начинают тратить деньги на товары первой необходимости, и все меньше покупать товары с эластичным спросом.

Следовательно, задачей любого производителя является снижение цен по сравнению с другими хозяйствующими субъектами. А для того, чтобы снизить цену и не стать неплатежеспособной компанией (получить прибыль от продаж своей продукции) предприятиям необходимо использовать различные инструменты для снижения своих затрат. Способов снижения затрат в настоящее время очень много, но они должны использоваться только в том случае, чтобы качество товара не упало в глазах потребителя, в противном случае можно добиться обратного

эффекта: цену удастся снизить, но из-за плохого качества данный товар никто не будет покупать [14, с. 92].

В целях достижения конкурентного преимущества компании применяют различные ценовые инструменты, например, скидки с цены, различные акции (купите два товара по цене одного), карты лояльности

Многие товаропроизводители используют методы ценовой конкуренции при освоении отраслевого рынка, т.е при выходе на рынок сначала цена на товар является низкой (стратегия низких цен), затем по мере роста рынка цена может повышаться. Но здесь есть опасная тенденция, многие покупатели по мере роста цены окажутся нелояльными к организации и уйдут к конкуренту.

Функции конкуренции представлены на рисунке 4.

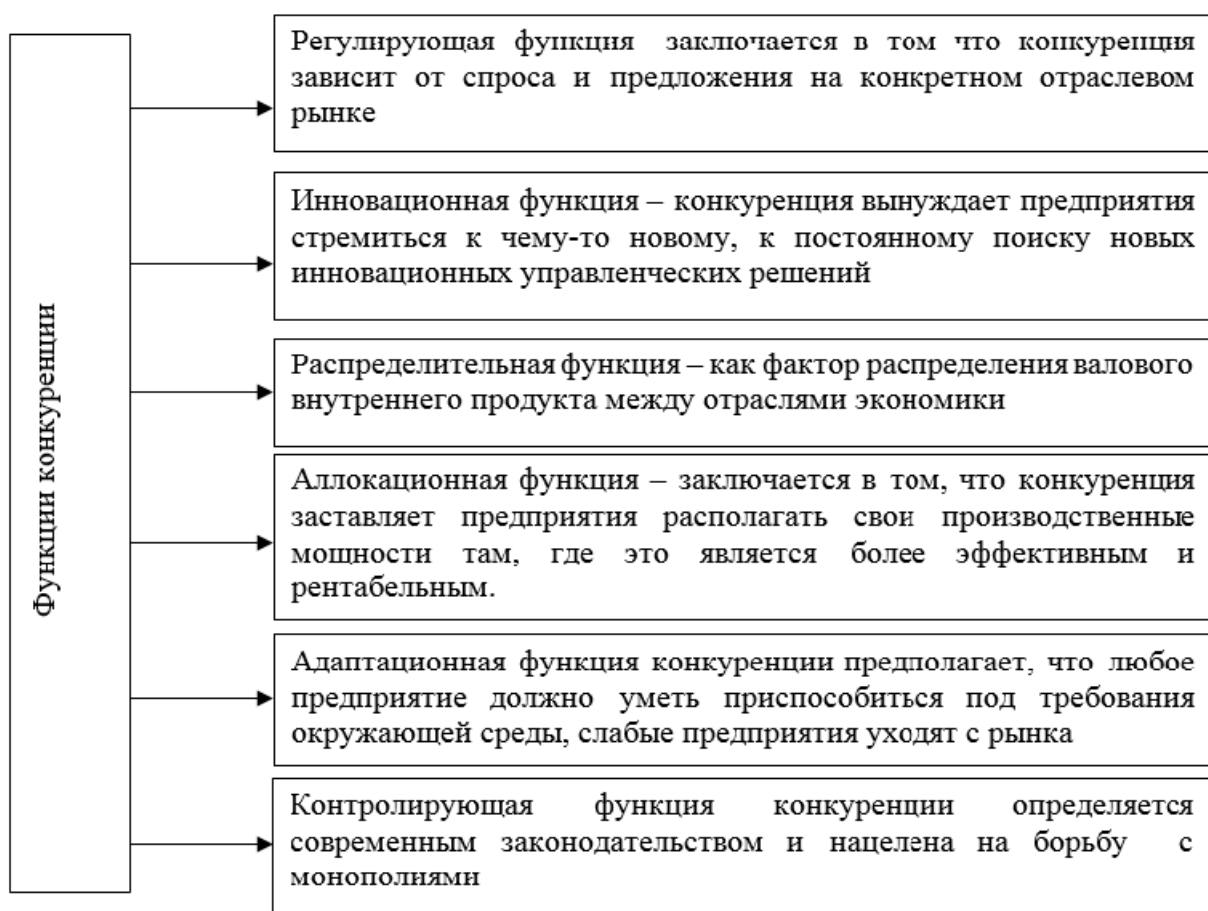


Рисунок 4 – Функции конкуренции [11, с. 67]

Таким образом, основными функциями конкурентоспособности являются: регулирующая, инновационная, распределительная, аллокационная адаптационная, контролирующая.

Необходимо сказать, что конкурентоспособность продукции и услуг является необходимыми элементами, но не достаточным условиями конкурентоспособности компании [14, с. 93].

Е.П. Голубков в своей работе предлагает для оценки конкурентоспособности компании использовать факторы результативности деятельности (концепция товара, имидж фирмы, качество услуг и продуктов, уровень диверсификации бизнеса, мощность научно-исследовательской базы, которые Е.П. Голубков детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективной маркетинговой деятельности [6, с. 34].

Таким образом, проведенный анализ показал, что разные авторы-исследователи в зависимости от своих научных взглядов обосновывают различные факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия. Факторы, определяющие конкурентоспособность организации представлены в таблице 2.

Таблица 2-Факторы, определяющие конкурентоспособность организации

Научный подход, автор	Факторы
Е.П. Голубков [6, с. 46]	Концепция товара, имидж фирмы, качество услуг и продуктов, уровень диверсификации бизнеса, мощность научно-исследовательской базы, эффективной маркетинговой деятельности
Азоев Г.Л. [7, с. 38]	Конкурентоспособность компании зависит от ряда факторов, которые считаются составляющими конкурентоспособности: технико-экономические (продажную цену, качество, затраты на использование; нормативно-правовые (требования экологической, технической безопасности использования товара или услуги на рынке, патентно-правовые показатели); коммерческие (реклама, конъюнктура рынка, сервис, репутация фирмы).

<p>Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд [30, с. 29]</p>	<p>Качество, характеристики услуг и товаров; имидж; производственные мощности; уровень сервиса; дилерская сеть компании и возможности распространения услуг; использование новейших технологий; инновационные возможности; издержки по производству продукции.</p>
<p>Соловьева Ю. Н. [29, с. 50]</p>	<p>Многоугольник конкурентоспособности компании: качество товара; концепция продукции; цена услуги или товара; послепродажное сервис; состояние финансовой деятельности предприятия; внешнеторговая деятельность предприятия; предпродажный сервис.</p>

Основной целью исследования уровня конкурентоспособности компании является определение места организации среди других хозяйствующих организаций товарного рынка или рынка непромышленной сферы [6, с. 51].

Оценка конкурентоспособности компании любой сферы деятельности позволяет определить недостатки в виде выявления слабых сторон организации. Это является необходимым для разработки рекомендаций высшим и средним менеджментам дальнейших стратегий развития или финансового оздоровления компании, принятия управленческих решений,

Итак, конкуренция – это борьба фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся предприятиями на доступных для них сегментах рынка.

Исследование позволило сформулировать следующее определение понятию «конкурентоспособности организации».

Конкурентоспособность – это способность организации выдержать сравнение с аналогичными субъектами хозяйствования и наличие определенных конкурентных преимуществ перед ними в условиях рынка под воздействием различных внутренних и внешних факторов и определенный период времени.

На конкурентную борьбу влияют внутренние факторы и факторы окружающей среды.

Наиболее известными на сегодняшний день методами оценки

конкурентоспособности товара и предприятия являются: аналитические и графические методы. Обобщение методов оценки конкурентоспособности производственного предприятия представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятия

№	Название	Сущность
1	Профиль требований	В данном методе используются экспертные методы. Оценки экспертов определяют сильные стороны компании по видам производственно-хозяйственной деятельности (определяемым профилям).
2	Оценка с позиции компании теории равновесия	Каждый фактор производства может рассматриваться с одинаковой производительностью. При этом критерием определяется наличие факторов производства, которые не использованы в полной мере. Данный метод позволяет определить и охарактеризовать внутренние резервы компании.
3	SWOT-анализ	Данный метод можно отнести к комплексным методам оценки. Метод SWOT-анализа начинается с анализа внутренней и внешней среды компании для того чтобы определить в чем состоят слабые стороны бизнеса, а в чем состоят сильные стороны. Удобство этого метода – возможность в одной матрице указать слабые и сильные конкурентные позиции компании, а также определить с рисками компании (угрозами) и определить с возможностями, которые компания может использовать если умело воспользуется своими сильными сторонами и будет стараться уменьшить влияние слабых сторон. Благодаря данному методу исследования, компания вырабатывает базовую и функциональные стратегии развития, направленные на увеличение конкурентных преимуществ [31, с. 69]
4	Матрица БКГ	Матрица БКГ позволяет определить положение компании на рынке относительно фирм -конкурентов, а также позволяет выработать практические рекомендации по улучшению уровня конкурентоспособности предприятия.
6	Матрица Портера	В основе построения матрицы Майкла Портера находится анализ различных конкурентных сил, оказывающих влияние на конкретную отрасль и соответственно предприятие, осуществляющее свою хозяйственную деятельность в данной сфере. Высота барьера для входа в отрасль определяется следующими основными факторами [26, с. 92]: масштабы производства, доступ к системе товародвижения, затраты на покупку основных фондов (для многих видов бизнеса требуется специализированное оборудование, которое является очень дорогим), фиксированные затраты, которые связаны с входом в новую отрасль

Анализ конкурентного положения компании среди других хозяйствующих субъектов рынка занимает важную позицию в стратегическом управлении, так оценка конкурентоспособности предприятия является в дальнейшем основой для разработки мероприятий по увеличению конкурентных преимуществ организации и соответственно разработки или совершенствования стратегии развития.

Далее в работе рассмотрим более подробно основные методы оценки конкурентного преимущества предприятия.

1) SWOT-анализ – является одним из самых общепринятых методов, который нашел применение как на отечественных так и зарубежных компаний. Удобство этого метода – возможность в одной матрице указать слабые и сильные конкурентные позиции компании, а также определить с рисками компании (угрозами) и определить с возможностями, которые компания может использовать если умело воспользуется своими сильными сторонами и будет стараться уменьшить влияние слабых сторон. [6, с. 92].

Метод SWOT-анализа начинается с анализа внутренней и внешней среды компании для того чтобы определить в чем состоят слабые стороны бизнеса, а в чем состоят сильные стороны. На основе данных анализа составляется сводная таблица SWOT-анализа, на перечислении сторон которой формируется матрица с возможными стратегиями ведения бизнеса. (таблица 4).

Таблица 4 - Общая форма SWOT-анализа [29, с. 89]

Внутренняя среда компании	Сильные стороны компании	Слабые стороны компании
	S Сильные стороны: ...	W Слабых сторон
Внешняя среда компании	Возможности	Угрозы
	O Возможности компании:	T Угрозы компании

При составлении SWOT-анализа компания отвечает на следующие вопросы [20, с. 68]:

-имеет ли фирма сильные стороны (в чем преимущества сильных сторон и что они могут дать фирме в дальнейшем). При анализе рассматриваются различные аспекты деятельности предприятия: особенности управления персоналом и кадровый потенциал, состояние основных производственных фондов, отношения с основными поставщиками продукции, принятый стиль руководства в организации, морально-психологический климат в организации, качество выпускаемой продукции, маркетинговая поддержка, финансовая устойчивость компании и отношение организации к инновациям и т.д.)

- какие у предприятия слабые стороны (какие факторы мешают фирме быть конкурентоспособной);

-какие возможности имеются у компании для завоевания конкурентных преимуществ и развития компании в конкретной отрасли (здесь необходимо рассмотреть возможности экономической среды, социальной среды, возможности улучшения государственного управления и регулирования, возможности увеличения доходов населения). Возможности при SWOT-анализе формируются при исследовании внешней окружающей среды компании, при этом анализу подвергается как микросреда (поставщики, покупателя, контактная аудитория, конкурентное давление других участников рынка) и макросреда (факторы политического, экономического, демографического характера, оказывающие влияние как на микросреду, так и на само оцениваемое предприятие);

-далее наравне с возможностями необходимо оценить опасности (угрозы осуществления финансово-хозяйственной деятельности). Из всех угроз выделяются менее и более чувствительные для компании.

Высший менеджмент должен предлагать мероприятия и направления, как защитить компанию от влияния внешних угроз.

SWOT-анализ не ограничивается выявлением представленных выше факторов, необходимо составить матрицу, поля которой образуются на пересечении сильных сторон и возможностей, сильных сторон и угроз, слабых сторон и возможностей и т.д.

Развёрнутая форма SWOT-анализа представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Развёрнутая форма SWOT-анализа [20, с. 68]

	Список сильных сторон:	Список слабых сторон:
Список возможностей:	Сильные стороны и возможности	Слабые стороны и возможности
Список угроз:	Угрозы и сильные стороны (как компания собирается нейтрализовать угрозы)	самые большие опасности для предприятия

В каждом представленном на рисунке поле необходимо разработать свои стратегические направления решения управленческих задач по достижению конкурентного преимущества. из данных полей SWOT-анализа исследователь обязан рассмотреть все.

II) Модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера ориентирована на изучение конкурентных сил.

Модель пяти сил конкуренции М. Портера представлена на рисунке 2.

