



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Влияние лидерства на повышение конкурентоспособности организации

Выпускная квалификационная работа по направлению

38.03.02 Менеджмент

Направленность программы бакалавриата

Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

54,85 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

«16» июня 2023 г.

зав. кафедрой _____

Коркиев З. Н. ФИО

Выполнил(а):

Студент(ка) группы ЗФ-509-114-5-1

Курлов Максим Олегович

Научный руководитель:

Плужникова Ирина Ивановна

Челябинск 2023 год

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности.....	6
1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности	12
1.3 Способы повышения конкурентоспособности предприятия	18
1.4 Повышение конкурентоспособности предприятия вследствие активизации процессов власти и влияния	20
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СТАРТ»	29
2.1 Общая характеристика ООО «СТАРТ»	29
2.2 Диагностика вероятности банкротства ООО «СТАРТ»	29
2.3 Анализ процессов власти и влияния на конкурентоспособность ООО «СТАРТ»	34
2.4 Рекомендации по повышению эффективности власти и влияния	38
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	43
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	47
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	50

ВВЕДЕНИЕ

Управление как деятельность по целенаправленному объединению действий людей существует с незапамятных времен. Исторически менялись формы, методы и содержание этой деятельности, но при этом всегда сохранялись в том или ином виде её основные составляющие. Нужно было заниматься целеполаганием, определением того, на достижение какого результата направлять усилия людей, нужно было координировать действия людей, распределять между ними отдельные виды деятельности и объединять эти действия таким образом, чтобы достигались поставленные цели. Нужно было создавать потенциал (финансовый, ресурсный, технологический и т.п.), с помощью которого участники совместной деятельности добивались желаемого результата.

Методы влияния, формы воздействия, сущность власти, взаимосвязь власти и лидерства, квалификация источников власти и стилей руководства, соотношение формального и неформального лидерства, все эти элементы системы эффективного руководства вызывали интерес людей с давних времен. Грамотная власть в каждой организации необходима для эффективного осуществления функций планирования, организации, мотивации, контроля. Для того, чтобы персонал организации качественно выполнял все поручения руководителя, последний должен обладать властью и применять её. Фактор власти является одним из ключевых в функционировании организацией.

Из этого следует, что тема повышения конкурентоспособности фирмы вследствие активизации процессов «Власти и влияния» занимает важную позицию в теории современного менеджмента и является весьма актуальной и своевременной.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все предприятия и организации в большей или меньшей степени сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, поэтому чтобы выжить в таких условиях, а так же развиваться, необходимо анализировать сложившееся поло-

жение на рынке, а так же принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Существенный вклад в разработку современных проблем о конкурентоспособности внесли труды российских и зарубежных ученых, таких как: М. Портер, Г.Б. Клейнер, А. Смит, Й. Шумпетер, Дж. Стиглер, В. С. Петров, В. В. Криворотов, Е.Г. Ясин, С.В. Кравцевич и многие другие.

В данной работе использовались такие методы исследования как: теоретические - анализ научной литературы, эмпирические - интервьюирование. Был произведен опрос-интервью руководителя предприятия ООО «СТАРТ».

Объектом дипломной работы процесс влияния лидерства на повышение конкурентоспособности организации.

Предметом исследования является изучение влияния лидерства на повышение конкурентоспособности на примере ООО «СТАРТ»

Целью данной дипломной работы является исследование влияния лидерства на повышение конкурентоспособности организации.

Задачи данной дипломной работы:

- выявить сущность конкуренции и конкурентоспособности;
- изучить методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия;
- выявить способы повышения конкурентоспособности предприятия;
- анализ и оценка конкурентоспособности ООО «СТАРТ»;
- провести анализ процессов власти и влияния на конкурентоспособность ООО «СТАРТ»;
- разработать рекомендации для повышения конкурентоспособности ООО «СТАРТ» с помощью лидерства.

Теоретической и методической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных специалистов

по проблемам эффективности конкурентоспособности предприятия, материалы сети Интернет, а также внутренняя документация ООО «СТАРТ».

Практическая значимость работы заключается в том, что содержащиеся в ней теоретические выводы, собранный фактический материал и практические рекомендации могут быть использованы руководством организации для повышения конкурентоспособности ООО «СТАРТ».

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованных источников, приложений. Основная часть работы изложена на 49 страницах машинописного текста, в число которых входит 1 рисунок и 3 таблицы. Список использованных источников содержит 34 наименования, приложения занимают 1 страницу.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности

В литературе присутствуют три подхода к определению конкуренции (этимологически слово «конкуренция» восходит к латинскому «concurrentia», означающему «столкновение», «соствязание»). Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы.

Второй подход рассматривает конкуренцию как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот взгляд присущ для классической экономической теории.

Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка. Конкуренция хотя и в различной интерпретации, но все же определяется как соперничество экономических субъектов, поэтому конкуренция – это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на наиболее выгодных условиях и, следовательно, получить максимальную прибыль[34].

Присутствие конкурента на рынке создает элемент состязательности: продавцы борются за право лучше удовлетворить потребности покупателя, сделать его своим постоянным клиентом. Именно конкуренция: оживляет рынок заставляет предприятия и поставщиков ресурсов надлежащим образом удовлетворять желания потребителей; заставляет при вступлении в ту или иную отрасль новых фирм расширять производство и снижать цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства; заставляет фирмы переходить на самые эффективные технологии производства; обеспечивает обстановку, способствующую техническому и общественно-

му прогрессу. Борьба за экономическое выживание и процветание — закон рынка.

Конкуренция (как и её противоположность — монополия) может существовать только при определённом состоянии рынка. Разные виды конкуренции (и монополии) зависят от определённых показателей состояния рынка. Различают рынки совершенной и несовершенной конкуренции.

Рынок совершенной конкуренции должен удовлетворять следующим условиям: на нем существует много производителей (продавцов), каждый из которых мал относительно рынка в целом; рынок характеризуется продуктовой однородностью, т. е. продукты по своим характеристикам должны быть существенно однородными; покупатели должны быть хорошо информированы о рыночном предложении; должен обеспечиваться свободный вход и выход на рынок, т. е. должны отсутствовать рыночные барьеры; производители и потребители имеют возможность формировать независимые решения, т. е. должна отсутствовать возможность сговора между субъектами рыночной деятельности [1].

Очевидно, что в реальных условиях рынки свободной конкуренции практически отсутствуют, так как на реальных рынках все эти условия в подавляющем числе случаев не удовлетворяются. Обычно как производители, так и торговцы, воздействуют на рыночную цену, на объемы выпускаемой продукции, вступают в гласные и негласные сговоры для контроля рыночной ситуации; государство ограничивает доступ на рынок иностранных производителей, не выполняются другие условия из ранее рассмотренных. В силу указанных причин подавляющее число рынков относятся к рынкам — несовершенной конкуренции.

Как мы видим классификационных признака два:

1. количество продавцов на рынке;
2. дифференцированность товара: под недифференцированным продуктом понимается массовая продукция с однородными свойствами — металл, нефть, зерно, сахарный песок и т. д. Свойства этих продуктов или за-

даны природой, или определяются стандартами. Все остальные продукты относятся к категории дифференцированных, характеристики которых производители могут менять.

