

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА»

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

Допустить к защите:
Зав. кафедрой «Менеджмент»
д.э.н., проф. Резник С.Д.

подпись, инициалы, фамилия

_____. _____. _____.
число месяц год

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА БАКАЛАВРА

Тема работы: «Разработка стратегии организации на основе развития ее конкурентных преимуществ (на примере компании «N1Sport», г. Пенза)»

Автор работы _____ Пилипочкин И.А.
подпись

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления)

Профиль (направленность) Менеджмент организации
(наименование)

Обозначение ВКР-02069059-380302-160936- 2020 Группа 16 МЕН1
(ВКР- код вуза - код направления - № зач.кн. - год) (номер группы)

Руководитель работы к.э.н., доцент кафедры «Менеджмент» Сазыкина О.А.

ПЕНЗА 2020

АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу бакалавра Пилипочкина Ильи Андреевича на тему: «Разработка стратегии организации на основе развития ее конкурентных преимуществ (на примере компании «N1Sport», г. Пенза)

Во введении обоснована актуальность темы, степень разработанности проблемы отечественными и зарубежными учеными, определены цель и задачи исследования, уточнены объект и предмет исследования, обоснована научная и практическая значимость исследования.

В первой главе рассмотрены теоретические и методические подходы к разработке стратегии организации на основе развития ее конкурентных преимуществ, в частности: понятия, сущность и виды стратегии, представлены методические подходы к исследованию.

Во второй главе приведены результаты мониторинга стратегических факторов внешней и внутренней среды, представлены результаты анализа конкурентной среды и выявленные конкурентные преимущества организации, дана оценка эффективности стратегического управления организацией «N1Sport».

В третьей главе разработаны рекомендации по формированию бренда компании и по формированию кадрового потенциала компании, дана оценка эффективности осуществления стратегического управления.

В заключении обобщены основные выводы и рекомендации по стратегическому развитию деятельности компании «N1Sport».

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ЕЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	10
1.1. Понятие и источники конкурентных преимуществ организации	10
1.2. Сущность и виды стратегии организации.....	21
1.3. Методические подходы к исследованию конкурентных преимуществ организации	32
2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «N1SPORT»).....	36
2.1 Мониторинг стратегических факторов внешней среды организации.....	36
2.2 Анализ конкурентной среды и выявление конкурентных преимуществ организации	40
2.3 Оценка эффективности осуществления стратегического управления в организации.....	50
3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «N1SPORT»	70
3.1. Формирование конкурентоспособного рыночного бренда компании «N1Sport».....	70
3.2. Развитие кадрового потенциала компании как стратегического конкурентного преимущества.....	75
3.3 Оценка эффективности мероприятий по формированию конкурентных преимуществ компании «N1sport»	80
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	86
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	91
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	98

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. АНКЕТА СОТРУДНИКА ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЬЮ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В КОМПАНИИ «N1Sport»	98
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА СОТРУДНИКОВ КОМПАНИИ «N1SPORT»	101
ПРИЛОЖЕНИЕ 3. ОБЗОР НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЙ «КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ»	108
ПРИЛОЖЕНИЕ 4. ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РЕЗЮМЕ АВТОРА ВКР	109
ПРИЛОЖЕНИЕ 5. ЭССЕ АВТОРА ВКР О ГОТОВНОСТИ К РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ МЕНЕДЖМЕНТА	110
ПРИЛОЖЕНИЕ 6. ИНФОРМАЦИЯ О РЕЗУЛЬТАТАХ ВНЕДРЕНИЯ РЕШЕНИЙ, РАЗРАБОТАННЫХ В ВКР	111

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования состоит в том, что современные условия рыночной экономики требуют от субъектов экономических взаимоотношений проведения глубокого анализа протекающих на рынке процессов, чтобы обеспечить эффективное использование наличных ресурсов и качественное удовлетворение потребительских предпочтений. Конкурентный рынок стимулирует производителей выпускать товары с минимальными издержками (оптимально использовать имеющиеся у предприятия ресурсы), формирует условия для выпуска только тех товаров, которые необходимы обществу, пользуются спросом. Иными словами, конкурентный рынок можно рассматривать как наиболее эффективную модель организации хозяйственной деятельности.