Высота барьера для входа в отрасль определяется следующими основными факторами [26, с. 92]: масштабы производства, доступ к системе товародвижения, затраты на покупку основных фондов (для многих видов бизнеса требуется специализированное оборудование, которое является очень дорогим), фиксированные затраты, которые

связаны с входом в новую отрасль(требованиям дизайна, получение зазрения на осуществление данного вида бизнеса, следование стандартам, покупка здания и др.)

Также важными факторами будут являться доступ к отраслевой системе снабжения материальными ресурсами; особенности квалификации персонала (для некоторых видов бизнеса требуются специалисты с особыми компетенциями); отсутствие опыта производства; возможные ответные действиями хозяйствующих субъектов конкретной отрасли, направленные на защиту своих интересов [26, с. 98].



Рисунок 5- Концепция конкуренции

Для анализа факторов внешней среды полезным инструментом исследования является ПЕСТ – анализ.

При исследовании необходимо подробно исследовать следующие критерии [27, с. 114]:

- факторы спроса: рыночная долю, емкость конкретного отраслевого рынка, темпы увеличения доли рынка, спроса на товары и услуги;

- факторы конкуренции: количество хозяйствующих субъектов, занимающихся одним видом деятельности и выпускающих схожие по ассортименту виды продукции и услуг; наличие товаров субститутов

(заменителей), ценовые и неценовые методы конкуренции, легальные и нелегальные методы конкуренции;

– факторы сбыта: количественная и качественная характеристика каналов сбыта, длина каналов сбыта, количество посредников между покупателем и производителем;

– экономические факторы: уровень инфляции, факторы, оказывающие основное влияние на рост цен, ценовая политика компании и механизм скидочной политики, тактика и стратегия ценообразования, методы ценообразования;

-политические факторы – уровень стабильности политической среды в Российской Федерации, степень доверия населения к правительству, международный политический рейтинг страны.

Часто встречающейся в литературе по маркетингу методикой является оценка компаний с помощью балльной системы оценки факторов конкурентоспособности.

В целях проведения балльного метода фирм-конкурентов собирают информацию как о внутренней среде самой компании, так и выбираются компании конкуренты. Далее выбирают характеристики (показатели оценки конкурентоспособности. Данные показатели являются специфичными для каждой отрасли (торговля или производство), а также являются особенными для различных предприятий [1, с. 93]. Для определения оценки очень часто используется экспертный метод.

Существует множество способов достижения конкурентного преимущества и, как следствие, повышения конкурентоспособности предприятия (рисунок 6):

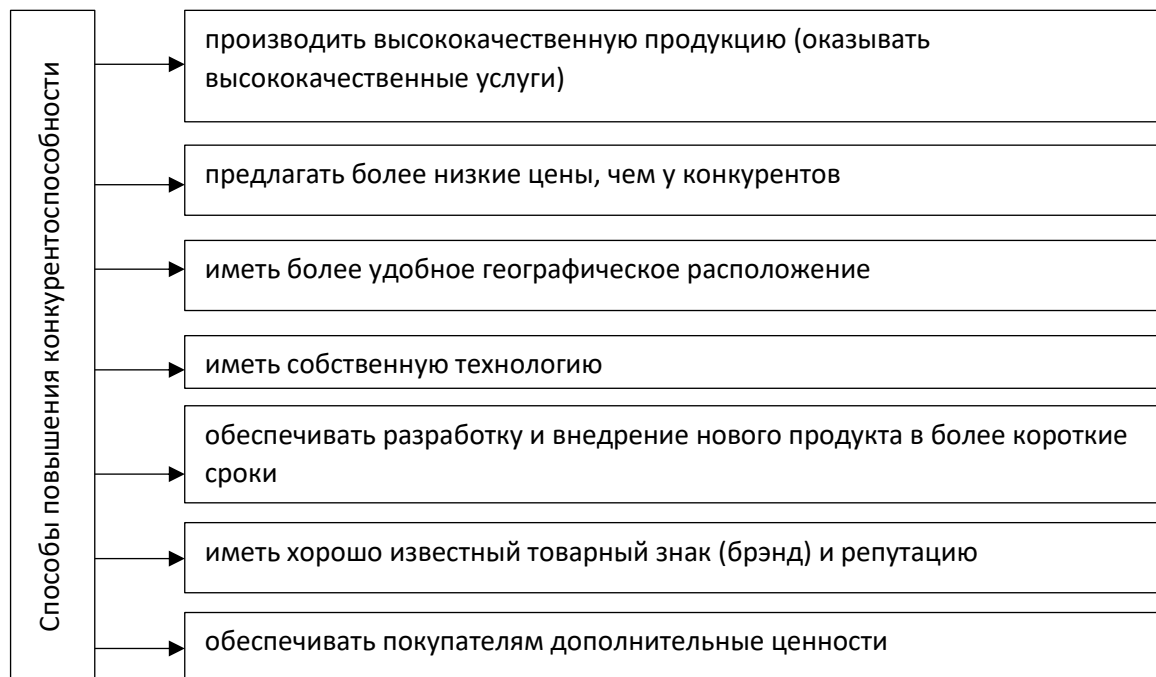


Рисунок 6 – Способы повышения уровня конкурентоспособности предприятия

Таким образом, в исследовании рассмотрено понятие конкуренции и конкурентоспособности; а также основные функции конкурентоспособности (регулирующая, инновационная, распределительная, контролирующая). В работе определены основные факторы, определяющие конкурентоспособность организации в трудах различных авторов. Так наиболее значимыми факторами конкурентоспособности являются: качество товара; концепция продукции; цена услуги или товара; послепродажное сервис; состояние финансовой деятельности предприятия. Также важным фактором, повышающим конкурентные преимущества организации, является применяемый стиль управления. В работе подробно рассмотрены следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия: SWOT-анализ, метод балльной оценки конкурентоспособности, Матрица Портера, профиль требований и т.д.

Выводы по 1 главе.

В результате теоретического исследования можно сделать следующие выводы.

По мнению большинства исследователей, руководство – это механизм, направляющий усилия коллектива или личности на выполнение общих задач. Оно побуждает людей к достижению поставленной цели посредством влияния на их потребности.

В исследовании рассмотрено понятие стиля управления в трудах различных отечественных и зарубежных ученых. По мнению большинства ученых, стиль управления - это методы и способы непосредственного обращения менеджмента компании со своими подчиненными сотрудниками в процессе выполнения должностных обязанностей и трудовых функций.

Конкретных методов управленческого воздействия существует великое множество. Анализ литературных источников по исследуемой проблеме позволил выделить три основных типа руководства: директивный стиль управления; демократический стиль управления; либеральный стиль управления.

В исследовании подробно дается характеристика данных стилей управления, а также определяются их преимущества и недостатки. Следует отметить, что при выборе стиля управления нельзя выделить «плохой» или «хороший», скорее «подходящий» и «неподходящий» к данному типу организации.

По мнению многих авторов конкретная ситуация в организации, вид определенной деятельности, личностные особенности подчиненных и прочие критерии обеспечивают выбор руководителем преобладающего стиля.

Критерием эффективности влияния стиля деятельности руководителя на коллектив считаются: степень авторитета руководителя; степень влияния на постоянное повышение результативности организации;

проявление инициативы, развитие творчества и предприимчивости персонала; создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе; влияние должно оказываться таким способом, который не просто ведет к принятию идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации.

Изучение различных подходов к определению конкуренции позволило сделать вывод, что конкуренция представляет собой легализованную, развитую форму соперничества за существование и один из эффективнейших механизмов регулирования и отбора в рыночной экономике.

На конкурентную борьбу влияют факторы: внешняя среда (экономические, политические, экологические, демографические, социальные и т.п.) и внутренняя среда (кадры и кадровая политика, уровень развития технологий, материально-техническое обеспечение, состояние основных фондов и т.д.). Оценку конкурентоспособности предприятия производят различными методами.

В работе подробно рассмотрены следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия: SWOT-анализ, метод балльной оценки конкурентоспособности, Матрица Портера, профиль требований и т.д.

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА СТИЛЯ ЛИДЕРСТВА КОМПАНИИ ООО ФИРМА «ИНТЕРСВЯЗЬ» И ВЛИЯНИЕ ЕЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Анализ внутренней и внешней среды ООО Фирма «Интерсвязь»

ООО Фирма «Интерсвязь» – это российское предприятие, работающее в сфере предоставления разнообразных услуг сотовой связи, предоставления услуг цифрового телевидения, доступа в интернет, услуг финансовой сферы. Основной вид деятельности компании 61.20 - Деятельность в области связи на базе беспроводных технологий. Компания существует на рынке связи с 18.03.2003. Юридический адрес: Челябинская область, г. Челябинск, пр-кт Победы, д. 288, офис 702. Генеральный директор - Усманов Руслан Ражапович.

Основными видами деятельности ООО Фирма «Интерсвязь» являются:

1. Оказание услуг связи, в том числе:
 - внутризональная телефонная связь;
 - услуги связи по предоставлению каналов связи другим провайдерам;
 - связь по передаче данных, в том числе для целей передачи голосовой информации;
 - телематические услуги связи;
 - услуги связи для кабельного вещания;
2. Предоставление информационно-справочных и других сервисных услуг, в том числе по каналу Интернет, издание телефонно-адресных книг и иных справочников на электронных носителях и бумажных изданиях;
3. Оказание услуг присоединения и услуг по пропуску трафика другим операторам связи;

4. Услуги проектирования, строительства сооружений и зданий, в том числе капитальный ремонт и реконструкция сооружений и оборудования связи и т.д.

Определим наиболее влияющие факторы, оказывающие внешнее влияние на ООО Фирма «Интерсвязь». Они будут указаны в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица PEST-анализа ООО Фирма «Интерсвязь»

<p>Политические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Текущее законодательство в сфере предоставления услуг связи. – Нестабильная политическая обстановка влечет за собой дестабилизацию экономики в целом и в частности сферы связи. – Сокращение числа провайдеров услуг связи за счет слияния. – Уход иностранных компаний с отечественного рынка. – Зарубежные санкции, которые привели к проблемам на рынке иностранного оборудования – Изменение налогового законодательства и расширение государственной поддержки из-за зарубежных санкций. 	<p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Снижение реальных доходов населения и, в связи с этим риск увеличения кредиторской задолженности провайдеров услуг связи – Увеличение рисков операций может негативно отразиться на финансовом состоянии компаний отрасли связи. – Рост инфляции при сокращении реальных доходов населения негативно влияет на сферу услуг связи; – Рост операционных затрат за счет сокращения числа иностранных поставщиков оборудования из-за западных санкций
<p>Социальные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Повышение жизненного уровня населения может способствовать увеличению инноваций в сфере услуг связи – Потребность населения в услугах связи и интернета может способствовать повышению доходов сектора – Изменение системы ценностей в сознании потребителей позволит расширить ассортимент предоставляемых услуг связи 	<p>Технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Появление новых информационных технологий может способствовать увеличению новых клиентов отрасли, а также получению им больших доходов. – Появление новых форм электронных расчетов упрощает взаимодействие клиента и компаний связи, а также сокращает издержки времени и финансовые издержки. – Большая доступность услуг связи и интернета в любое время, в любом месте (благодаря мобильным приложениям). – Персонализированные предложения клиентам. – Утечка данных клиентов из мобильных приложений, сайтов. – Переход на отечественное оборудование, комплектующие могут серьезно сократить темпы роста отрасли связи.

Далее проведем оценку факторов внешней окружающей среды ООО Фирма «Интерсвязь» в таблице 6.

Таблица 7 – Оценка факторов внешней окружающей среды ООО Фирма «Интерсвязь»

Факторы	Знак влияния +/-	Качественная оценка	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
1. Политические факторы					
Текущее законодательство в сфере предоставления услуг связи	+	существен.	0,08	3	+0,24
Нестабильная политическая обстановка	+	значител.	0,10	4	-0,40
Сокращение числа провайдеров услуг связи за счет слияния компаний	-	значител.	0,10	5	-0,50
Зарубежные санкции, которые привели к проблемам на рынке иностранного оборудования	-	значител.	0,10	5	-0,50
Изменение налогового законодательства и расширение государственной поддержки из-за зарубежных санкций	-	существен.	0,07	3	+0,21
2. Экономические факторы					
Снижение реальных доходов населения	+	существен.	0,07	3	-0,21
Рост операционных затрат за счет сокращения числа иностранных поставщиков оборудования из-за западных санкций	-	существен.	0,07	4	-0,28
3. Социальные факторы					
Повышение жизненного уровня населения	-	существен.	0,08	3	+0,24
Потребность населения в услугах связи и интернета	+	существен.	0,07	2	+0,14
Изменение системы ценностей в сознании потребителей	-	существен.	0,08	4	+0,32
4. Технологические факторы					
Появление новых информационных технологий в сфере услуг связи	-	значител.	0,10	4	+0,40

Появление новых форм электронных расчетов	+	значител.	0,15	5	+0,75
Большая доступность услуг связи и интернета в любое время, в любом месте (благодаря мобильным приложениям).	+	существен.	0,08	4	+0,32
Персонализированные предложения клиентам	+	существен.	0,07	3	+0,21
Утечка данных клиентов из мобильных приложений, сайтов.	-	значител.	0,10	4	-0,40
Переход на отечественное оборудование, комплектующие могут серьезно сократить темпы роста отрасли связи	-	существен.	0,08	3	-0,24
Суммарная оценка			1		-0,50

На основе таблицы 7 можно сделать следующие выводы:

- Сумма рангов все факторов внешней среды -0,50, это означает внешняя среда ООО Фирма «Интерсвязь» несет в себе больше угроз, чем возможностей.

- Основными возможностями ООО Фирма «Интерсвязь» являются: рост числа клиентов и расширение сферы деятельности.

- Основными угрозами для ООО Фирма «Интерсвязь» выступают: нестабильность политической и экономической ситуации в стране; снижение реальных доходов населения; сокращение темпов роста отрасли в связи с переход на отечественное оборудование, комплектующие; рост операционных затрат за счет сокращения числа иностранных поставщиков оборудования из-за западных санкций.