Чистая монополия характеризует рынок единственного продавца (государственная организация, частная регулируемая или нерегулируемая со стороны государства организация), не имеющего близких заменителей. Цена в каждом случае устанавливается по-разному, например, государственная монополия может устанавливать цены ниже издержек на продукты, имеющие большое значение для бедных потребителей, а нерегулируемая организация может устанавливать предельно высокие цены [5].

Деятельность чистых или почти чистых монополистов (например, РАО «ЕЭС Россия») обычно регулируется государством. В этом случае государство стремится обеспечить установление цен, справедливых как для производителей, так и для потребителей. В случае отсутствия регулирования цен со стороны государства монополисты при установлении цен постараются извлечь для себя максимум выгоды. Негативные последствия чистой монополии проявляются в том, что у предприятия-монополиста отсутствуют необходимые внешние стимулы к развитию, конкурентное давление, которое заставляло бы его совершенствовать технологию, обновлять производство, улучшать качество продукции. Олигополистическая конкуренция имеет место, когда в отрасли действует несколько, обычно крупных, организаций, и подразделяется на чистую и дифференцированную олигополию.

В первом случае производятся и продаются недифференцированные продукты, например, нефть, газ, металлы; во втором случае — дифференцированные продукты, например, автомобили. Олигополистические организации ведут неценовую конкуренцию. Для олигополии характерны следующие черты: Продавцы (покупатели) являются крупными экономическими агентами; Небольшое число продавцов; Существуют значительные барьеры входа и выхода; Прибыль экономических агентов в долгосрочном

периоде отлична от нуля; Продаваемый товар может быть как дифференцированным так и однородным[2].

Чистая конкуренция имеет место, когда большое число фирм производят и продают массовую продукцию с однородными свойствами, например, зерно, масло, сахарный песок и т. п. В условиях чистой конкуренции преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, за счет создания надежной, устойчивой репутации организации, эффективных систем сбыта и сервиса, проведения активных кампаний по продвижению продуктов. Поскольку в данном случае наблюдается наличие множества производителей (продавцов) товары, которых являются практически одинаковыми, увеличивать цену выше уровня преобладающей рыночной цены нет смысла.

С другой стороны, снижать цены тоже нет необходимости, поскольку фирма и так может продать все, что может произвести. Для чистой конкуренции характерно: Наличие большого количества экономических агентов, продавцов и покупателей. Однородность продаваемой продукции. Ни один из продавцов или покупателей не в состоянии повлиять на рыночную цену. Монополистическая конкуренция. В данном случае фирмы продают дифференцированные версии одного и того же базового товара. Это обусловлено наличием в его предложении элементов, крайне важных для части потребителей. С другой стороны, поскольку товары дифференцированы, фирма может снижать цены, но не переманит к себе покупателей от всех конкурентов.

В условиях монополистической конкуренции работают, например, аптеки, рестораны, производители многих потребительских товаров. Для монополистической конкуренции характерны следующие черты:

- продавцы конкурируют, предлагая дифференцированный товар на рынке, куда возможен вход новых продавцов.
- тип такого отраслевого рынка позволяет продавцам осуществлять определенный контроль над продажной ценой.

- на данном рынке действует относительно большое количество продавцов, каждый из которых удовлетворяет небольшую долю рыночного спроса на общий тип товара, реализуемого фирмой и ее конкурентами [7].

В известном смысле конкуренция — двигатель прогресса. Парадоксально, но факт: злейший враг предпринимателя — конкурент оказывается его лучшим другом. Конкурентная среда — рынок или его сегмент, где продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю.

Единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями — является потребитель. Он голосует своим кошельком, выбирая наиболее устраивающий его товар. На рынке разворачивается конкурентная борьба между фирмами, выпускающими или продающими аналогичную продукцию (со схожими свойствами) одним и тем же категориям покупателей.

Конкурентная борьба — совокупность действий фирмы, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение с него конкурента. Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

- размер рынка — чем больше, тем сильнее конкуренты; темпы роста рынка — быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- мощности — излишние мощности приводят к падению цен;
- препятствия для входа или выхода из рынка защищают позицию фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков;
- цена;
- уровень стандартизации товаров — покупатели имеют преимущество, так как им легко переключиться с одного товара на другой;
- мобильные технологические модули;
- требования к размерам необходимых капитальных вложений — жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры входа-выхода;

- вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и не интегрированных фирм;

- экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара; быстрое обновление ассортимента продукции.

Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места, но ее суть всегда одна и та же: захватить большую, чем у конкурента, долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка.

Цель конкурентной борьбы достигнуть конкурентного преимущества, т. е. занять более прочную конкурентную позицию на рынке. Конкурентная позиция — сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента [16].

Существует три крайности подходов к формированию категории «конкурентоспособность». Во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов. Во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности. В-третьих, возможность и способность противостоять соперникам (необходимо отметить, что в рамках понятия конкурентоспособность в отличие от конкуренции это свойство имеет самостоятельное значение, а не является следствием первого). Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность объекта — это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.

Данное определение представляет наиболее общую, применимую без исключения ко всем объектам характеристику. Практика показывает, что финансового благополучия наиболее часто достигают предприятия с более высоким конкурентным потенциалом. Под конкурентным потенциалом предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способ-

ность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т.е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналоги и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей.

Высокая конкурентоспособность предприятия обуславливается наличием следующих трех признаков: Потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой фирмы (потребители возвращаются, а товары нет). Общество, акционеры, партнеры не имеют претензий к фирме. Работники гордятся своим участием в деятельности фирмы, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании [8].

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо:

- обеспечить конкурентоспособность выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара подразумевается оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в конкретном сегменте рынка без ущерба для производителя;

- поднять потенциал конкурентоспособности предприятия, а следовательно и его подразделений, до уровня мировых производителей в данной отрасли.

1.2 Методы и критерии оценки конкурентоспособности

Анализ конкурентных позиций компании занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о стратегии компании. Рассмотрим различные подходы к конкурентному анализу.

Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие. При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные

стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы; а также возможности и угрозы (opportunities и threats) – факторы внешней среды, которые благоприятствуют или препятствуют развитию и эффективному функционированию организации.

После чего следует ответить на вопросы: имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия; делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия; какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы; каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту [10].

Модель пяти сил конкуренции М. Портера Фирма, выступающая на рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т. е. конкурентные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются известной моделью движущих сил конкуренции Майкла Е. Портера. Данная модель базируется на разработанной им концепции конкурентной стратегии. Цель модели Портера — обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка. Модель рентабельности учитывает наличие конкурентной угрозы со стороны потенциальных (новых) конкурентов, в частности импорта более конкурентоспособных товаров. Конкуренты имеются и внутри собственной отрасли, в зависимости от ситуации на рынке конкурирующей силой могут стать поставщики и покупатели. Конкурентную угрозу могут представлять товары-субституты, т. е. заменители. Существует понятие «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают

осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше).

Высота барьера определяется следующими факторами:

1. Экономикой масштабов. Обычно организации, впервые появившиеся на рынке, начинают деятельность по сбыту нового продукта в масштабах существенно меньших, нежели его традиционные производители. Поэтому их производственно-сбытовые издержки выше, что обуславливает при примерном равенстве рыночных цен получение этими организациями меньшей прибыли, а может быть, и убытки.