Для современной конкуренции характерны техническое превосходство, качество и надёжность, инновационность продукции. Конкуренция должна заинтересовывать предпринимателей, нацеливать производство на удовлетворение рыночного спроса, а через него – на меняющиеся потребности, повышение качества продукции. В данном аспекте применение методов стратегического анализа, представляющих собой систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к рынку товаров, является незаменимым при принятии управленческих решений. В ходе стратегического анализа определяется весь комплекс побудительных факторов, которыми потребители рынков руководствуются при выборе товаров; дается оценка данных, необходимых для обеспечения конкурентного преимущества на рынке; определяются пути сотрудничества и кооперации с возможными конкурентами и др.

Конкуренция между предприятиями является мощным фактором реального роста эффективности производства. Вместе с тем, в реальных условиях российской экономики в процессе деятельности новых экономических структур повышается фактор неопределенности и

увеличивается коммерческий риск, связанный с производством продукции или предоставлением услуг. Поэтому предприятиям необходимо контролировать динамику рынка, уровень и специфику конкуренции между производителями товаров-аналогов, поставщиками и потребителями.

Успех фирмы на конкурентном рынке во многом зависит от того, удалось ли разгадать стратегию конкурента, предвидеть его действия на рынке. Стратегическое управление организацией немислимо без оценки деятельности конкурирующих предприятий, определения форм и интенсивности конкуренции. В комплексе контролируемых сил и факторов внешней среды организации конкуренты занимают особое место. Поэтому удачная разработка и реализация конкурентной стратегии предприятия очень важна для его более эффективной деятельности в условиях рынка.

Степень изученности проблемы. Теоретическая база исследования основана на критическом обобщении результатов научных исследований отечественных и зарубежных специалистов в области стратегического управления и планирования. Существенный вклад в теорию и методологию стратегического управления и планирования на предприятии внесли зарубежные (Аакер Д.¹, Кинг У.², Ламбен Ж.-Ж.³, Портер М.⁴, Прахалад К.К.⁵, Томпсон А. А.⁶, Хамел Г.⁷, Хан Д.⁸, Чандлер А.Д.⁹ и др.) и российские (Райзберг Б.А.¹⁰, Шкардун В.Г.¹¹ и др.) исследователи.

¹ Аакер А.Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. – СПб: Питер, 2007. – 495с.

² Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. - М. : Прогресс, 1982. - 399 с.

³ Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского. - СПб.: Наука, 1996. - XV+589 с.

⁴ Портер М., Курс МВА по стратегическому менеджменту / Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. // под ред. Л. Фэй, Р. Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 588 с.

⁵ Прахалад К. Стратегическая гибкость. Менеджмент в условиях нестабильности. – "ПИТЕР", — 2005. – 381 с.

⁶ Томпсон А.А., Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.// – М.: Вильямс, 2007. – 928с.

⁷ Хэмел Г.. Менеджмент XXI века: Новые открытия. Перевод на русский язык: Наталья Коношенко, журнал «Управление производством». // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 03.07.2011. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/4246>

⁸ Хан Д., Планирование и контроль: концепция контроллинга:[Перевод с немецкого]/ Под ред. и с предисловиями А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича, - М.: Финансы и статистика, 1997, - 765 с.

⁹ Чандлер А. Д. Стратегия и структура: А. глава в истории промышленного производства Предприятия. - Кембридж, Массачусетс, Массачусетский технологический институт. Пресса, 1962.

¹⁰ Райзберг Б. Стратегическое планирование и управление социально-экономическими объектами. – М.: Экономика, 2016. – 224с.

Проблемы использования инструментария стратегического планирования на отечественных предприятиях рассматривают: Акмаева Р.И.¹², Виханский О.С.¹³, Гапоненко А.Л.¹⁴, Ефремов В.С.¹⁵, Клейнер Г.Б.¹⁶, Кузык Б.Н.¹⁷, Любанова Т.П.¹⁸, Ляско В.И.¹⁹, Маленков Ю.А.²⁰, Пласкова Н.С.²¹, Самочкин В.Н.²², Татарников Е.А.²³

Гипотеза исследования заключается в том, что выявление конкурентных преимуществ организации будет способствовать разработке и реализации ее эффективной конкурентной стратегии.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка стратегических направлений развития конкурентных преимуществ предприятия по пошиву спортивной экипировки «N1sport» на российском рынке.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучены понятия и источники конкурентных преимуществ организации;
- проанализированы сущность и виды стратегии организации;
- разработаны методические подходы к исследованию конкурентных преимуществ организации;

¹¹ Шкардун В.Д., Методический подход к учету влияния факторов внешней среды при выборе маркетинговой стратегии фирмы // Маркетинг. 2000. № 4.