Организационная структура ООО Фирма «Интерсвязь» представлена на рисунке 7.

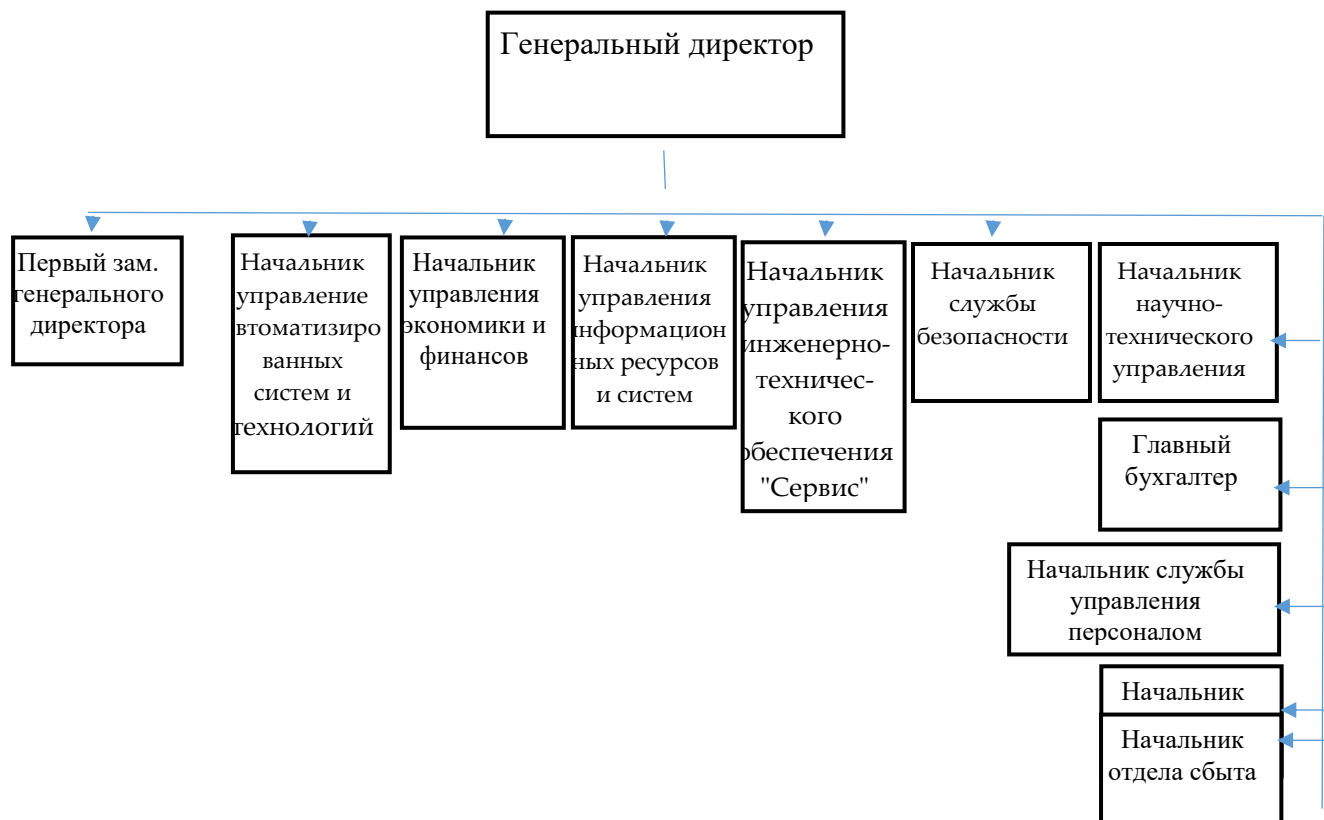


Рисунок 7 - Организационная структура управления ООО Фирма «Интерсвязь»

Далее проведем анализ финансовой деятельности ООО Фирма «Интерсвязь» за 2019-2021 годы.

Для анализа использовалась бухгалтерский баланс и отчет о финансовых результатах с официального сайта www.list-org.com.

Таблица 8 –Основные экономические показатели ООО Фирма «Интерсвязь» за 2019-2021гг.

Наименование показателя	2019	2020	2021	2021/2020, абсолютное изменение	2021/2020, изменение в %
Выручка, тыс. руб.	699166	883464	1001450	117986	113,35
Себестоимость продаж, тыс. руб.	706634	832727	764162	-68565	91,77

Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-7468	50737	237285	186548	467,68
Управленческие расходы	0	0	87488	87488	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-7468	50737	149797	99060	295,24
Чистая прибыль (убыток) тыс. руб.	-12913	27972	111694	83722	399,31
Численность персонала, чел	518	551	557	6	101,09
Производительность труда, тыс. руб. на чел.	1349,74	1603,38	1797,94	194,55	112,13
Средняя заработная плата, руб.	28900	31200	33500	2300	107,37
Рентабельность продаж, %	-1,07	5,74	14,96	9,21	260,46
Кредиторская задолженность	230851	294244	232828	-61416	79,13
Дебиторская задолженность	115717	124009	107691	-16318	86,84

Выручка ООО Фирма «Интерсвязь» увеличилась с 883464 тыс. руб. в 2020 году до 1001450 тыс. руб. в 2021 году (в относительном выражении на 13,35%). Так что можно сказать, что в целом компания не очень пострадала от пандемии. В 2021 году компания получила больше выручки от реализации услуг интернета, услуги телевидения (ТВ), предоставление услуг по техническому обслуживанию сети связи и телекоммуникационного оборудования, а также предоставления аренды места в кабельной канализации.

Основным драйвером изменений и экономических шоков в 2021 году стали пандемия COVID-19 и ограничения, введенные из-за распространения коронавирусной инфекции. Значительный рост потребления мобильного трафика и сохранение абонентами объемов использования голосовых услуг позволили ООО Фирма «Интерсвязь» стабилизировать уровень ARPU. Доля абонентов, обслуживаемых по пакетным тарифам, превысила 66% абонентской базы, а доля дата-

пользователей увеличилась на 2 п. п. — до 65%. Общее число пользователей на конец 2021 года составило 78,5 млн.

В апреле 2021 года в результате введенных ограничений для населения и действий компаний вырос спрос на предоставление услуг данных, мобильный трафик вырос на 45,3%, что потребовало точечных корректировок тарифной линейки по всем регионам присутствия «Интерсвязь».

Себестоимость предоставляемых услуг, напротив сократилась с за период 2020-2021 гг. на 68565 (на 8,3 % в относительном выражении).

Производительность труда компании ООО Фирма «Интерсвязь» увеличилась с 2020 по 2021 год на 194,5 тыс. рублей (в относительном выражении на 12,13 %).

Прибыль от продаж компании ООО Фирма «Интерсвязь» в 2021 году по сравнению с 2020 годом также увеличилась на 99060 тыс. руб. (почти в три раза) за счет реализации дополнительных услуг (рост прочих доходов).

Важными показателями для исследования финансовой деятельности предприятия является анализ дебиторской и кредиторской задолженности, а также их соотношение. Как видно из таблицы кредиторская задолженность компании ООО Фирма «Интерсвязь» в 2020 году по сравнению с 2019 увеличивается, а в 2021 году сокращается на 20,9 % ; дебиторская задолженность также в 2020 году увеличивается, а в 2021 году сокращается по сравнению с 2020 годом на 13,4%. Таким образом, кредиторская задолженность превышает дебиторскую, что является отрицательной тенденцией.

Компании ООО Фирма «Интерсвязь» в течении исследуемого периода повышает заработную плату сотрудников. Так в 2021 году средняя зарплата составила 33500 руб., что больше по сравнению с 2020 годом на 7,37 %

За исследуемый период положительную динамику показывает

относительный показатель эффективности хозяйственной деятельности – рентабельность продаж. В 2021 году рентабельность продаж составила 14,96%, что больше по сравнению с 2020 годом на 9,21 процентных пункта.

Анализ таблицы показывает, что многие показатели финансово-хозяйственной деятельности говорят о том, что компании ООО Фирма «Интерсвязь» находится в достаточно устойчивом финансовом положении.

Для анализа внутренней среды большое значение имеет анализ трудового потенциала компании.

Структура персонала ООО Фирма «Интерсвязь» по категориям работников представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Структура персонала ООО Фирма «Интерсвязь» по категориям работников

Категория персонала	2020		2021		Изменени е 2019- 2018, кол- ва чел.	Измени е уд. веса
	Количеств о, чел.	Удельны й вес, %	Количеств о, чел.	Удельны й вес, %		
Руководител и	35	6,35	36	6,46	1	102,86
Специалист ы	137	24,86	138	24,78	1	100,73
Рабочие	301	54,63	306	54,94	5	101,66
Служащие	78	14,16	77	13,82	-1	98,72
Итого	551	100	557	100	6	101,09

Как видно из таблицы 9 в ООО Фирма «Интерсвязь» в 2021 году произошло увеличение численности персонала на 6 человек, причем произошло увеличение численности персонала по категории «специалисты» и «руководители» и «рабочие». Количество рабочих увеличилось на 5 человек (в относительном выражении на 1,66%). Это повлияло на изменение структуры персонала (удельный вес рабочих в общей численности персонала составил 54,94%).

Далее рассмотрим структуру персонала ООО Фирма «Интерсвязь» по различным признакам.

Структура персонала по возрасту за 2020-2021 годы представлена в таблице 10.

Таблица 10 – Структура персонала по возрасту ООО Фирма «Интерсвязь» за 2020-2021 годы

Возрастная категория	2020	2020,%	2021	2021, %	Абсолютное изменение
18-25 лет	65	11,80	63	11,31	-2
26 -36 лет	189	34,30	195	35,01	6
37-50 лет	246	44,65	249	44,70	3
старше 50 лет	51	9,26	50	8,98	-1
Всего	551	100	557	100	6

Графически структура персонала по возрасту за 2020-2021 годы представлены на рисунке 8.

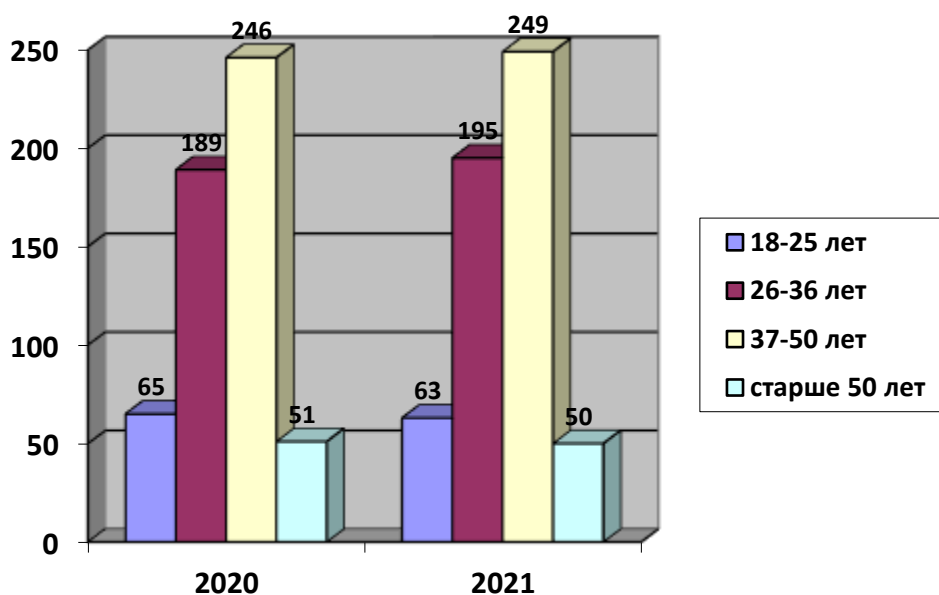


Рисунок 8 – Структура персонала ООО Фирма «Интерсвязь» по возрасту за 2020-2021 годы

Таким образом, как показывает рисунок, большинство персонала ООО Фирма «Интерсвязь» - это персонал возрастом от 37 – 50 лет

(44,70%), людей старше 50 лет в компании – 8,98%.

Далее рассмотрим структуру персонала ООО Фирма «Интерсвязь» по стажу работы на предприятии (таблица 11).

Таблица 11 – Структура персонала по стажу работы в ООО Фирма «Интерсвязь» за 2020-2021 годы

Возрастная категория	2020	2020,%	2021	2021, %	Абсолютное изменение
До 1 года	33	5,99	52	9,34	19
1-2 года	125	22,69	145	26,03	20
2-5 лет	267	48,46	245	43,99	-22
5 лет и более	126	22,87	115	20,65	-11
Всего	551	100	557	100	6

Структура персонала по стажу работы в ООО Фирма «Интерсвязь» за 2020-2021годы представлена на рисунке 9.