2. Привычностью марки товара. Потребители конкретных товаров ориентированы на приобретение товаров определенных марок. Новым производителям необходимо сделать свою марку популярной среди новых потребителей.

3. Фиксированными затратами, связанными с входом в новую отрасль (следование новым стандартам, требованиям дизайна и др.).

4. Затратами на новые основные фонды, которые во многих случаях требуется создавать для выпуска нового продукта.

5. Доступом к системе товародвижения. Традиционные производители данной отрасли могут создать барьеры для новых производителей на пути их проникновения в функционирующие сбытовые сети. В этом случае новым товаропроизводителям придется создавать свои каналы сбыта, что требует высоких затрат.

6. Доступом к отраслевой системе снабжения. В данной области существуют те же барьеры, что и в случае с системой товародвижения.

7. Отсутствием опыта производства данного вида продукта, вследствие чего его себестоимость в общем случае выше, чем у традиционных производителей данной отрасли.

8. Возможными ответными действиями предприятий отрасли, направленными на защиту своих интересов. Например, отказ в продаже необходимых патентов, лоббирование в правительстве и местных структурах власти своих интересов, в результате чего традиционные произво-

ли могут иметь налоговые и другие льготы, а доступ на рынок новых товаропроизводителей будет затруднен. Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе принципиально новых идей. При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта — заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и др. Сила позиции поставщиков. Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли [20].

Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами:

1. Разнообразием и высоким качеством поставляемых продуктов и предоставляемых услуг.

2. Наличием возможности смены поставщиков.

3. Величиной затрат переключения потребителей на использование продукции других поставщиков, обусловленных необходимостью использовать новую технологию и оборудование, решать организационные и другие вопросы.

4. Величиной объемов продукции, закупаемой у поставщиков. Большие объемы закупки сырья, материалов, комплектующих, всего необходимого для ведения производства делают поставщиков более зависимыми от предприятий, осуществляющих масштабные закупки. Сила позиции покупателей. Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя соответственно.

Сила позиции покупателей определяется в первую очередь следующими факторами:

- возможностью переключиться на использование других продуктов;

- затратами, связанными с этим переключением;
- объемом закупаемых продуктов.

Рассмотренные выше три группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес. Поскольку эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли. Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов [18].

Методика сравнительного анализа конкурентов. Для проведения анализа первоначально необходимо собрать сведения о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих предприятий, определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна.

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того, используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций [32].

Сравнительный анализ конкурентов проводится с целью: выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов; определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов; выбора атакующих или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам. Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы.

Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов, в кото-

рой пять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно». Если по какому-либо параметру проставлена оценка 1, то это означает, что именно этот параметр является слабой стороной предприятия, и, наоборот, в случае проставления оценки 5 – предприятие является лидером по данному параметру. С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения (указаны только важнейшие направления исследования деятельности фирм-конкурентов):

1. Имидж фирмы.
2. Концепция продукта, на которой базируется деятельность фирмы.
3. Качество продуктов, уровень их соответствия мировому уровню (обычно определяется путем опросов или сравнительных тестов).
4. Уровень диверсификации производственно-хозяйственной деятельности (видов бизнеса), разнообразие номенклатуры продуктов.
5. Суммарная рыночная доля главных видов бизнеса.
6. Мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, характеризующей возможности по разработке новых продуктов (размер бюджета НИОКР, число сотрудников, оснащенность предметами и средствами труда, эффективность НИОКР).
7. Мощность производственной базы, характеризующей возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов (число занятых, оснащенность основными фондами, их уровень и эффективность использования, структура издержек, в том числе использование фактора экономии в зависимости от объема и освоенности выпуска).
8. Финансы, как собственные, так и привлекаемые со стороны.
9. Рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок.
10. Частота и глубина проводимых маркетинговых исследований, их бюджет.

11. Предпродажная подготовка, которая свидетельствует о способности фирмы привлекать и удерживать потребителей за счет более глубокого удовлетворения их потребностей.

12. Эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения.

13. Уровень стимулирования сбыта (работников сбытовых служб предприятия, торговых организаций и потребителей).

14. Уровень рекламной деятельности.

15. Уровень после продажного обслуживания.

К критериям оценки конкурентоспособности предприятия относятся:

- на оперативном уровне — показатель конкурентоспособности продукции. Методами оценки являются: эвристический (экспертный), квалиметрический, комплексный (интегральный);

- на тактическом уровне – комплексный показатель состояния предприятия. К методам оценки относятся: методики комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

- на стратегическом уровне – рост стоимости предприятия. Подходами к оценке являются: сравнительный, затратный, доходный, опционный [31].

1.3 Способы повышения конкурентоспособности предприятия

Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет:

1. Обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты. Предпосылки: большая доля рынка; наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.); строгий контроль расходов; возможность экономии расходов на исследования; рекламу; сервис.

Преимущества: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Риски: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменений требований рынка; непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами [23].

2. Обеспечения незаменимости продукта с помощью дифференциации. Дифференциация означает способность предприятия обеспечить покупателя товаром, обладающим большей ценностью, т. е. большей потребительной стоимостью. Предпосылки: особый престиж предприятия; высокий потенциал для проведения НИОКР; совершенный дизайн; изготовление и использование материалов самого высокого качества; возможно полный учет требований потребителей.

Преимущества: потребители предпочитают продукт данного предприятия; предпочтение потребителей и неповторимость продукта создают высокие входные барьеры; особенности продукта снижают влияние потребителей; высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками. Риски: цена продукта может быть настолько значительной что потребители, несмотря на верность данной марки предпочтут продукт других фирм; возможны подражания других фирм, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием; изменение системы ценностей потребителей может привести к снижению или потере значения особенностей дифференцированного продукта [13].

3. Концентрация на сегменте. Предприятия все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного. Предпосылки: предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты. Преимущества: указаны ранее.

Риски: различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товаров. По своей сущности товар (работы, услуги) является единственным средством получения прибыли и тем самым основным орудием конкурентной борьбы, ее материальной основой. Организационные меры, направленные на улучшение работы предприятия, через повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции [11].

Итак, проведя частичный анализ некоторых направлений повышения конкурентоспособности предприятия, приходим к выводу, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса. В конечном счёте, таких вариантов множество. И в сложившейся ситуации остаётся только помнить и придерживаться основного принципа: проведя комплексную диагностику фирмы, и, ориентируясь на те или иные проблемы в её работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивого на рынке.

1.4 Повышение конкурентоспособности предприятия вследствие активизации процессов власти и влияния

Власть - возможность оказывать определенное влияние (воздействие) на поведение людей с помощью права распоряжаться чем-либо, авторитета, подчинения своей воли. В свою очередь, влияние - поведение

одного человека, которое вносит изменение в образ мыслей и действия другого человека [24].