¹² Акмаева, Р.И. Экономика организаций (предприятий) / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 579 с.

¹³ Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Гардарики, 1998. — 296 с.

¹⁴ Гапоненко А.Л. Стратегическое управление. Учебник. - М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006, - 464 с.

¹⁵ Стратегия бизнеса : Концепции и методы планир. : Учеб. пособие / В. С. Ефремов. - М. : Финпресс, 1998. - 191 с.

¹⁶ Клейнер Г.Б. Состояние и перспективы российских промышленных предприятий: конфликт теории и практики. М.: ГУУ, 2006 (б).

¹⁷ Кузык Б.Н., Стратегическое планирование и национальное программирование: Учебник. — Москва: Экономика. — 604 с.. 2011

¹⁸ Любанова Т.П., Стратегическое планирование на предприятии : Учебное пособие для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. Серия «Экономика и управление». — М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2005. — 400 с.

¹⁹ Ляско А. К. Стратегический менеджмент: современный учебник. М.: Издательский дом «Дело» Российской Академии народного хозяйства и государственной службы, 2013. – 488 с.

²⁰ Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект / ТК Велби, 2008. – 224с.

²¹ Пласкова, Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ : учебник / Н. С. Пласкова. - Москва : Эксмо, 2007. - 653

²² Самочкин В.Н., Гибкое развитие предприятия : Анализ и планирование / В. Н. Самочкин. - М. : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ : Дело, 1998. - 332

²³ Татарников Е.А. Стратегическое управление предприятием. Жить одним днем или планировать свое будущее. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 240с.

- проанализированы стратегические факторы внешней среды организации;
- проведен анализ конкурентной среды и выявлены конкурентные преимущества организации;
- дана оценка эффективности стратегического управления организацией;
- разработаны рекомендации по формированию бренда компании;
- разработаны рекомендации по формированию кадрового потенциала компании;
- дана оценка эффективности предлагаемых стратегических направлений развития.

Объектом исследования является предприятие по пошиву спортивной экипировки N1sport. Выбор этого предприятия в качестве объекта исследования обусловлен тем, что предприятие имеет большой потенциал в данной отрасли и является крупным игроком на рынке Пензенской области. Однако, для того, чтобы занять устойчивые позиции и увеличить свою долю на российской рынке компании «N1sport» необходимы планомерные стратегические действия, направленные на развитие ее конкурентных преимуществ.

Предметом исследования явились конкурентные преимущества предприятия по пошиву спортивной экипировки. Спектр вопросов, связанных с производством и реализацией спортивной экипировки, достаточно значительный. Кроме того, указанная отрасль – одна из наиболее динамично развивающихся, и, следовательно, вызывает значительный интерес как у ученых, так и у практиков менеджмента.

Для исследования были использованы следующие методы: изучение и анализ научной литературы; изучение и обобщение отечественной и зарубежной практики; анкетирование сотрудников предприятия; PEST-анализ, модель 5 сил М. Портера, SWOT- анализ.

Научная значимость результатов исследования заключается в разработке методики определения стратегических приоритетов развития предприятия; определении последовательности выбора стратегических приоритетов на

основе согласования целей субъектов стратегического процесса с учётом влияния факторов внешней и внутренней среды;

Практическая значимость результатов исследования обусловлена тем, что практические рекомендации могут быть эффективно применены при формировании конкурентной стратегии предприятия по пошиву спортивной одежды, как на местном, так и на российском уровнях.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ЕЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

1.1 Понятие и источники конкурентных преимуществ организации

Конкурентное преимущество представляет собой совокупность свойств организации, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Условия эффективного функционирования организации в рыночной среде одновременно являются одним из критериев, позволяющих оценить ее конкурентные преимущества и наметить пути их реализации. Данные показатели конкурентоспособности организации показаны на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Система факторов, формирующих конкурентные преимущества организации

Устойчивость конкурентного преимущества будет зависеть от того, за счет каких своих разновидностей оно будет реализовываться, и будет ли механизм данной реализации органично встроен в систему инновационного менеджмента организации (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Разновидности конкурентных преимуществ организации²⁴

Ж. Ж. Ламбен²⁵ дает следующее определение конкурентного преимущества. Это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара²⁶. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка. Данного самого опасного конкурента автор называет приоритетным.²⁷

Устойчивое конкурентное преимущество – это долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

²⁴Бизнес портрет, Преимущества применения маркетинга и PR в малом бизнесе [Электронный вариант: <https://bizportr.ru/preimushhestva-primeneniya-marketinga-i-pr-v-malom-biznese.html>]

²⁵ Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.-СПб. : Наука, 1996.- XV+257 с.