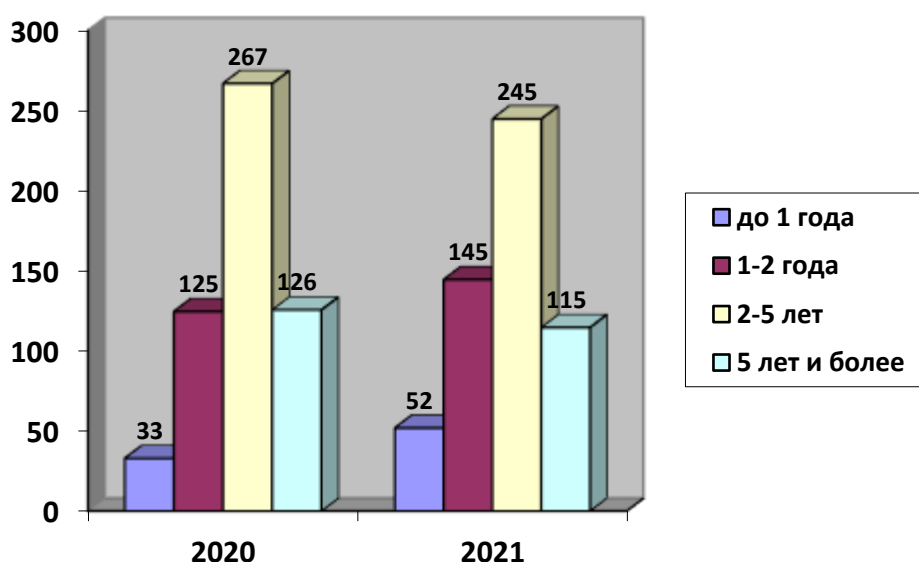


Рисунок 9 – Структура персонала по стажу работы в ООО Фирма «Интерсвязь» на 2020 -2021 годы

Таким образом, как показывает рисунок 9 большинство персонала ООО Фирма «Интерсвязь» - это работники со стажем работы от 2 до 5 лет – это 43,99% и наименьший процент составляет персонал со стажем работы менее 1 года (9,34%).

Структура персонала по уровню образования ООО Фирма «Интерсвязь» представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Структура персонала по уровню образования в ООО Фирма «Интерсвязь» за 2020-2021 годы

Возрастная категория	2020	2020,%	2021	2021, %	Абсолютное изменение
Общее среднее образование	15	2,72	12	2,15	-3
Среднее специальное образование	298	54,08	296	53,14	-2
Незаконченное высшее образование	48	8,71	46	8,26	-2
Высшее образование	190	34,48	203	36,45	13
Всего	551	100	557	100	6

Более наглядно структура персонала по уровню образования в ООО Фирма «Интерсвязь» представлена на рисунке 10.

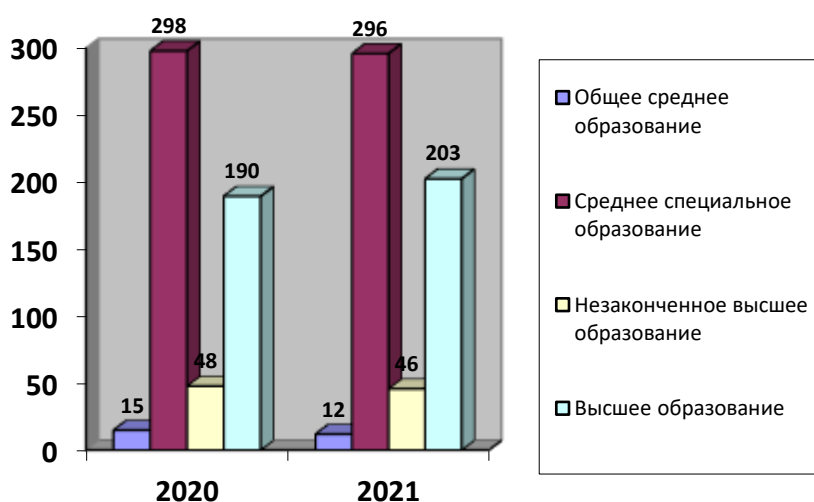


Рисунок 10 – Структура персонала по уровню образования в ООО Фирма «Интерсвязь» на 2020 - 2021 годы

Таким образом, как показывает рисунок 2.6, большинство персонала ООО Фирма «Интерсвязь»- это лица со средним образованием – 53,14%, высшее образование имеют 36,45 % сотрудников.

Анализ структуры персонала по полу представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Структура персонала по полу в ООО Фирма «Интерсвязь» за 2020-2021 годы

Возрастная категория	2020	2020,%	2021	2021, %	Абсолютное изменение
мужской	388	70,42	389	69,84	1
женский	163	29,58	168	30,16	5
Всего	551	100	557	100	6

Из данных таблицы 13 видно, что, в 2020 году распределение по полу выглядело следующим образом: 388 человек – мужчины, 163 человек – женщины. В 2021 году количество женщин увеличилось на 5 человек, что изменила структуру персонала по полу: мужчин – 69,84%, женщин – 30,16%.

Определим движение персонала в ООО Фирма «Интерсвязь» за 2020-2021 г.г. (таблица 14).

Таблица 14 – Показатели движения персонала ООО Фирма «Интерсвязь» за 2020 – 2021 гг.

Показатели	2020	2021	Абсолютное изменение
Среднесписочная численность работников	555	554	-1
Число принятых работников за год	33	52	19
Количество увольнений персонала:	44	46	2
-по собственному желанию	38	41	3
- по инициативе работодателя	6	5	-1
- сокращение рабочих мест	0	0	0
Коэффициент оборота по приёму	5,9	9,4	3,5
Коэффициент оборота по выбытию	6,8	7,4	0,6
Коэффициент текучести	6,8	7,4	0,6
Коэффициент замещения	75	130,4	55,4
Коэффициент стабильности кадров	93,2	92,6	-0,6

Коэффициент текучести кадров в 2020 году составил 6,8 %, в 2021 году 7,4 %. Практически все работники уволились по собственному желанию. Основными причинами текучести кадров являются

недостаточный уровень заработной платы, утомляемость сотрудников из-за превышения нагрузки.

На основе проведенного анализа движения персонала ООО Фирма «Интерсвязь», можно сказать, что коэффициент постоянства кадров в 2019 году составил 92,6%. В организации наблюдается средняя текучесть кадров (не превышает норму), но вместе с тем наблюдается отрицательная динамика. Наибольший процент текучести кадров наблюдается в 2021 году.

С целью определения стиля управления на предприятии ООО Фирма «Интерсвязь» был проведен опрос респондентов (всего 120 человек). Методика разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева.

Также для определения эффективности стиля управления ООО Фирма «Интерсвязь» будут использованы две методики Р.С. Немова (способность и эффективность к лидерству).

Методика В.П. Захарова состоит из 12 групп утверждений, отражающих различные аспекты взаимодействия руководства и коллектива.

Респондентам предлагались 12 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состояла из 3 утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Респондентам необходимо было внимательно прочитать все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует его мнению о руководителе в реальном (как есть) и желаемом (каким хотелось бы видеть).

Исследование стиля управления было проведено на примере генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь». На вопрос о реальном поведении руководителя в отношении приказов были получены следующие результаты (рисунок 11).

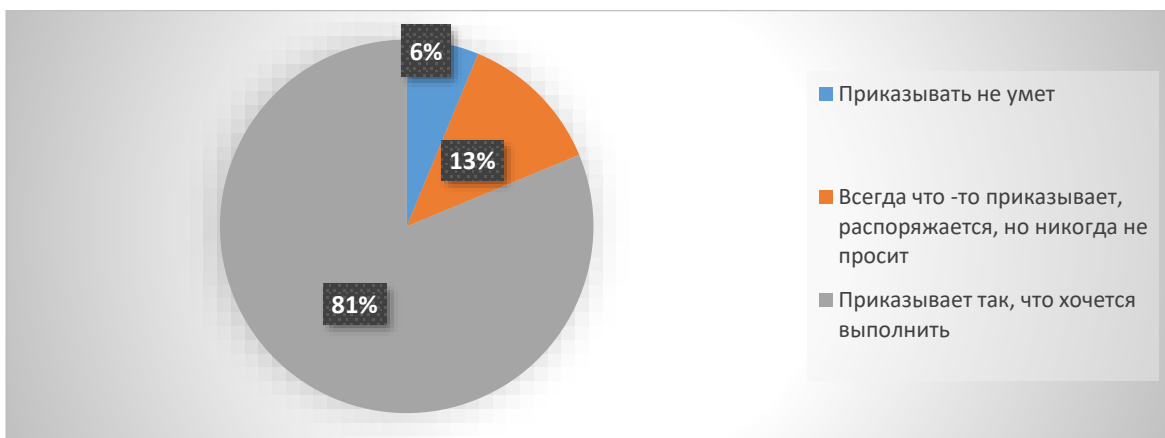


Рисунок 11- Ответы респондента на вопрос о реальном поведении руководителя (утверждение выполнение приказов)

Результаты исследования показывают, что 92% респондентов считают, что генеральный директор компании ООО Фирма «Интерсвязь» приказывает так, что хочется выполнить, что является весьма хорошим результатом и только 3% респондентов считают, что что руководитель приказывать не умеет.

На утверждение относительно выполнения служебных обязанностей были получены следующие результаты (рисунок 12).

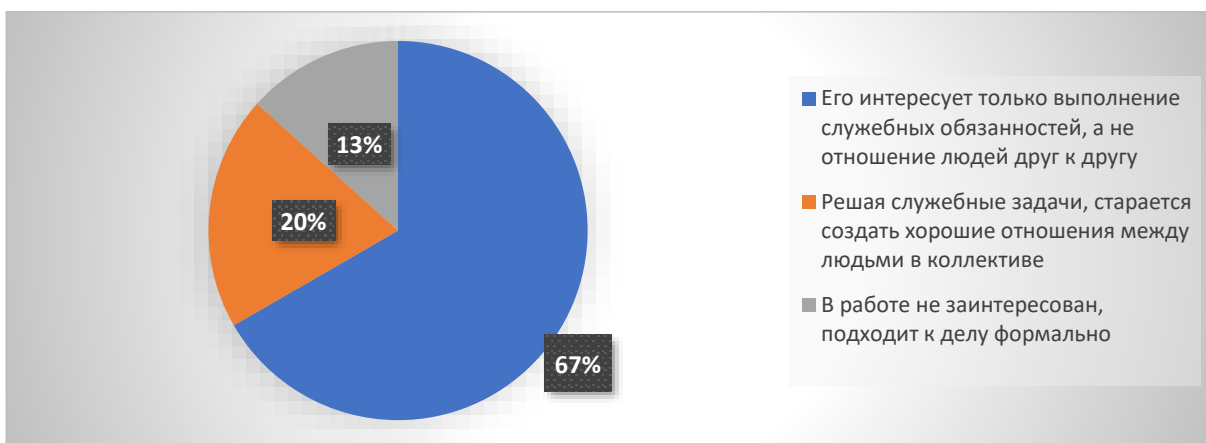


Рисунок 12- Утверждение относительно выполнения служебных обязанностей

Относительно желаемого поведения генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» только 3 человека выбрали утверждение «Его интересует только выполнение служебных обязанностей, а не отношение людей друг к другу», остальные 92% выбрали утверждение «Решая

служебные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе».

На утверждение относительно консервативности и инициативы генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» были получены следующие результаты (рисунок 13).

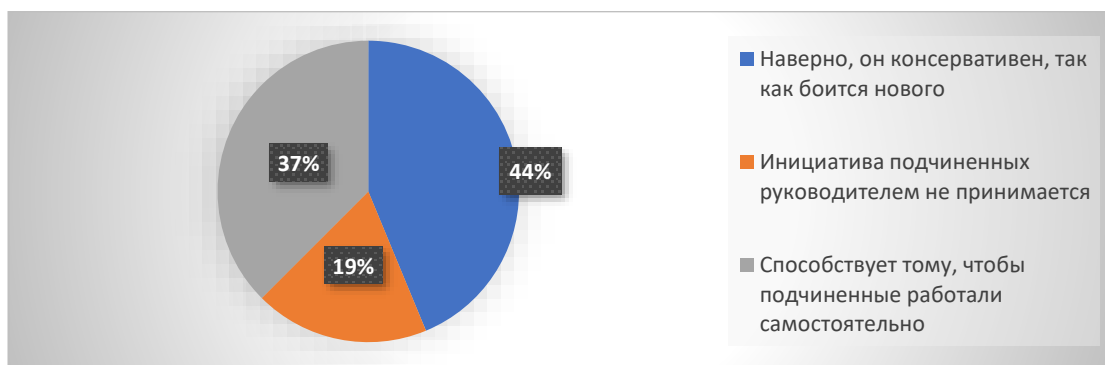


Рисунок 13- Утверждение относительно консервативности и инициативы генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» (как есть)

На утверждение относительно критики руководителя были получены следующие результаты (рисунок 14).

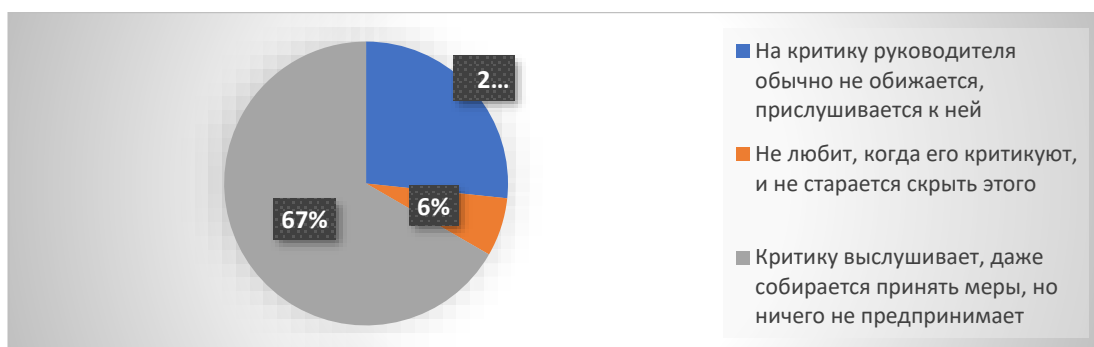


Рисунок 14 - Утверждение относительно критики руководителя

На утверждение относительно ответственности и ее распределения были получены следующие результаты (рисунок 15).



Рисунок 15 - Утверждение относительно ответственности и ее распределения

Как показывает анализ, 49 % респондентов выбрали утверждение «Складывается впечатление, что генеральный директор ООО Фирма «Интерсвязь» боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность, что показывает, что генеральному директору не хватает лидерских качеств и смелости за принятие управленческих решений.

Относительно желаемого поведения руководителя все 100% респондентов выбрали утверждение «Ответственность распределяет между собой и подчиненными». В этом утверждении наблюдается большое расхождение между «так как есть» и «так как должно быть».