Власть и влияние являются средствами, которыми располагает руководитель для решения разнообразных деловых ситуаций. Поскольку он имеет власть над подчиненными, они зависимы от него по вопросам объема выполняемой работы, расширения полномочий, продвижения по службе, повышения заработной платы, удовлетворения социальных потребностей. Однако в определенной степени и подчиненный имеет власть над руководителем. Это может проявляться в способности подчиненных качественно и в срок выполнять задания; оказания воздействия на других людей, от которых зависит сам руководитель; передачи ему необходимой информации. Поэтому менеджер должен поддерживать в коллективе разумный баланс власти. Баланс власти - это ситуация в управлении, когда уровень влияния облеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя [15].

Грамотно работающий руководитель не станет злоупотреблять властью, действовать в грубой, приказной форме.

Властные полномочия руководитель может осуществлять с помощью различных средств: поощрения подчиненных; наложения на них взысканий; авторитета собственных профессиональных знаний; своих личных достоинств. Кроме того, действенным средством является наделение подчиненных ограниченными и контролируруемыми полномочиями.

Основные виды власти:

- власть, основанная на принуждении. Руководитель может осуществлять власть путем принуждения, что дает ему возможность унижать, запугивать людей. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть пониженным в должности. Люди в результате такого воздействия испытывают отчуждение, скованность, злобу. Поэтому в таких организациях, как правило, ниже производительность труда и качество продукции;

- власть, основанная на вознаграждении. Это один из самых эффективных способов влияния на других людей. Главное для менеджера - правильно определить размер вознаграждения. В противном случае, при недостаточности вознаграждения степень мотивации будет незначительной;

- власть, основанная на авторитете и знаниях. В данном виде власти влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания. Именно поэтому данный вариант власти предполагает влияние через так называемую разумную веру;

- власть, основанная на примере. В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествления себя с некой харизматической личностью. Харизма означает одаренность, исключительность. Руководитель, наделенный харизматическими чертами, обладает властью, основанной в первую очередь на высоких личных качествах и выдающихся способностях. Такими качествами могут быть профессионализм, солидная внешность, умение достойно вести себя в обществе, независимость суждений, содержательное изложение своих мыслей. Этот вид власти является эффективным вариантом управления людьми;

- власть, основанная на законных правах. Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится. Влияние через традиции позволяет работникам реализовать свои потребности в принадлежности к социальной группе и безопасности, поскольку именно руководитель берет на себя обязанность планировать работу, принимать решения, отвечать за организацию её выполнения [19].

Лидерство - способность влиять на окружение, направляя активность людей и групп на достижение целей. Оно не существует вне управления, но не заменяет его, а дополняет. Лидер так же является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера администратора.

Для того чтобы успешно выполнить свои функции, лидер должен обладать четким видением будущего и путей его достижения. Если такое видение исходит не из реальных возможностей, а не из чем не подкрепленных «благих» пожеланий, он может, осознанно или неосознанно, выводя своих последователей из одного тупика, завести в другой, еще более глубокий. Таким образом, лидерство бывает не только конструктивным, но и нейтральным (не влияет на результаты) и даже деструктивным [29].

В группе лидер может исполнять роль политика, определяющего цели, координатора, эксперта, арбитра, образца для подражания, носителя групповой ответственности или вины, символа. В большинстве случаев он также «отец семейства», источник ценностей и норм.

Источник власти - контроль руководителя над ресурсами, используемыми для удовлетворения каких-либо потребностей подчиненного.

В условиях рыночной экономики источники власти внутри предприятия в процессе его развития могут трансформироваться. Это особенно характерно для зарубежных компаний, работающих в условиях развитых рыночных отношений.

Обычно различают три источника власти. Сначала власть принадлежит непосредственно основателям компании (или отдельной личности, её основавшей) - власть личности (первый источник власти). Это их волей, желаниями и усилиями создается предприятие. Основатели несут за него полную ответственность, порой рискуя для её создания личными сбережениями [3].

После того как предприятие создано, появляется второй источник власти - власть собственников. Этой властью обладают как основатели компании, так и её инвесторы по праву владения всем имуществом предприятия.

Однако когда оно начинает функционировать как самостоятельная организация, его деятельность начинает зависеть также от сотрудников предприятия, поставщиков и потребителей. Теперь компания представляет

собой организационную структуру, являющуюся источником её мощи и власти. Это третий источник власти - власть самого предприятия.

Существует много примеров, когда фирма оказывалась банкротом, а её основатели были смещены со своих руководящих постов. Обычно это являлось следствием заблуждения предпринимателя - основателя компании: я сам по себе и полностью независим [17].

Руководство предприятия никогда не должно забывать о том, что оно существует только благодаря тому, что сотрудники готовы работать с ним в тесном контакте. Между тем, именно высшее руководство предприятия легко поддается искушению считать, что судьба предприятия, рабочих и служащих зависит от решений руководства. На деле все обстоит иначе: существование руководства зависит от работы сотрудников и рынка. Поэтому источником личной власти основателей предприятия является деятельность организации в целом [26].

Сам же руководитель выступает в роли лидера, обладающего властью лишь по воле данной организации. Необходимо, чтобы учредители и владельцы компаний, формирующие организационную структуру, политику и стиль работы предприятия, сами добровольно следовали собственным установкам. Нельзя делать исключений ни для себя, ни для своих родственников. Собственность предприятия может использоваться исключительно в интересах самой компании, а не её основателей. Доходы компании не являются личной собственностью её владельцев и основателей. Они должны в первую очередь обращать внимание на нужды предприятия, а уже затем определять свой доход.

Сотрудники предприятия не являются слугами её учредителей, а трудятся в интересах организации. Таким образом, как для основателей компании, так и для её владельцев важно понять, что ощущение собственной значимости и чувство собственника не может служить основным источником власти [30].

Так же существует другой подход к классификации источников власти. Можно считать, что основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти - то, через что данная основа используется. Тем самым все источники власти можно разделить на две большие группы.

К первой группе отнесены те источники власти, которые имеют личностную основу, ко второй - организационную основу, которую называют также структурно-ситуационной. В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие источники власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти. В группу, составляющую организационную основу власти, входят в качестве источников власти: принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами и власть связей. Подробнее рассмотрим эти определения далее.

Рассмотрим взаимосвязь источников власти управляющего в процессе его влияния на персонал.

Под экспертной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличие специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работе подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время для того, чтобы её обрести и эффективно использовать [21].

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличие у него харизмы. Харизма - это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания

ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть. Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Подчиненные играют важную роль в формировании практики применения данного типа власти. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти [2].

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать её для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя.

Мотивационная теория Д. МакКлелланда акцентирует внимание к потребности во власти как к желанию иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем: дача настойчивых советов и стремление оказать помощь; вызов эмоций у других; укрепление своей репутации [7].

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает решения одним челове-

ком. Почти все решения в той или иной мере - групповые решения, так как в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения [31].

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх.

Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, таких, как сырьё и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и инструменты и т.п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами. Обычно существующая в организациях напряженность с ресурсами связана с их объективной ограниченностью. Разделение организации по уровням иерархии дает возможность эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым еще больше укреплять свое право на власть. Ряд руководителей, в основном неспособных эффективно применять другие источники власти, чтобы влиять на людей, сознательно создают так называемый дефицит ресурсов [6].