²⁶ Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.-СПб. : Наука, 1996.- XV+257 с.

²⁷ Конкурентные преимущества. Электронный ресурс, режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomikafirmy/konkurentnyepreimushchestva.html>

Оценочной базой для конкурентных преимуществ являются цели предприятия и связанные с ними задачи, которые способно выполнять предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения. Структурные и функциональные изменения на предприятии призваны обеспечить условия для успешной деятельности «по назначению», привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды основные компетенции предприятия. Совокупность таких изменений и работу по управлению изменениями обычно называют развитием (созданием конкурентных преимуществ).

Процесс развития направлен на формирование потенциала предприятия, т.е. совокупности его ресурсов, используемых для решения задач, которые предприятие способно выполнить с результатом, приемлемым для целеполагающего субъекта или организации (например, для собственника, вышестоящей организации и т. д.).

Использование потенциала и созданных конкурентных преимуществ направлено на достижение результатов в соответствии с поставленными задачами (целями) в процессе деятельности. В общем случае существует несколько способов использования потенциала даже в условиях единой цели. В этой ситуации условия деятельности определяет внешняя среда. Деятельность предприятия имеет две составляющие: развитие (создание конкурентных преимуществ) и целевую деятельность (использование конкурентных преимуществ). Задача развития может быть сформулирована следующим образом: необходимо выбирать такой вариант развития, при котором в каждый момент времени имеющийся потенциал допускал хотя бы один способ достижения требуемых результатов деятельности.

Основная задача предприятия состоит в том, чтобы быть лучше, чем конкретные конкуренты, выступающие с предприятием на одном рынке (имеющие пересекающиеся цели). В связи с этим любые результаты деятельности должны сопоставляться с результатами конкурентов. Например, для того чтобы дать оценку событию «снижение производственных издержек

на фирме на 10 %», необходимо знать тот же показатель у конкурентов. Аналогично если «доля рынка фирмы увеличилась за контрольный период на 3 %», а у основного конкурента — на 10–20 %, то такое событие трудно оценить положительно.²⁸

Конкурентное преимущество фирмы не всегда очевидно. На практике отличия между фирмой и ее конкурентами, которые выбираются для оценки преимуществ или недостатков, могут быть очень субъективными в зависимости от того, чему руководство придает значение — внутрифирменным факторам, клиентам или конкурентам. При формировании конкурентного преимущества возможны варианты:

- концентрация на конкурентах, базирующаяся на сравнении фирмы с ее ближайшими конкурентами (рыночная среда в этом случае характеризуется значительной силой конкуренции);
- ориентация на клиентов и на удовлетворение их потребностей, когда менеджеры полагаются главным образом на мнения клиентов о том, как фирма выглядит в сравнении с конкурентами;
- ориентация на рыночную перспективу, когда уделяется внимание как потребителям, так и конкурентам.

Для того чтобы какой-либо фактор был не просто конкурентным, а решающим преимуществом, необходимо, чтобы он имел ключевое значение при удовлетворении потребности и одновременно базировался на уникальности бизнеса фирмы. Значение имеет как базовое качество, так и уникальность товара.

Факторы, определяющие конкурентные преимущества компании как сложной, многофункциональной, открытой, иерархической социально-экономической системы, многочисленны и разнообразны по источникам и характеру своего проявления. Классификация их затруднена, но необходима.

²⁸ Конкурентная среда предприятия. Электронный ресурс, режим доступа :<http://topknowledge.ru/strategicheskijmenedzhment/590-podderzhkakonkurentosposobnogopotentsialapredpriyatiya.html>

Конкурентное преимущество определяется по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Ж.Ж. Ламбен всю совокупность конкурентных преимуществ разделяет на внешние и внутренние.²⁹ К первым он относит те, которые создают ценность для покупателя и увеличивают рыночную силу фирмы, позволяющую заставить рынок принять более высокую цену продаж. К внешним преимуществам, в первую очередь, относятся маркетинговое «ноу-хау», знание ожиданий покупателей.