На утверждение относительно советов подчиненных были получены следующие результаты (рисунок 16).

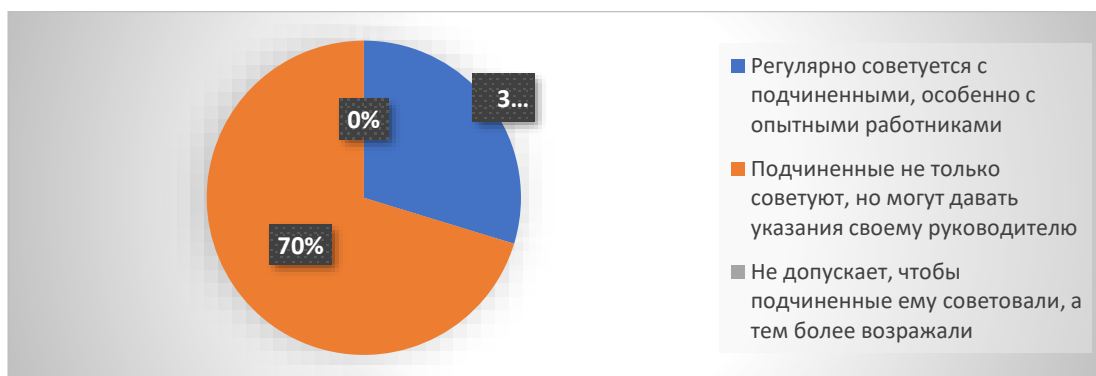


Рисунок 16- Утверждение относительно советов подчиненных

Как показывают результаты анализа 70 % респондентов считают, что подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю и только 30% считают, что генеральный директор ООО

Фирма «Интерсвязь» регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками. Исходя из ответа на данный вопрос, можно предположить наличие либерального стиля поведения у руководителя.

На утверждение относительно обращения с подчиненными были получены следующие результаты (рисунок 17).

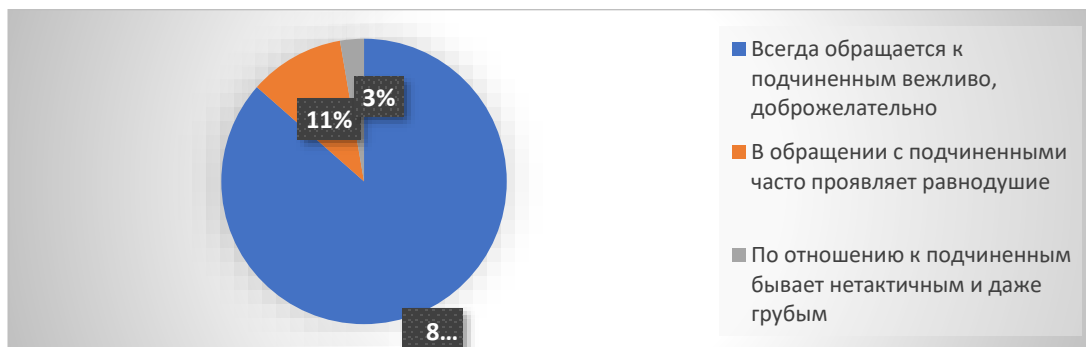


Рисунок 17- Утверждение относительно обращения с подчиненными

Как показывают результаты анализа 86 % респондентов считают, что генеральный директор ООО Фирма «Интерсвязь» всегда обращается к подчиненным вежливо, доброжелательно и только 1 человек посчитал, что по отношению к подчиненным руководитель бывает нетактичным и даже грубым. Данный показатель находится на высоком уровне, что говорит о тактичности и вежливости генерального директора компании.

На утверждение относительно поведения генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» в критических ситуациях были получены следующие результаты (рисунок 18).

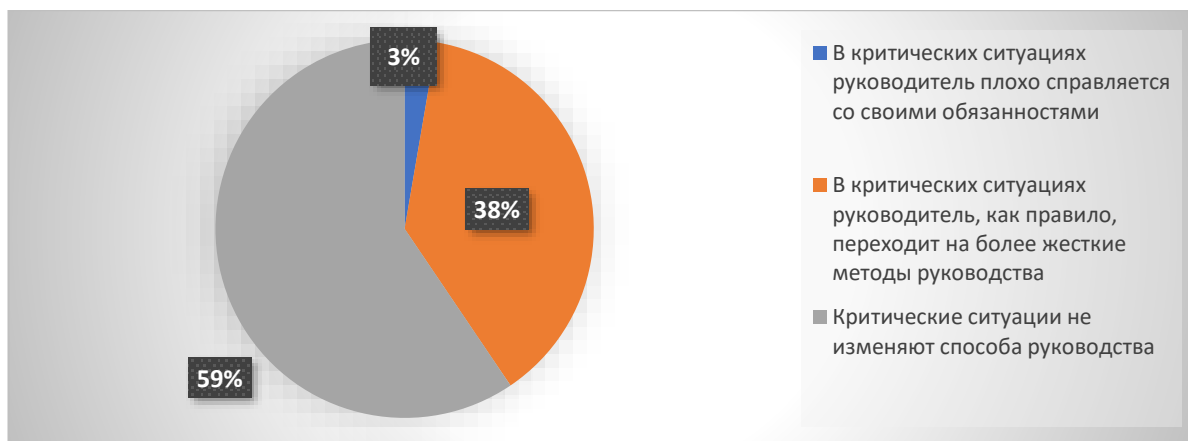


Рисунок 18- Утверждение относительно поведения генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» в критических ситуациях

Как показывают результаты анализа 59 % респондентов считают, что критические ситуации не изменяют способа руководства, 38 % считают, что в критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства и только 3 % считают, что в критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями.

Данный показатель находится на высоком уровне, что говорит о способности и компетенциях генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» справляться с критическими ситуациями в компании.

На утверждение относительно вопросов, с которыми не совсем хорошо знаком были получены следующие результаты (рисунок 19).

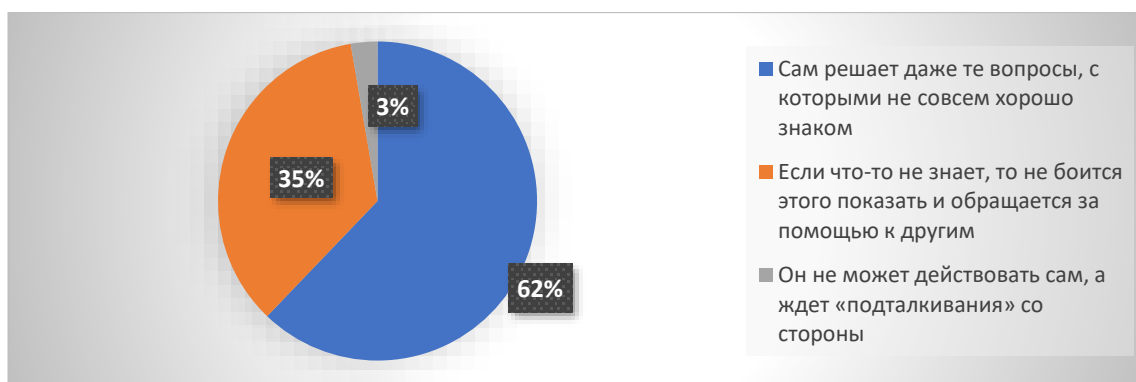


Рисунок 19- Утверждение относительно поведения руководителя в критических ситуациях

Как показывают результаты анализа 62% респондентов считают, что руководитель сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком, 35 % считают, что если руководитель если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим.

Относительно желаемого поведения руководителя все 100% респондентов выбрали утверждение «Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим». В этом утверждении наблюдается значительное расхождение между «так как есть» и «так как должно быть».

На утверждение относительно требовательности были получены следующие результаты (рисунок 20).

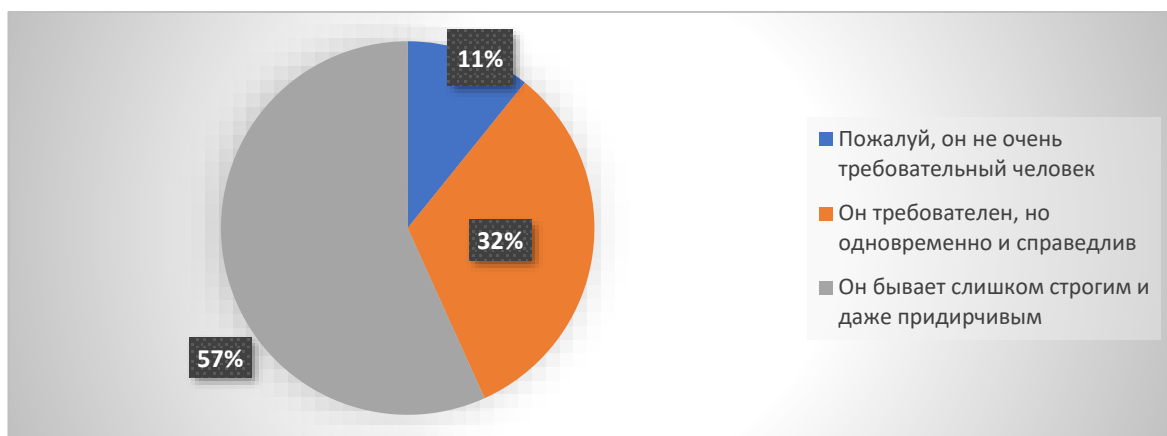


Рисунок 20- Утверждение относительно требовательности

Как показывают результаты анализа 57% респондентов считают, что руководитель бывает слишком строгим и даже придирчивым и только 32 % считают, что руководитель требователен, но одновременно и справедлив.

На утверждение относительно контроля результатов подчиненных были получены следующие результаты (рисунок 21).

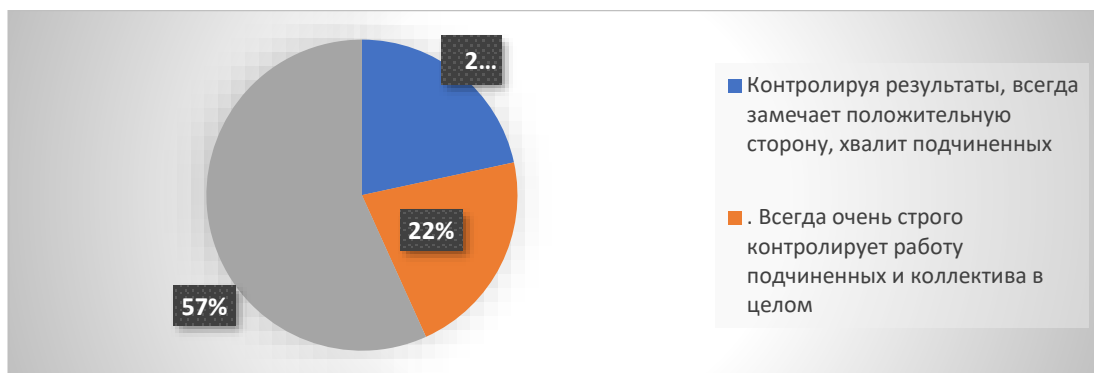


Рисунок 21- Утверждение относительно контроля результатов подчиненных

Как показывает анализ, 57% респондентов считают, что руководитель контролирует работу от случая к случаю, что является не совсем приемлемым для компании и только 21% респондентов считают, что руководитель контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных.

На утверждение относительно поддержания дисциплины были получены следующие результаты (рисунок 22).

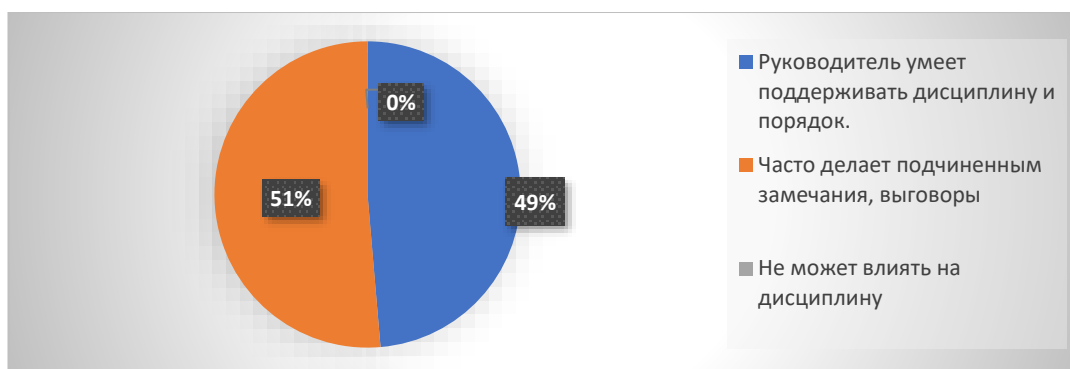


Рисунок 22- Утверждение относительно поддержания дисциплины

Как показывает анализ, 49% респондентов считают, что руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок и 51% считают, что руководитель часто делает подчиненным замечания, выговоры.

На основании полученных средне арифметических оценок, автором была проведена оценка, на основе сопоставления данных в бланке ответов с ключом. По доминированию совпадающих ответов, соответствующих

тому или иному стилю руководства, делалось заключение о наличии ведущего или смешанного стиля руководства.

Результат подсчета (как есть) следующий: авторитарный - 4 балла, либеральный - 5 баллов, демократический - 3 балла (А-4,Л-5,Д-3). Таким образом, можно сказать, что генеральный директор ООО Фирма «Интерсвязь» применяет в работе с подчиненными смешанный стиль управления с преобладанием либерального.

Результат подсчета (как должно быть) следующий: авторитарный - 1 балл, либеральный - 0 балл, демократический - 11 баллов (А-1,Л-0,Д-11). Таким образом, можно сказать, что генеральный директор ООО Фирма «Интерсвязь» должен поменять свой стиль руководства со смешанного на демократический.