Таким образом, руководитель имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходи-

мая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что руководитель должен понимать и учитывать тот факт, что, поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «СТАРТ»

2.1 Общая характеристика ООО «СТАРТ»

ООО МАГАЗИН «СТАРТ» образован в 1998 году для вида деятельности - Торговля розничная писчебумажными и канцелярскими товарами в специализированных магазинах. Компания работает 24 года на данном рынке. Руководителем является: Курлова Лариса Александровна (ИНН 745003543383). Реквизиты организации ИНН 7450001303, ОГРН 1027402813569.

ОКПО 21490882, зарегистрировано 23.11.1998 находится по адресу 454031, Челябинская Область, г. Челябинск, ш. Metallургов, д.19. Статус: Действующее с 23.11.1998.

Компания работает 24 года и 5 месяцев, с 23 ноября 1998 по настоящее время. Основной вид деятельности ООО МАГАЗИН "СТАРТ" - Торговля розничная писчебумажными и канцелярскими товарами в специализированных магазинах.

Состоит на учете в налоговом органе Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 22 по Челябинской области с 01 февраля 2012 г., присвоен КПП 746001001. Регистрационный номер ПФР 084007002069, ФСС 742500629774021.

Телефон, адрес электронной почты, адрес официального сайта и другие доступные контактные данные ООО МАГАЗИН "СТАРТ" могут быть добавлены или изменены официальным представителем организации.

2.2 Анализ конкурентоспособности ООО «СТАРТ»

ООО «СТАРТ» самостоятельно реализовывает собственную деятельность на принципах полного абсолютного расчета, несет ответственность за результаты своей деятельности, за выполнение взятых на себя обязательств перед трудовым коллективом и партнерами в соответ-

ствии заключаемым договорам, перед банками в согласовании с действующим законодательством РФ, собственнлично устанавливает план своей деятельности и определяет перспективы развития, отталкиваясь от спроса на работы, услуги, целей и задач, предусмотренных Уставом предприятия. Компетенция органов управления обществом, а кроме того и порядок принятия и решений и выступления от имени ООО «СТАТ» формируются в согласовании с Гражданским кодексом РФ и законом об обществах с ограниченной ответственностью и уставом.

Директор сам решает все вопросы финансовой деятельности, в отсутствие доверенности функционирует от имени ООО «СТАРТ», предполагает его круг интересов в фирме, управляет имуществом, пользуется правом распоряжения средствами, утверждает штаты исполнительного аппарата дирекции, издает приказы и дает указания, обязательные для всех работников. Директор самостоятельно несет личную ответственность за сохранность документов, отображающих финансовую деятельность предприятия (прием, перемещение, увольнение) до сдачи их в госархив в соответствии с действующим законодательством РФ.

Финансовый результат деятельности ООО «СТАРТ» за 2017-2019 гг. характеризуется концепцией взаимосвязанных отчетных показателей. К ним относятся: валовая прибыль, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, прибыль от обычной деятельности, чистая прибыль. Финансовый анализ используется с целью изучения экономических процессов и экономических отношений в концепции деятельности компании, демонстрирует сильные и слабые стороны ООО «СТАРТ» и используется для принятия оптимального управленческого решения, дает возможность контролировать точность движения финансовых потоков денежных средств организации и контролировать выполнение норм и нормативов расходования финансовых, материальных ресурсов и целесообразность осуществления затрат.

Основные показатели, которые характеризуют финансовую деятельность ООО «СТАРТ» за период с 2017 – 2019 гг. приведены в таблице 1

Таблица 1 — Основные показатели финансовой деятельности ООО «СТАРТ»

Наименование показателей	2017г.	2018г.	2019г.	Изменение, (+/-)		Темпы роста, (%)	
				2017-2018гг.	2018-2019гг.	2017/2018гг.	2018/2019гг.
Выручка, тыс. руб.	3697	10515	8387	6818	-2128	284,4	79,8
Себестоимость продаж, тыс. руб.	(3299)	(9847)	(7257)	-6548	-17104	298,5	73,7
Валовая прибыль, тыс. руб.	1026	668	1130	-358	462	65,1	169,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	65	51	159	-14	108	78,5	311,8
Чистая прибыль, тыс. руб.	36	27	80	-9	53	75	296,3
Рентабельность продукции	5,10	4,45	3,58	-0,65	0,8	87,3	80,4
Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	38,6	59,5	113	20,9	53,5	154,1	189,9
Коэффициент оборачиваемости основных средств, %.	1,7	1,04	0,4	-0,66	-1	61,2	38,5
Численность персонала, человек.	9	10	12	14	-6	113,6	95,07
Производительность труда, тыс. руб./ человека.	29,5	74	62,1	44,5	-11,9	250,8	83,9

Проанализировав таблицу 1, можно сделать вывод о том, что рентабельность продукции значительно уменьшилась, составив 5,1% в 2017 г., 4,45% в 2015 г., 3,58% в 2019 г. Спад рентабельности продукции обуславливается снижением прибыли от продаж. Так в 2018 году прибыль от продаж снизилась на 14 тысяч рублей. В отчетном 2019 году прибыль от продаж значительно выросла, но не максимально достигла уровня базового года. Также отрицательным фактом является понижение скорости оборачиваемости оборотных средств, что говорит о том, что происходит затоваренность складов предприятия.

Рост объемов производства потребовал увеличение численности персонала, которая увеличилась на 10 человек в 2018 г. Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия снизилась, о чем говорит снижение производительности труда на 11,9 рублей на человека в 2019г. Понижение производительности применения трудовых ресурсов доказывает и само снижение рентабельности персонала за исследуемый трехлетний период. Результативность использования трудовых ресурсов предприятия уменьшилась, о чем свидетельствует понижение производительности труда.

Конкурентоспособность организации можно определить, только сравнивая конкурентов между собой.

Основными конкурентами ООО «СТАРТ» являются следующие организации:

- «Sportcity74.ru»
- «FlexSport»
- «Снегирь»

Проведем анализ конкурентов ООО «СТАРТ» основываясь на их востребованности у потребителя (рисунок 1).



Рисунок 1 – Анализ конкурентов ООО «СТАРТ»

Магазин «СТАРТ» занимает второе место по выбору посетителей (34%). Конкурентными преимуществами этой компании является следующее:

- широкий выбор товаров и отделов;
- удобное расположение магазина;
- цены ниже, чем у конкурентов.

Лидером среди конкурентов является «Sportcity74.ru». Его отличием от «СТАРТА» является более узкая специализация магазина, в ассортименте преимущественно спортивные товары. С одной стороны он является более привлекательным для профессионалов за счёт специализации, с другой стороны «СТАРТ» может с ним конкурировать в части широкого ассортимента товаров (не спортивных) и тем самым привлекать обычных потребителей для повседневных покупок.

Одним из наиболее распространенных и признанных методов анализа сильных и слабых сторон предприятия является метод SWOT. Метод SWOT оценивает сильные и слабые стороны, с другой стороны, определяет возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде. Таким образом, в результате оценки конкурентоспособности ООО «СТАРТ» необходимо провести SWOT - анализ (таблица 2).

Таблица 2 - SWOT-анализ для ООО «СТАРТ»

Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> – расширение части рынка; – выход на новейшие рынки; –повышение качества оказываемых услуг; –стимулирование сбыта; – привлечение менеджера-маркетолога; – снижение потерь из-за увеличения продаж. 	<ul style="list-style-type: none"> – увеличение налогового бремени; – появление новых соперников; –укрепление позиций имеющихся соперников.
Сильные стороны:	Слабые стороны:
<ul style="list-style-type: none"> – широкий перечень продукции; – профессионализм персонала; – расположение; – низкий уровень расценок. 	<ul style="list-style-type: none"> – отсутствие активной рекламы; – продукция и услуги компании не акцентируются среди конкурентов; – недостаток инвестиций; – слабый управленческий состав.

Для усиления конкурентоспособности предприятия необходимо ликвидировать свои слабые стороны, используя для этого возможности.

Рассмотрим основные угрозы для развития предприятия в таблице 3, в матрице Портера.

Таблица 3 - Матрица Портера для ООО «СТАРТ»

Параметр	Знач.	Описание	Направление работ
Угроза со стороны товаров - заменителей	Средний	ООО «Старт» не обладает уникальным товаром, однако выпускает товар весьма хорошего качества	Концентрировать свои усилия на построении более уникальных товаров, продвигать свой товар более целенаправленно
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок организации является достаточно конкурентным, а также перспективным, поскольку у потребителей часто меняются вкусы, таким образом есть возможность развиваться организации и повышать свою конкурентоспособность.	Проводить постоянных мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать качество и ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень знаний о товаре.
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Риск входа новых игроков невелик, новые компании появляются достаточно редко из-за высокой стоимости бизнеса	Проводить постоянный мониторинг появления новых предприятий. Проведение акций, направленных на повышение заинтересованности потребителей к организации. Повышать уровень знаний о товаре.
Угрозы потери текущих клиентов	Высокий	При уходе постоянных ключевых клиентов наблюдается достаточно сильное падение продаж	Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для ключевых клиентов. Повышение качества товара и др.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	Переговоры по снижению цен поставщиков

Анализ конкурентоспособности показал, что ООО «СТАРТ» необходимо повышать уникальность товаров, проводить более эффективную стратегию маркетинга, для того, чтобы выделяться среди конкурентов.

Помимо этого важно отметить, покупатели выделяют преимущество данного магазина профессионализм продавцов. Соответственно важно сделать так, чтобы они были как можно больше замотивированы к

работе. Для этого нам необходимо провести анализ подходов руководства магазина к мотивации сотрудников.

2.3 Анализ процессов власти и влияния на конкурентоспособность ООО «СТАРТ»

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению, или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Люди строят предположения относительно того, что может произойти, если они будут вести себя определенным образом. Видя именно такое поведение, человек начинает представлять в уме воздействия его поведения на состояние его потребностей. А руководитель также представляет эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее [8].

Власть может принимать разнообразные формы. Джон Френч и Бертрам Рейвен, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, что помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.

4. Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для подчиненного, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг - подчиниться им. Он исполняет приказание влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Законная власть бывает действенна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации [17].

Для получения сведений о взаимоотношениях управляющего с подчиненными в магазине ООО «СТАРТ» было проведено интервью с руководителем. Вопросы приведены в анкете для интервью в приложении А.

В ходе интервью было выяснено, что руководитель магазина не имеет научных представлений об управлении, однако считает, что руководитель должен обладать такими знаниями. В ходе исследования предполагалось выяснить уровень образования управляющего. У директора имеется высшее образование. Она считает, что обязательным условием руководства является образованность.

Что касается качеств лидера, то директор считает, что главным качеством, которым должен обладать лидер является умение склонить к действиям работников, и предполагает необходимым умение ладить с людьми.

Исследование ставило своей целью также выявить форму власти в организации ООО «СТАРТ». И этой формой выступила власть, основанная на вознаграждении.

При ответе на вопрос, какими способами руководитель организации поощряет своих подчиненных, был получен ответ, что стимулирование происходит премиями. В сочетании с формой власти, основанной на вознаграждении, выступают элементы власти примера. Руководитель организации ставит своей работой и своим поведением пример подчиненным, однако это не побуждает их к работе. Дисциплинарные взыскания в этой организации применяется иногда. Это говорит о высоком уровне дисциплины работников, и подтверждает эффективность формы власти, основанной на вознаграждении.

Возвращаясь к вопросу о способности ладить с людьми, директор отметила, что у нее в организации есть приятельские отношения с некоторыми работниками. Это говорит о том, что руководитель не ставит себя выше своих подчиненных вне деловых отношений.

Среди факторов, способствующих успешному функционированию компании, директор отметила сплоченность коллектива.

Таким образом, можно сделать вывод, что организация хорошо функционирует лишь при наличии высоко организованного коллектива и соответственно лидера, умеющего делать это. Главными качествами, присущими лидеру являются способность ладить с людьми, организовывать их труд и побуждать к действиям. Управляющий компании должен обладать научными знаниями об управлении, но, как выяснилось в ходе исследования, руководитель не имеет таких знаний. Уровень образования имеет большую значимость для руководителя.

Исследование показало, что формой власти ООО «СТАРТ» является власть, основанная на вознаграждении, а основным средством поощрения является денежная премия.

2.4 Рекомендации по повышению эффективности лидерства

Основная причина трудностей руководящего персонала заключается в наличии факторов и людей, которыми нельзя управлять, применяя к ним свою власть. Такая ситуация появляется по причине того, что руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Если руководитель не может эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, то он не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность, как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации в целом.

Также если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, то он не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей организации через других людей.

В современном менеджменте существует не один подход к проблеме лидерства (власти):

- подход с позиций личных качеств лидера, согласно которому, эффективные руководители обладают определённым набором личных качеств. Сформировав в себе эти качества, можно стать эффективным руководителем;

- поведенческий подход, который основной акцент делает на определение наиболее эффективного поведения лидера;

- ситуационный подход, в рамках которого учёные пытаются определить, какое поведение и личные качества лучше всего соответствуют определённым ситуациям.

Для применения подхода с позиции личных качеств У. Беннисомом была разработана теория личных качеств:

1. Управление вниманием - способность лидера представлять результат деятельности так, чтобы это было привлекательно для других.

2. Управление значением - способность так передать значение созданного образа, идеи и видения, чтобы они были поняты и приняты.

3. Управление доверием - способность построить свою деятельность так, чтобы получить полное доверие своих сотрудников.

4. Управление собой - способность знать и вовремя признавать сильные и слабые стороны своей деятельности, умение привлекать для исправления слабых сторон ресурсы других людей.

Прочность власти и преобладание той или иной её формы зависит не только от конкретной специфики организации, но и от развития общества в целом, культурного и образовательного уровня работников и руководителей. Так, в настоящее время имеет место объективная тенденция к ослаблению любой власти, в том числе и власти менеджеров. Конкретные причины этого заключаются в следующем: значительно сократился разрыв в уровне знаний между руководителями и подчинёнными, их квалификацией; если прежде преобладание руководителей во всех областях, связанных с профессиональной деятельностью было неоспоримым, то сейчас зачастую подчинённые превосходят их во всех отношениях, оставляя руководителю лишь личностный авторитет.

Многим кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Однако сейчас повсеместно признаётся, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

Властью может обладать не только руководитель, но и подчинённый, и, соответственно, существует, так называемая, власть подчинённых. Обычно руководитель имеет власть над подчинёнными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий,

удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания. Кроме подчинённых над руководителем могут иметь власть и его коллеги, обладающие важными для него и для деятельности всей организации ресурсами (доступ к важным персонам, информационные ресурсы, доступ к услугам, деньгам и т.д.).