Далее проведем оценку эффективности стиля управления генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» по методикам Р.С. Немова (способность и эффективность к лидерству).

Цель тестовой методики «Способность к лидерству» заключается в выявлении лидерских качеств и степени их выраженности.

При тестировании генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» (методика «Способность к лидерству») были получены следующие результаты (таблица 15).

Таблица 15 – Результаты тестирования генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» (Способность к лидерству)

N вопр оса	Ответ/ баллы	N вопроса	Ответ/ баллы	N вопрос а	Ответ/ баллы	N вопрос а	Ответ/ баллы	N вопро са	Ответ/ баллы
1	А(1)	11	А(1)	21	А(1)	31	б	41	А(1)
2	Б	12	А(1)	22	А(1)	32	А(1)	42	А(1)
3	Б(1)	13	Б(1)	23	А(1)	33	б	43	Б
4	А(1)	14	Б(1)	24	А(1)	34	А(1)	44	А(1)
5	А(1)	15	А(1)	25	Б(1)	35	А	45	Б(1)
6	Б(1)	16	Б(1)	26	А(1)	36	А	46	б Б

7	Б	17	А(1)	27	А	37	А(1)	47	Б(1)
8	А	18	Б(1)	28	А(1)	38	А	48	Б
9	Б(1)	19	Б(1)	29	Б(1)	39	А(1)	49	Б(1)
10	А(1)	20	А(1)	30	А	40	Б(1)	50	А(1)

Итого получилось 37 баллов, что соответствует тому, что лидерство генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» выражено в сильной степени.

Следующей методикой оценки личной эффективности также явилась методика Р.С. Немова, которая получила название «Эффективность лидерства».

«Эффективность лидерства» оценивает возможную практическую деятельность в роли лидера с точки зрения ее потенциальной эффективности. При тестировании генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» (методика «Эффективность лидерства») автором были получены следующие результаты (таблица 16).

Таблица 16- Методика «Эффективность лидерства»

№ вопроса	Ответ/баллы	№ вопроса	Ответ/баллы	№ вопроса	Ответ/баллы	№ вопроса	Ответ/баллы
1	А(1)	11	А(1)	21	А(1)	31	А(1)
2	А(1)	12	А(1)	22	А(1)	32	Б
3	А(1)	13	А(1)	23	А(1)	33	А(1)
4	А(1)	14	А(1)	24	А(1)	34	А(1)
5	А(1)	15	А(1)	25	А(1)	35	А(1)
6	А(1)	16	А(1)	26	Б	36	А(1)
7	А(1)	17	А(1)	27	Б	37	Б
8	Б	18	Б	28	А(1)	38	Б
9	А(1)	19	А(1)	29	А(1)	39	А(1)
10	Б	20	А(1)	30	Б	40	Б

Итого получилось 30 баллов, что соответствует высокоэффективному стилю руководства, правда получилась нижняя норма.

Таким образом, анализ оценки стиля лидерства генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» показал, что отрицательными

сторонами эффективности деятельности руководителя и его стиля управления являются: большой интерес к выполнению служебных обязанностей, чем отношение людей друг к другу; недостаточна креативность (боязнь нового); недостаточное отношение к критике; недостаточный уровень ответственности (иногда перекладывает ответственность на других); руководитель недостаточно советуется с опытными работниками при принятии управленческих решений; использование более жестких методов в критических ситуациях; недостаточный контроль руководителя.

2.2 Анализ конкурентоспособности ООО Фирма «Интерсвязь»

Проведем анализ конкурентной среды по модели М. Портера (5 сил Портера). Данный метод помогает оценить влияние конкурентов на деятельность организации (рисунок 8). Проанализируем конкурентную стратегию по методу 5 сил М Портера (таблица 17).

Таблица 17 –Анализ конкурентной стратегии отрасли услуг связи по М. Портеру

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Угроза со стороны товаров-заменителей является минимальной, так как услуги связи обладают невысокой степенью дифференциации.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий	Риск входа новых игроков на рынок средний, так как телекоммуникационная отрасль требует значительных инвестиций для входа на рынок. Доступ к целевой аудитории ограничен, на рынке связи и интернет услуг в основном крупные игроки. Телекоммуникационные компании малого бизнеса ограничиваются лишь установкой конечного оборудования для предоставления услуг связи на месте назначения. Вход затруднен большим количеством инвестиций для открытия компаний.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является конкурентным и перспективным. Цены имеют важное значение тем более в условиях снижения реальных доходов

		населения. Но и качество играет огромное значение (многие покупатели не экономят на средства связи и качественный интернет в любой точке земного шара)
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Средний уровень угрозы ухода клиентов. Потребителей не удовлетворенных текущим качеством интернет-обслуживания немного. Цена и качество имеет особое значение
Угроза нестабильности поставщиков	Средний	Относительная стабильность со стороны поставщиков, но требует внимания. Осложняется наличием нескольких ключевых поставщиков. Отношения с поставщиками особенно осложнены из-за санкций и ухода крупных иностранных поставщиков с рынка. Для того, чтобы произошла замена на других отечественных поставщиков необходимо время.

Покажем влияние конкурентных сил на рисунке 6. Исходя из Анализа 5 сил Портера, можно выделить направления работ:

1. Придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и предоставления телекоммуникационных услуг и концентрироваться на выбранном целевом рынке

2. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых участников рынка.

3. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании.

4. Активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателями и поставщиками телекоммуникационных услуг.

По результатам анализа можно сказать, что для телекоммуникационной компании ООО Фирма «Интерсвязь» есть некоторые серьезные конкурентные преимущества.

К ним относятся: высокое качество телекоммуникационных услуг, высококвалифицированный персонал, небольшая и гибкая организационная структура управления, использование современного оборудования и технологий, поэтому даже при появлении новых конкурентов организация сможет сохранить свою долю рынка.

Большое количество конкурентов является существенной угрозой,

влияющей на доход компании, однако, данный фактор можно рассмотреть и как возможность дальнейшего роста и развития компании на рынке.

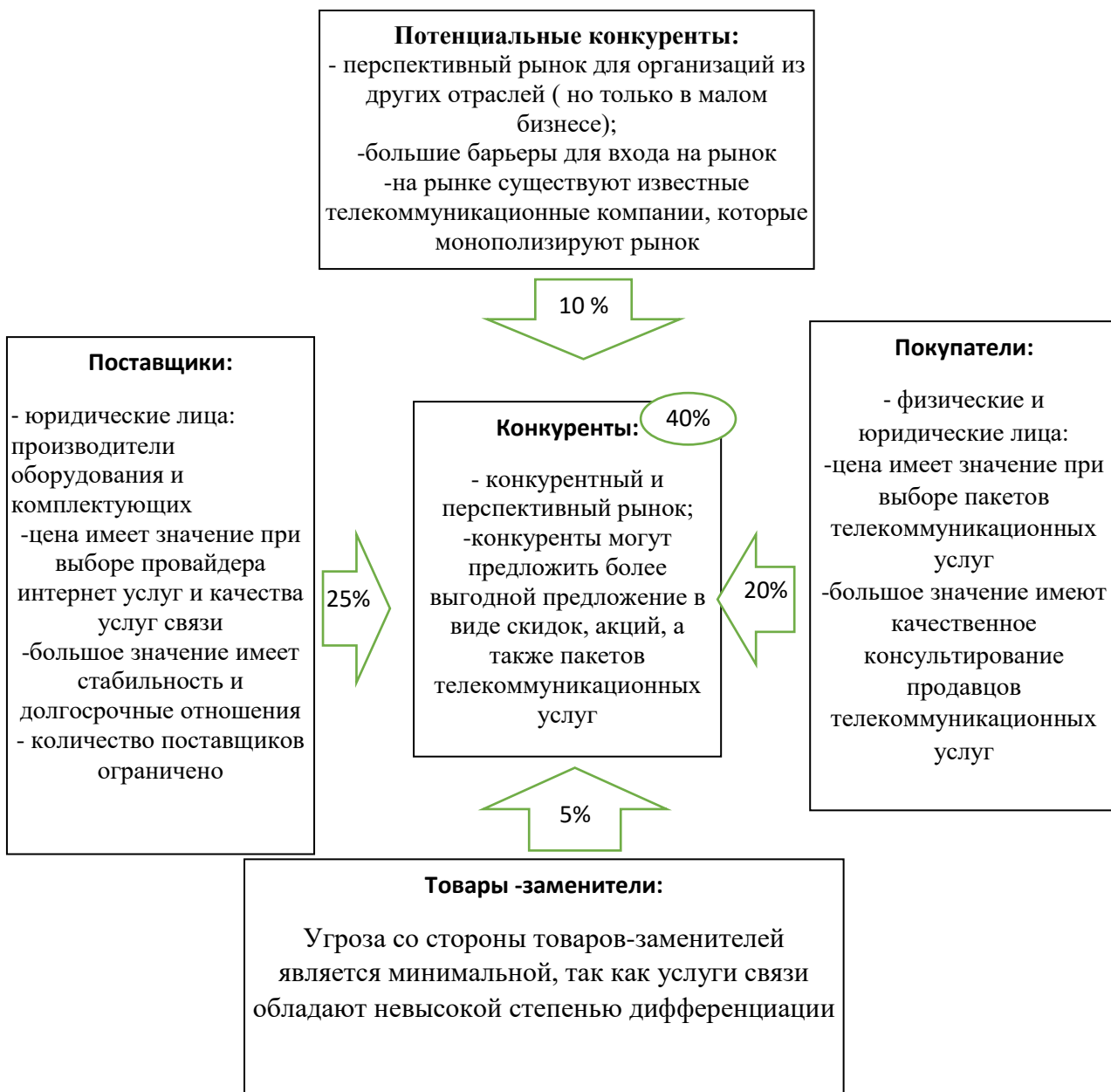


Рисунок 23 – Оценка конкурентной среды по модели 5 сил М. Портера

Как было выявлено в результате анализа, на рынке телекоммуникационных услуг достаточно жесткая конкуренция и много крупных игроков, к которым относятся такие компании как ПАО «Ростелеком», ПАО «МТС», ПАО «Вымпелком», ПАО «МГТС», АО «ТрансТеле Ком», Триколор, ОА «Связной» и т.д.

Сведения о основных конкурентах телекоммуникационной компании ООО Фирма «Интерсвязь» представим в таблице 18.

Таблица 18 - Сведения об основных конкурентах телекоммуникационной компании ООО Фирма «Интерсвязь»

Критерии Сравнения	АО «ЭР-Телеком»	ПАО «Ростелеком»	ПАО «МТС»
1. Местоположение и количество филиалов по Российской Федерации	Предоставляет телекоммуникационные услуги под торговыми марками — «ДОМ.РУ», «ДОМ.РУ Бизнес», «Энфорта», «Электронный город». Деятельность компании ведётся в 567 городах России.	В составе группы компаний «Ростелеком» по состоянию на 2019 год более 200 юридических лиц	имеет 195 филиалов и представительств
2.Ценовая политика	Цены на телекоммуникационные услуги средние и выше средних	Цены на телекоммуникационные услуги средние и ниже средних	Цены на телекоммуникационные услуги средние

3.Ассортимент предлагаемых услуг, дополнительные услуги	Разнообразный ассортимент телекоммуникационных услуг: кабельное телевидение, широкополосный доступ в Интернет и IP-телефония, сотовая связь ДОМ.РУ и МегаФон	Очень разнообразный ассортимент телекоммуникационных услуг: интернет, IPTV, VPN, домашнее видеонаблюдение и умный дом, доступ к банковским услугам на труднодоступных территориях, сотовая связь, цифровые сервисы для медицины, образования, системы видеонаблюдения	Ассортимент телекоммуникационных услуг меньше по сравнению с ПАО «Ростелеком». Большой упор на популярные и покупаемые телекоммуникационные услуги. Оптимальная ассортиментная политика
4.Штат компании	14727 сотрудников	168304 сотрудников	19793 сотрудников
5.Программы лояльности, скидки, акции постоянным клиентам	Акции проводятся достаточно редко	Разнообразная с система скидок и бонусов.	Система скидок и бонусов есть, но в основном для постоянных клиентов, покупающих телекоммуникационных услуги в большом количестве
6. Качество телекоммуникационных услуг, уровень обслуживания физических и юридических лиц.	Предоставление телекоммуникационных услуг высокого качества	Уровень обслуживания физических лиц хуже по сравнению с другими компаниями (большой срок ожидания мастеров)	Предоставление телекоммуникационных услуг среднего и высокого качества
7. Квалификация персонала	Руководство компании уделяет внимание повышению профессионального уровня сотрудников, проводя различные семинары,	Руководство компании уделяет внимание повышению профессионального уровня сотрудников, проводя различные семинары, мастер-классы, бизнес-тренинги	Все сотрудники имеют необходимый уровень знаний и навыков. Руководство компании не уделяет большое внимание повышению профессионального уровня сотрудников

	мастер-классы, бизнес-тренинги		
--	-----------------------------------	--	--

Для целей исследования нами был использован балльный метод, шкала оценки от 0 до 10. Вес фактора от 0 до 1, сумма весов равна 1. Важнейшие факторы конкурентоспособности предприятий относительно каждого из рассматриваемых конкурентов представлены в таблице 19.

Таблица 19 - Балльная оценка конкурентоспособности телекоммуникационных компаний

Критерии	Вес фактора	ООО Фирма «Интерсвязь»	АО «ЭР-Телеком»	ПАО «Ростелеком»	ПАО «МТС»
1. Местоположение и количество филиалов по Российской Федерации	0,06	6	7	8	6
2.Ценовая политика	0,2	7	6	7	8
3.Ассортимент предлагаемых услуг, дополнительные услуги	0,14	6	5	8	6
4.Штат компании	0,05	8	6	8	7
5.Программы лояльности, скидки, акции постоянным клиентам	0,13	7	6	8	7
6. Качество телекоммуникационных услуг, уровень обслуживания физических и юридических лиц	0,15	7	8	6	7
7. Квалификация персонала	0,13	7	7	5	6
8.Имидж компании, время на рынке	0,08	6	7	8	6
9.Инструменты продвижения телекоммуникационных услуг	0,06	6	7	8	7

Построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 24).