А для того, чтобы власть в организации была более эффективной и работала для достижения общих целей, необходимо работать так, чтобы существовал гармоничный баланс власти подчинённых и власти руководителя.

Для повышения эффективности власти и влияния необходимо ввести в структуру властных отношений власть, основанную на вознаграждении и использовать эффект партнёрства в истинной форме. Власть, основанная на вознаграждении, это очень эффективный способ заинтересовать работника и привлечь его к труду во благо организации. Речь идёт о некоторой системе «бонусов», получаемых руководителем или специалистом (периодически или единовременно), вносящим значительный вклад в работу предприятия.

Но в этой форме власти, как и во всех других, есть недостатки. Сложностями в применении власти, основанной на вознаграждении, является ограниченность соответствующих ресурсов предприятия, и определение формы и размера вознаграждения, достаточного для стимулирования соответствующего сотрудника предприятия. Для эффективной реализации власти, основанной на вознаграждении, необходимо удовлетворять эти потребности персонала, используя различные подходы, в зависимости от статуса сотрудника.

Менеджеру высшего звена можно давать возможность приобретения акций компании или присваивать статус «партнёра», премируя процентами от общей прибыли. Для поощрения менеджеров среднего и низшего звена можно применять более простые формы премирования.

Система влияния, основанная на материальном стимулировании, должна быть очень хорошо продумана с точки зрения психологии персонала и должна побуждать трудящихся проявлять максимум старания и энтузиазма при выполнении должностных обязанностей. Коллективные «одноразовые» премии, выдаваемые без такой системы, будут восприниматься персоналом в лучшем случае, как приятная неожиданность, но не поспособствуют более интенсивной и качественной работе, что является напрасной тратой денежных средств организации.

Введение механизма партнёрства.

Эффект влияния механизма «партнёрства» можно распространить на всех работников, но более всего он подходит для менеджеров высшего звена.

Партнёрство тесно связано с принципом влияния через участие, и при грамотном совмещении их можно получить очень хорошие результаты. Для этого необходимо:

- создать в магазине (эффективно используя власть, основанную на вознаграждении, и другие приёмы влияния на психологию коллектива) атмосферу сплочённости во имя общей цели - процветания предприятия, и, как следствие, личного процветания. При этом, работник, некачественно выполняющий свою работу, подводит всю фирму, нанося ущерб общему делу.

- создать такие условия, при которых каждое мнение будет услышано, в независимости от ранга и статуса работника;

- обеспечить беспристрастную оценку мнений и принятия решений;

- обеспечить содействие исполнителю по принятому решению. Для этого, помимо коллективного осознания, что решаемая исполнителем за-

дача нужна предприятию, а значит каждому сотруднику, необходимо, чтобы объём работы, произведённой соисполнителем, а также качество исполнения были зафиксированы для объективного анализа эффективности его деятельности, загруженности работой и последующего распределения «бонусов».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность – это сложное и многозначное понятие. Любое предприятие включает в это понятие такие составляющие своей деятельности как товар (услуга) и его основные характеристики (технология производства, качество, актуальность, доступность для конечных потребителей).

Рассмотрев в данной дипломной работе поставленные задачи можно сделать вывод, что в современных условиях рыночной экономики, обеспечение конкурентоспособности предприятий не просто локальная функция управления, но и основной критерий эффективности производства и системы управления. Характер мероприятий по повышению уровня конкурентоспособности предприятия обуславливается четкой ориентацией на сравнительные преимущества в конкурентной борьбе.

Применение информационных технологий в деятельности предприятий это не только дань моде, но и увеличение производительности, эффективности управления и использования складских запасов, повышение уровня рентабельности предприятия и т.п. Все вышеперечисленное обеспечивает стабильность и перспективность бизнеса в условиях конкурентной борьбы.

Успешность предприятия зависит от его способности предоставить такие товары и услуги, которые наиболее точно соответствуют потребностям потребителя и рынка.

Факторы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия в целом группируют на внешние и внутренние. Внешняя среда — это все условия и факторы, которые возникают в окружающей среде и не зависят от деятельности конкретной фирмы, но которые могут оказывать влияние на её функционирование. Внутренняя же среда возникает в процессе функционирования предприятия и является результатом управленческих решений. Исследование факторов внутренней и внешней среды дает возможность выявить сильные стороны и подстраховать слабые места пред-

приятия. Анализ внешней среды важен для предприятия – он дает возможность контролировать внешние по отношению к предприятию факторы. Исследование внутренней среды не менее важно – без наличия внутреннего потенциала, предприятие не так как оно не может воспользоваться внешними возможностями.

Исследование нескольких способов повышения конкурентоспособности предприятия, позволяет сделать вывод, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса. Вариантов повышения конкурентоспособности предприятия множество.

Основная задача предприятия, которое стремится усилить свои конкурентные позиции – осуществлять свои действия последовательно: провести комплексную диагностику предприятия, и, на основе выявленных проблем, выбрать подход, который в большей степени соответствующий условиям предприятия.

В выпускной квалификационной работе рассмотрены три основных подхода к определению конкурентоспособности предприятия. Несмотря на то, что каждый из этих подходов основан на определенных методах и содержит свои критерии, цель у них одина – оценка внешней и внутренней среды предприятия для разработки перечня стратегических действий, которые направлены на развитие предприятия, усиление его конкурентных позиций.

Власть и влияние являются средствами, которыми располагает руководитель для решения разнообразных деловых ситуаций и повышения конкурентоспособности предприятия в целом. Поскольку он имеет власть над подчиненными, они зависимы от него по вопросам объёма выполняемой работы, расширения полномочий, продвижения по службе, повышения заработной платы, удовлетворения социальных потребностей. Однако в определенной степени и подчиненный имеет власть над руководителем. Это может проявляться в способности подчиненных качественно и в срок выполнять задания; оказания воздействия на других людей, от которых за-

висит сам управляющий; передачи необходимой информации. Поэтому он должен поддерживать в коллективе разумный баланс власти. Баланс власти - это ситуация в управлении, когда уровень влияния облеченного властью руководителя на подчиненного равен степени зависимости этого подчиненного от руководителя.

Исследование проводилось на базе ООО «СТАРТ», образованном в 1998 году для вида деятельности - торговли розничная писчебумажными и канцелярскими товарами в специализированных магазинах. Компания работает 24 года на данном рынке. Руководителем является: Курлова Лариса Александровна.

Проведенный анализ ООО «СТАРТ» показал, что он занимает второе место по выбору посетителей (34%). Конкурентными преимуществами этой компании является следующее:

- широкий выбор товаров и отделов;
- удобное расположение магазина;
- цены ниже, чем у конкурентов.

ООО «СТАРТ» необходимо повышать уникальность товаров, проводить более эффективную стратегию маркетинга, для того, чтобы выделяться среди конкурентов.

Помимо этого важно отметить, покупатели выделяют преимуществом данного магазина профессионализм продавцов. Соответственно важно сделать так, чтобы они были как можно больше замотивированы к работе. Для этого нам необходимо провести анализ подходов руководства магазина к мотивации сотрудников.

Исследование показало, что формой власти ООО «СТАРТ» является власть, основанная на вознаграждении, а основным средством поощрения является денежная премия.

Система влияния, основанная на материальном стимулировании, должна быть очень хорошо продумана с точки зрения психологии персонала и должна побуждать трудящихся проявлять максимум старания и эн-

тузиазма при выполнении должностных обязанностей. Коллективные «одноразовые» премии, выдаваемые без такой системы, будут восприниматься персоналом в лучшем случае, как приятная неожиданность, но не поспособствуют более интенсивной и качественной работе, что является напрасной тратой денежных средств организации.

Для решения этой проблемы, мы предлагаем введение партнёрства. Партнёрство тесно связано с принципом влияния через участие, и при грамотном совмещении их можно получить очень хорошие результаты. Для этого необходимо:

- создать в магазине (эффективно используя власть, основанную на вознаграждении, и другие приёмы влияния на психологию коллектива) атмосферу сплочённости во имя общей цели - процветания предприятия, и, как следствие, личного процветания. При этом, работник, некачественно выполняющий свою работу, подводит всю фирму, нанося ущерб общему делу.

- создать такие условия, при которых каждое мнение будет услышано, в независимости от ранга и статуса работника;

- обеспечить беспристрастную оценку мнений и принятия решений;

- обеспечить содействие исполнителю по принятому решению. Для этого, помимо коллективного осознания, что решаемая исполнителем задача нужна предприятию, а значит каждому сотруднику, необходимо, чтобы объём работы, произведённой соисполнителем, а также качество исполнения были зафиксированы для объективного анализа эффективности его деятельности, загруженности работой и последующего распределения «бонусов».

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абалкин Л.И. Менеджмент: Учебник. М.: Финстатинформ, 2015.
2. Абрамова М.А., Александрова Л.С. Основы менеджмента. М., 2015.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2017. - 386 с.
4. Антонов Н.Г., Пессель М.А. Менеджмент: Учебник. М., 2015.
5. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. Т. 1. – К.: Ника-Центр, 2013.-592 с. 14. Бондар
6. Борисовский Л. Е. — Маркетинг: курс лекций — М.: ИФРА-М, 2013
7. Борсук Р.Н. , «Лидер для других», М., Полис, 2018.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учебник. — М.: Издательство МГУ, 2010.-252 с.
9. Виханский О.С, А.И. Наумов, под редакцией совета Московского университета имени М.В.Ломоносова , 3-е издание «Менеджмент», Издательство Экономистъ, 2015 год.
10. Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015.
11. Гличев А.В. Теория управления. М., 2005.
12. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика.- М.: Финпресс, 2015. - 112с. // ЭБС «ZnaniUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: <http://znanium.com>
13. Дегтярев А. А. Политическая власть как регулятивный механизм социального общения //Полис. Политические исследования. – 1996. – №. 3. – С. 108-120.
14. Добраев В. Л. Власть и коммуникация в организациях //Социологические исследования. – 2005. – №. 6. – С. 145-146.

- 15.Добрынин, М.А. Экономика предприятия / М.А.Добрынин. – М.: Сатис, 2014.
- 16.Драчева Е.Л. , Юликов Л.И., 3-е издание «Менеджмент»., стер. - М.:Издательский центр «Академия», 2018 год.
- 17.Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. - М.: Финпресс, 2016. - 192с.
- 18.Жуков Е.Ф. Общая теория управления. М.: Инфра - М, 2007.
- 19.Кабушкин Н.И., под редакцией Р.В.Михновец, 8-е издание «Основы менеджмента». - М.: Новое знание, 2015год.
- 20.Казначевская Г. Б. Менеджмент. Учебник. – " Издательство"" Проспект", 2016.
- 21.Криворотов В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учебное пособие. — М.: Юнити-Дана, 2015.
- 22.Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива./ Пер. с фр. СПб.: Наука, 2013. — 630 с.
- 23.Мазилкина
- 24.Матанцев А.Н. Стратегия, тактика и практика маркетинга. - М.: Юристъ, 2016. - 292 с.
- 25.Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие. — Екатеринбург: Издательство УрФУ, 2014.
- 26.Отварухина Н.С. Стратегия развития успеха в бизнесе. - Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2014. - 104с.
- 27.Павлова Л.Н. Финансы предприятий. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 846 с.
- 28.Райзберг Б.А. Курс экономики. - М.: Инфра-М, 2016. - 716с.
- 29.Романов А.Н. Маркетинг. - М.: ЮНИТИ, 2014. - 560 с. // ЭБС
- 30.Рузавин Г.И. Основы рыночной экономики. - М.: ЮНИТИ, 2013. - 467 с.
- 31.Теория и практика оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Е. Чмышенко, О. Лазарева и др. – Оренбург: Пресса, 2013.

32. Фатхутдинов Стратегический маркетинг. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2017. - 416 с. // ЭБС «ZNANIUM.COM» [Электронный ресурс]. – Сетевой режим доступа: <http://znanium.com>
33. Философова Т.Г., Быков В.А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие. – М.: Юнити-Дана, 2015.
34. Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций): Теория и методология. — М.: Юнити-Дана, 2015.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Вопросы для интервью

1. Как Вы думаете должен ли руководитель обладать научными знаниями в области управления?

2. Какие из следующих качеств, на Ваш взгляд, наиболее значимы для лидера организации:

- 1) способность ладить с другими людьми
- 2) честность
- 3) трудолюбие
- 4) инициативность
- 5) умение склонить подчиненных к выполнению определенных действий
- 6) интеллект
- 7) организаторские способности

3. При принятии управленческих решений руководствуетесь ли Вы мнением подчиненных?

4. Какая форма власти применяется в Вашей организации?

- 1) основанная на принуждении
- 2) основанная на вознаграждении
- 3) власть примера
- 4) другая (укажите) _____

Объясните _____

5. Каким средством поощрения Вы чаще всего пользуетесь при руководстве в организации для стимуляции работников?

- 1) премия

- 2) повышение в должности
- 3) письменная благодарность
- 4) устная благодарность
- 5) другое (укажите) _____

6. Считаете ли Вы себя примером для своих подчиненных?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

7. Если да, то как Вы думаете, это заставляет их работать лучше?

- 1) да
- 2) нет
- 3) затрудняюсь ответить

8. Какие факторы позволяют Вашей организации успешно функционировать?

- 1) высокий уровень образования работников
- 2) сплоченный коллектив
- 3) хороший управляющий
- 4) высокий уровень технической оснащенности
- 5) выгодные коммерческие связи
- 6) другое _____

9. Есть ли работники в Вашей организации, с которыми у Вас, помимо деловых, приятельские отношения?

- 1) да
- 2) только с высокими должностными лицами организации
- 2) нет

10. Если Вы ответили 2) или 3), то почему?

1) это мешает работе

2) может создаться ситуация, когда нарушится принцип равноправия
всех работников

3) это не мой круг общения

4) другое (укажите) _____

11. Как часто в Вашей организации применяются дисциплинарные
взыскания?

1) очень часто

2) часто

3) иногда

4) редко

5) никогда

12. Как долго Вы руководите организацией?

13. Какое образование Вы имеете? (специальность)