Рисунок 24 - Многоугольник конкурентоспособности

Бальная оценка конкурентоспособности с учетом значимости факторов представлена в таблице 20.

Таблица 20 - Бальная оценка конкурентоспособности с учетом значимости факторов

Критерии	ООО Фирма «Интерсвязь»	АО «ЭР-Телеком»	ПАО «Ростелеком»	ПАО «МТС»
1. Местоположение и количество филиалов по Российской Федерации	0,36	0,42	0,48	0,36
2.Ценовая политика	1,4	1,2	1,4	1,6
3.Ассортимент предлагаемых услуг, дополнительные услуги	0,84	0,7	1,12	0,84
4.Штат компании	0,4	0,3	0,4	0,35
5.Программы лояльности, скидки, акции постоянным	0,91	0,78	1,04	0,91

клиентам				
6. Качество телекоммуникационных услуг, уровень обслуживания физических и юридических лиц	1,05	1,2	0,9	1,05
7. Квалификация персонала	0,91	0,91	0,65	0,78
8. Имидж компании, время на рынке	0,48	0,56	0,64	0,48
9. Инструменты продвижения телекоммуникационных услуг	0,36	0,42	0,48	0,42
Итого	6,71	6,49	7,11	6,79

Основываясь на вышесказанном, можно заключить, что наиболее сильными конкурентами телекоммуникационной компании ООО Фирма «Интерсвязь» являются ПАО «Ростелеком» (1 место в оценке) и ПАО «МТС» (2 место в оценке). Телекоммуникационная компания ООО Фирма «Интерсвязь» по уровню конкурентоспособности стоит на третьем месте обогнав немного в оценке АО «ЭР-Телеком».

2.3 Рекомендации по совершенствованию стиля лидерства компании ООО Фирма «Интерсвязь» в целях повышения конкурентоспособности организации

Для совершенствования стиля руководства большое значение имеет создание благоприятного морально-психологического климата в организации, более тесное взаимодействие сотрудников с руководителями, развитие разумной конкуренции между отделами и внутри подразделения с целью повышения производительности и увеличения конкурентоспособности компании. При имеющихся ресурсах компании

ООО Фирма «Интерсвязь» можно в первую очередь обратиться на систему нематериальной мотивации, которая поможет для специалистов улучшить отношение с руководством, а для руководителей поможет добиться признания и вознаграждения.

В части совершенствования нематериального вознаграждения в ООО Фирма «Интерсвязь» автором предлагается организация и проведение конкурса «Лучший и эффективный молодой специалист отдела», «Лучший профессионал своего дела!» (рисунок 25).

Занявшему 1 место причитается премия в размере 5000 руб. и награждение почетной грамотой. За 2 место за победу премия в размере 3000 руб. и награждение почетной грамотой. За 3-место премия - 2000 рублей и награждение благодарностью. Всего предполагается выделить за один год 40 таких премии (один раз в квартал).

Соответственно получаем следующую стоимость мероприятия:
 $10000 * 40 = 400000$ рублей.



Рисунок 24- Организация и проведение конкурса «Лучший и эффективный молодой специалист!»

Следующим предлагаемым мероприятием по совершенствованию стиля управления ООО Фирма «Интерсвязь» является укрепление корпоративной культуры. Как показал анализ эта составляющая имидж характеристика на предприятии телекоммуникационных услуг получила очень низкую оценку как со стороны потенциальных работников, так и со стороны действующих сотрудников. Предлагается с целью улучшения стиля управления организация дополнительного отдыха и оздоровления персонала. Предлагается организовать посещение бассейна для сотрудников компании ООО Фирма «Интерсвязь».

Для этого руководители структурных подразделений ООО Фирма «Интерсвязь» выберут одного лучшего работника в своем подразделении, который и получит годовой абонемент на посещение оздоровительного комплекса (бассейна). Планируется вознаградить таким образом 30 работников в год.

Планируется посещение данного (бассейна) спортивно-оздоровительного комплекса с периодичностью 2 раза в неделю, 4 месяца в год.

Затраты на мероприятия определяются по формуле:

$$(1) \quad Z_m = K_{ч} * n,$$

где, Z_m – затраты на мероприятие;

$K_{ч}$ – количество человек, которые определили руководители структурных подразделений ООО Фирма «Интерсвязь» как лучших работников.

n – цена (стоимость) абонемента.

$$30 * 2250 * 4 = 270000 \text{ руб.}$$

Анализ результатов сравнения показывает, что:

В таблице 21 рассмотрим затраты на мероприятия совершенствованию нематериальной мотивации и корпоративной культуры.

Таблица 21-Затраты на мероприятия по совершенствованию стиля управления и улучшения морально-психологического климата в компании ООО Фирма «Интерсвязь»

Мероприятие	Затраты, руб.
Организация оздоровления работников через посещение спортивно-оздоровительного комплекса (бассейн)	270000
Проведение конкурсов «Лучший и эффективный молодой специалист отдела», «Лучший профессионал своего дела»	400000
	670000

Данное мероприятие позволит реализовать потребности в социализации и взаимодействия с руководством, которые были выявлены в результате анализа системы мотивации.

Схематически структура мероприятия «Организация оздоровления работников через посещение спортивно-оздоровительного комплекса (бассейн)» представлена на рисунке 25.

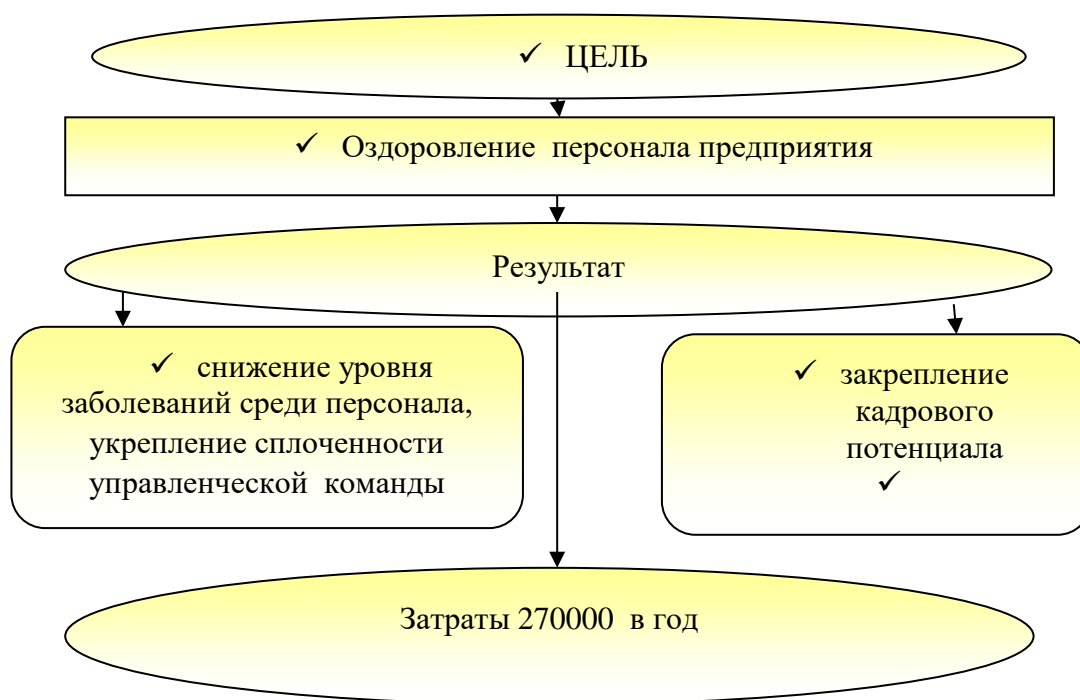


Рисунок 17- Структура и результативность мероприятий
направленных на укрепление корпоративной культуры ООО Фирма
«Интерсвязь»

Общая сумма затрат на мероприятия по совершенствованию нематериальной мотивации, а соответственно совершенствования стиля управления составят 670000 рублей в Челябинском филиале компании «Интерсвязь». Данные затраты для телекоммуникационной компании ООО Фирма «Интерсвязь» являются несущественными, но для самих сотрудников это новый и интересный способ вознаграждения, который поможет в дальнейшем увеличить старание при выполнении трудовых обязанностей и увеличит производительность труда.

Третьим предлагаемым мероприятием повышения эффективности стиля управления генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» является проведение тренинговых мероприятий.

Были проанализированы программы обучения, уровень квалификации преподавателей таких известных школ управления как: «Бизнес-Тренинг и Консалтинг», «ФинКонт», «Русская Школа Управления», «Международный центр финансово-экономического развития», «Профи-Карьера», «Центр профессионального развития» и т.д.

Выбирались программы, в которых предполагается уделить внимание таким компетенциям как планирование, использование инструментов тайм-менеджменты, лидерство, обучение мотивационной структуре подчиненных, т.е. тех компетенций, которые у генерального директора развиты недостаточно. Нами предлагается пройти обучение сроком 4 дня в «Бизнес-школе ITC Group» - программа «Личное профессиональное развитие и постановка целей».

Преимуществами данной программы является:

1. Обучение проводится в интерактивном режиме.

2. Сочетается современная теория управления предприятием и практические примеры ведущих компаний.

3. В аналитической части занятия изучаются и учитываются тенденции глобального и локального рынков, на котором на практике работают предприятия.

4. Тренер обсуждает с участниками обучения интересующие их моменты из собственной практики для эффективного понимания инструментов управления на предприятии.

Предлагаются следующие программные мероприятия в рамках тренинга (таблица 22).

Таблица 22 - Программные мероприятия в рамках тренинга для генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь»

Дни трен инга	Название блока	Основные программные мероприятия
1 день	Блок №1 Лидерство – секреты успеха Лидерство. Введение в тему.	-Определение лидерства. Отличие от менеджмента. Мифы и реальность; -Анализ знаменитых ролевых моделей и обсуждение того, что привлекает в их -лидерском подходе. - Выделение основных критериев успеха лидера и способов мышления
	Управление собой. Убеждения и ценности.	-Как ценности влияют на принятие решений и стиль управления. Расстановка приоритетов. Определение ключевых целей. Колесо баланса; -Выявление личных барьеров и деструктивных убеждений, установок;
	Формирование личного профессионального видения	-Стратегическое и тактическое мышление; -Работа с метафорами и личными историями, сторителлинг; -Визуализация и формирование видения; -Работа в малых группах. Групповой коучинг.
2 день	Личное профессиональное развитие и постановка целей	-Определение своих талантов и барьеров. Знакомство с внутренним критиком. Диагностика собственного уровня открытости. Окно Джохари; -Что такое цель и что целью не является Зачем нужно ставить цели? Что происходит, когда целей нет? Управляете вы – или управляют вами? Если вы не управляете, то кто управляет вами?
3	Блок №2	-Принятие решений в ситуации недостаточной

день	Развитие навыков критического мышления	информированности. -Постановка целей и задач в ситуации неясных приоритетов. - Методы генерации идей, логический и эвристический подходы.
	Коммуникации. Принятие совместных решений	- Оказание давления - Подверженность давлению. - Метод «Дельфи». - Альтернативный и безальтернативный выбор варианта решения. - Критерии выбора оптимального решения.
4 день	Блок №3 Тайм-менеджмент и его использование в деятельности руководителя	-Место планирования в иерархии функций руководителя; -основные виды планирования, методы планирования. - Системы контроля и учёта времени - Самостоятельная работа «Хронометраж рабочего дня руководителя».
	Планирование работы с долгосрочными задачами	-причины возникновения рабочих процессов, на которые временной промежуток тратится нерационально; - инструменты планирования (диаграмма Ганта, матрица ответственности, оценка рисков);
	Действия руководителя в условиях нехватки времени	-резерв времени, уточненный для решения фиксированных задач и текущих дел, -распределение «пиковых» нагрузок, личных биоритмов; - самостоятельная работа участников, составление оперативного плана работы на неделю.

В результате прохождения программы тренинга личная эффективность деятельности генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» повысится за счет:

1. Изучения и понимания базовых принципов тайм-менеджмента, развития навыков организации личного времени и времени подчиненных.
2. Развития навыков стратегическому планированию, составления оптимального рабочего плана, даже в условиях нарастающей нагрузки.
3. Приобретения навыков применения различных стилей управления, исходя из сложившейся ситуации и поставленных целей и задач
4. За счет улучшения навыков проведения совещаний, используя свои выступления на них, как действенный инструмент влияния и проведения управленческих решений

5. Приобретения знаний и навыков мотивирования своих сотрудников на достижение более высокого результата.

Таким образом, генеральный директор ООО Фирма «Интерсвязь» сможет влиять на подчинённых и добиваться от них выполнения поставленных целей, научится убеждать подчинённых в необходимости исполнения непопулярных управленческих решений, узнает, как преодолевать «пассивное» и «открытое» сопротивление подчинённых, приобретен навыки распознавания манипуляций со стороны подчиненных и эффективно ей противостоять, научится планировать свою деятельность, определять очерёдность работ, расставлять приоритеты, что без сомнения повлияет на увеличение конкурентных преимуществ телекоммуникационной компании.

Выводы по второй главе.

Объектом исследования является ООО Фирма «Интерсвязь» – это российское предприятие, работающее в сфере предоставления разнообразных услуг сотовой связи, предоставления услуг цифрового телевидения, доступа в интернет. В исследовании проведен анализ внутренней и внешней среды телекоммуникационной компании. Анализ внешней среды с помощью метода PEST-анализа показал, что основными угрозами для ООО Фирма «Интерсвязь» выступают: нестабильность политической и экономической ситуации в стране; рост операционных затрат за счет сокращения числа иностранных поставщиков оборудования из-за западных санкций; сокращение темпов роста отрасли в связи с переход на отечественное оборудование, комплектующие.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что многие показатели компания ООО Фирма «Интерсвязь» находится в достаточно устойчивом финансовом положении; за анализируемый период наблюдается рост выручки от реализации телекоммуникационных услуг, рост чистой прибыли и рентабельности продаж.

С целью определения стиля управления на предприятии ООО Фирма «Интерсвязь» был проведен опрос респондентов (всего 120 человек). Методика разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева. Также для определения эффективности стиля управления ООО Фирма «Интерсвязь» были использованы две методики Р.С. Немова (способность и эффективность к лидерству).

Анализ оценки стиля лидерства генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» показал, что отрицательными сторонами эффективности деятельности руководителя и его стиля управления являются: больший интерес к выполнению служебных обязанностей, чем отношение людей друг к другу; недостаточна креативность (боязнь нового); недостаточное отношение к критике; недостаточный уровень ответственности (иногда перекладывает ответственность на других); руководитель недостаточно советуется с опытными работниками при принятии управленческих решений; использование более жестких методов в критических ситуациях; недостаточный контроль руководителя.

Для оценки конкурентоспособности ООО Фирма «Интерсвязь» были использованы следующие методики: анализ конкурентной стратегии отрасли услуг связи по М. Портеру и метод балльной оценки конкурентоспособности с учетом значимости факторов.

Анализ показал, что наиболее сильными конкурентами телекоммуникационной компании ООО Фирма «Интерсвязь» являются ПАО «Ростелеком» (1 место в оценке) и ПАО «МТС» (2 место в оценке). Телекоммуникационная компания ООО Фирма «Интерсвязь» по уровню конкурентоспособности стоит на третьем месте обогнав немного в оценке АО «ЭР-Телеком».

В исследовании были разработаны следующие рекомендации по совершенствованию стиля лидерства компании ООО Фирма «Интерсвязь» в целях повышения конкурентоспособности организации:

1. Организация и проведение конкурса «Лучший и эффективный молодой специалист отдела», «Лучший профессионал своего дела!»

2. Укрепление корпоративной культуры (предлагается организовать посещение бассейна для сотрудников компании ООО Фирма «Интерсвязь»).

3. Тренинговое обучение для генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» с целью совершенствования недостающих личностных и профессиональных компетенций.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате теоретического исследования можно сделать следующие выводы.

По мнению большинства исследователей, руководство – это механизм, направляющий усилия коллектива или личности на выполнение общих задач. Оно побуждает людей к достижению поставленной цели посредством влияния на их потребности.

В исследовании рассмотрено понятие стиля управления в трудах различных отечественных и зарубежных ученых. По мнению большинства ученых, стиль управления - это методы и способы непосредственного обращения менеджмента компании со своими подчиненными сотрудниками в процессе выполнения должностных обязанностей и трудовых функций.

Конкретных методов управленческого воздействия существует великое множество. Анализ литературных источников по исследуемой проблеме позволил выделить три основных типа руководства: директивный стиль управления; демократический стиль управления; либеральный стиль управления.

В исследовании подробно дается характеристика данных стилей управления, а также определяются их преимущества и недостатки. Следует отметить, что при выборе стиля управления нельзя выделить «плохой» или «хороший», скорее «подходящий» и «неподходящий» к данному типу организации.

По мнению многих авторов конкретная ситуация в организации, вид определенной деятельности, личностные особенности подчиненных и прочие критерии обеспечивают выбор руководителем преобладающего стиля.

Критерием эффективности влияния стиля деятельности руководителя на коллектив считаются: степень авторитета руководителя;

степень влияния на постоянное повышение результативности организации; проявление инициативы, развитие творчества и предприимчивости персонала; создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе; влияние должно оказываться таким способом, который не просто ведет к принятию идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации.

Изучение различных подходов к определению конкуренции позволило сделать вывод, что конкуренция представляет собой легализованную, развитую форму соперничества за существование и один из эффективнейших механизмов регулирования и отбора в рыночной экономике.

На конкурентную борьбу влияют факторы: внешняя среда (экономические, политические, экологические, демографические, социальные и т.п.) и внутренняя среда (кадры и кадровая политика, уровень развития технологий, материально-техническое обеспечение, состояние основных фондов и т.д.). Оценку конкурентоспособности предприятия производят различными методами.

В работе подробно рассмотрены следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия: SWOT-анализ, метод балльной оценки конкурентоспособности, Матрица Портера, профиль требований и т.д.

Объектом исследования является ООО Фирма «Интерсвязь» – это российское предприятие, работающее в сфере предоставления разнообразных услуг сотовой связи, предоставления услуг цифрового телевидения, доступа в интернет. В исследовании проведен анализ внутренней и внешней среды телекоммуникационной компании. Анализ внешней среды с помощью метода PEST-анализа показал, что основными угрозами для ООО Фирма «Интерсвязь» выступают: нестабильность политической и экономической ситуации в стране; рост операционных затрат за счет сокращения числа иностранных поставщиков оборудования

из-за западных санкций; сокращение темпов роста отрасли в связи с переход на отечественное оборудование, комплектующие.

Анализ финансово-хозяйственной деятельности показал, что многие показатели компания ООО Фирма «Интерсвязь» находится в достаточно устойчивом финансовом положении; за анализируемый период наблюдается рост выручки от реализации телекоммуникационных услуг, рост чистой прибыли и рентабельности продаж.

С целью определения стиля управления на предприятии ООО Фирма «Интерсвязь» был проведен опрос респондентов (всего 120 человек). Методика разработана В.П. Захаровым на основе опросника А.Л. Журавлева. Также для определения эффективности стиля управления ООО Фирма «Интерсвязь» были использованы две методики Р.С. Немова (способность и эффективность к лидерству).

Анализ оценки стиля лидерства генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» показал, что отрицательными сторонами эффективности деятельности руководителя и его стиля управления являются: больший интерес к выполнению служебных обязанностей, чем отношение людей друг к другу; недостаточна креативность (боязнь нового); недостаточное отношение к критике; недостаточный уровень ответственности (иногда перекладывает ответственность на других); руководитель недостаточно советуется с опытными работниками при принятии управленческих решений; использование более жестких методов в критических ситуациях; недостаточный контроль руководителя.

Для оценки конкурентоспособности ООО Фирма «Интерсвязь» были использованы следующие методики: анализ конкурентной стратегии отрасли услуг связи по М. Портеру и метод балльной оценки конкурентоспособности с учетом значимости факторов.

Анализ показал, что наиболее сильными конкурентами телекоммуникационной компании ООО Фирма «Интерсвязь» являются ПАО «Ростелеком» (1 место в оценке) и ПАО «МТС» (2 место в оценке).

Телекоммуникационная компания ООО Фирма «Интерсвязь» по уровню конкурентоспособности стоит на третьем месте обогнав немного в оценке АО «ЭР-Телеком».

В исследовании были разработаны следующие рекомендации по совершенствованию стиля лидерства компании ООО Фирма «Интерсвязь» в целях повышения конкурентоспособности организации:

1. Организация и проведение конкурса «Лучший и эффективный молодой специалист отдела», «Лучший профессионал своего дела!»

2. Укрепление корпоративной культуры (предлагается организовать посещение бассейна для сотрудников компании ООО Фирма «Интерсвязь»).

3. Тренинговое обучение для генерального директора ООО Фирма «Интерсвязь» с целью совершенствования недостающих личностных и профессиональных компетенций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика / Г.Л. Азоев. – М.: Цент экономики и маркетинга, 2019. – 239 с.
2. Базаров Т.Ю. Управление персоналом: учебник для ВУЗов./ Т.Ю. Базаров Изд. «Академия», 2019. -457 с.
3. Бакальская Е.В., Запара Е.А. Роль конкурентной стратегии в эффективном развитии предприятия //Аллея науки. –2018. –Т. 3. № 3 (19). –С. 418-422.– Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id>
4. Белоусов В.Л. Методика оценки конкурентоспособности предприятия / В.Л. Белоусов. – М.: Экономика, 2018. – 345 с.
5. Вуйцев У.А. Организационное поведение / У.А. Вуйцев. – М.: Экономист, 2021. – 179 с.
6. Голубков Е.П. Изучение и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков. – СПб.: ПИТЕР, 2017. – 240 с.
7. Демидова И.Ф. Восприятие подчиненными руководителей с разным стилем руководства] / И.Ф. Демидова //Новая наука: От идеи к результату. 2019 – № 5-2 (84).– С. 116-118. Режим доступа: <http://elibrary.sgu.ru>
8. Завьялов П.А. Конкурентоспособность и маркетинг / П.А. Завьялов // Российский экономический журнал. – 2017. – № 12. – с. 15-17.
9. Замедлина Е. А. Корпоративная культура организации. Организационная культура / Е.А. Замедлина. – М. :Риор, 2019. – 315 с.
10. Егорова Л.С. Управление социально - психологическим климатом на предприятиях / Егорова Л.С., Челнокова Н.Ю.// Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2018. –№ 2 (10). – С. 161-168. Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>

11. Еремеева Н. В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. В. Еремеева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2020. — 340 с
12. Ермизина Ю.А. Характеристика и особенности стилей руководства / Ю.А. Ермизина // Молодой ученый. 2017.— № 30 (164).— С. 32-34. — Режим доступа: <http://elibrary.sgu.ru>
13. Казначеева С.Н. К вопросу о формировании лидерства / С.Н. Казначеева, Е.А. Челнокова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019.—№ 2 (36). —С. 239-245. — Режим доступа: <http://elibrary.sgu.ru>
14. Касыгин В.Т. Особенности выбора стратегии конкурентоспособности / В.Т. Касыгин //Управленческое консультирование – 2018. – № 9 (112). – С. 92-100.
15. Ксенофонтова Е.Г. Современные концепции эффективного лидерства в организациях: общее и особенное / Е.Г. Ксенофонтова // Вестник Московского университета. Серия 18. Социология и политология. 2017– Т. 23. № 2. –С. 49-72.
16. Котлер Ф. Основы маркетинга: [пер. с англ.] / Ф. Котлер. – М.: Прогресс, 2017. – 650 с.
17. Кузьмина О.В. Стиль управления организацией и его влияние на трудовую мотивацию сотрудников / О.В. Кузьмина, Е.Г. Корнильцева // Мир науки. 2021– Т. 5. –№ 5. –С. 52. Режим доступа: <http://elibrary.sgu.ru>
18. Курашова С.А., Романенко Н.Ю. Оценка влияния методов менеджмента на конкурентоспособность организации / С.А.Курашова, Н.Ю. Романенко // Международный научно-исследовательский журнал. 2017 – № 8-1 (62). – С. 21-25 – Режим доступа: <https://elibrary.ru/item.asp?id>
19. Курбанова Н.Б. О роли руководителя в психологии управления / Н.Б Курбанова // Бюллетень науки и практики. 2019–Т. 5. № 3. –С. 383-386. Режим доступа: <http://elibrary.sgu.ru>

20. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие для академического бакалавриата / И. М. Лифиц. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Юрайт, 2018. — 392 с.
21. Мисаков В.С. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.С. Мисаков. — М.: Финансы и статистика, 2018. — 225 с.
22. Моргунов Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для академического бакалавриата / Е. Б. Моргунов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М: Юрайт, 2018. — 424 с.
23. Муратов В.А. Особенности выбора стратегии конкурентоспособности на предприятиях сферы услуг / В.А. Муратов //Управленческое консультирование. — 2018. — № 9 (112). — С. 81-92.
24. Мясникова А.В. Социально-психологический климат на предприятии / Мясникова А.В. // Качество науки - качество жизни. 2018. — № 11.— С. 67-69. —Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
25. Омельченко Ю.А. Влияние социально-психологического климата на эффективность работы предприятия / Омельченко Ю.А. //Молодой ученый. 2021.—№ 11 (115). — С. 886-888. Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
26. Портер М.Э. Конкуренция: [пер. с англ.] / М.Э. Портер. — М.: Издательский дом «Вильямс», 2018. — 495 с.
27. Севостьянова Н.С. Влияние стиля руководства на развитие организации / Н.С. Севостьянова, О.В. Кисловец// Экономика и современный менеджмент: теория и практика. 2021.— № 60.— С. 120-124. — Режим доступа: <http://elibrary.sgu.ru>
28. Слепцова Е.В. Роль руководителя в управлении персоналом: теория и методика вопроса / Е.В.Слепцова, Л.Д. Акопов Региональные проблемы преобразования экономики. 2019—№ 5 (103).— С. 137-142.— Режим доступа: <http://elibrary.sgu.ru>

29. Соловьева Ю. Н. Конкурентные преимущества и бенчмаркинг : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. Н. Соловьева. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Юрайт, 2018. — 131 с.

30. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2018. – 412 с.

31. Чадукова М.Е. Роль руководителя в системе управления организацией / М.Е. Чадукова, Т.С. Демченко// Новое поколение. 2017.— № 14–2. С. 371-375. – Режим доступа: <http://elibrary.sgu.ru>

32. Черкасов Д.О. Роль руководителя в системе управления и организации человеческих ресурсов / Д.О. Черкасов, О.А. Лымарева // Аллея науки 2018–Т. 5. –№ 10 (26). –637-642 с.– Режим доступа: <http://elibrary.sgu.ru>

33. Шишкарев А.А. Современный руководитель глазами подчиненных: результаты эмпирического изучения / А.А. Шишкарев // Форум молодых ученых. 2019.–№ 6 (10). –С. 1917-1920. Режим доступа:<http://elibrary.sgu.ru>

34. Шендель Т.В. К вопросу об изучении социально-психологического климата на предприятии / Шендель Т.В., Петрова Т.В.//Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. 2019. –№ 2 (36). –С. 104-107. – Режим доступа: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>