Внутренние конкурентные преимущества достигаются и реализуются персоналом, среди которых особую роль играют руководители. Данные преимущества создают ценность для изготовителя, которые позволяют добиться себестоимости меньшей, чем у изготовителя.

Внутреннее конкурентное преимущество - это следствие более высокой «производительности», которое обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией. К таким преимуществам относятся специализация, масштабы производства, опыт, операционная эффективность. Перечень внутренних факторов конкурентного преимущества предприятия приведены в таблице 1.1³⁰.

Данные таблицы 1.1 показывают, что конкурентоспособность организации определяется факторами конкурентного преимущества, которые подразделяют на внешние, в малой степени зависящие от организации, и внутренние, почти целиком определяемые её руководством.

²⁹ Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб: ПИТЕР, 2004.

³⁰ Лавренова Г.А, Взаимосвязь инновационного потенциала и конкурентных преимуществ предприятий / Г.А. Лавренова, Е.В. Лавренова, Д. Мадич. // Инновационное развитие предприятий в условиях нестабильной экономики. Материалы Международной научно-практической конференции. Сер. "Теория и практика организации промышленного производства " – Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2016. – С.19-26

Внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества

Факторы конкурентного преимущества, определяемые внешней средой	Направленность влияния на конкурентоспособность
1. Уровень конкурентоспособности страны	С повышением этих показателей улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности
2. Уровень конкурентоспособности отрасли	
3. Уровень конкурентоспособности региона	
4. Уровень конкурентоспособности организации	
5. Сила конкуренции на выходе	Увеличение силы конкуренции повышает конкурентоспособность
6. Сила конкуренции на входе системы, среди поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий и других компонентов	
7. Сила конкуренции среди товаров заменителей	
8. Появление новых потребностей	Снижает конкурентоспособность выпускаемого товара
9. Уровень организации производства, труда, и управления у посредников и потребителей товаров, выпускаемых системой	Повышает уровень организации; повышает конкурентоспособность
Внутренние факторы конкурентного преимущества, определенные системой	
1. Патентоспособность (новизна) конструкции	С повышением патентоспособности товара повышается его конкурентоспособность
2. Рациональность организационной и производственной структур систем	Структура системы должна отвечать принципам рационализации производственных структур
3. Конкурентоспособность персонала системы	Повышение конкурентоспособности персонала повышает общую конкурентоспособность
4. Прогрессивность информационных технологий	Увеличение удельного веса прогрессивных технологий повышает конкурентоспособность
5. Прогрессивность технологических процессов и оборудования	
6. Научный уровень системы управления (менеджмент)	Увеличение количества применяемых научных методов, принципов управления повышает конкурентоспособность
7. Особенности миссии системы	Миссия системы должна быть ориентирована на достижение конкурентоспособности системы

Как считает Кевин Койн, упрощенный способ определения конкурентного преимущества можно сформулировать следующим образом: производители, выгодно реализующие свои товары или услуги, имеют превосходство над соперниками, если покупатели отдадут предпочтение именно

их продукции. При этом некоторые преимущества обладают большей ценностью, чем другие. В частности, для того чтобы конкурентное преимущество стало стратегически важным, необходимо выполнение трех условий:

1) Покупатели должны осознавать, что товары или услуги, предлагаемые конкретной компанией, существенно отличаются от товаров или услуг ее конкурентов. Они должны быть уникальными по одному или нескольким ключевым критериям оценки товара или услуги, в соответствии с которыми осуществляется реальный потребительский выбор и принимается решение о покупке.

2) Указанная дифференциация продукции должна основываться на достаточно существенной разности потенциалов производителей, т.е. на разрыве между более значительными возможностями данной фирмы и менее значительными возможностями ее конкурентов.

3) Различия в покупательских характеристиках продукции и в потенциале компаний должны существовать в течение длительного времени.³¹

Реализация поставленных условий позволит организации занять определенную нишу на рынке или его сегменте, т.е. позиционировать организацию через конкурентные преимущества в рыночной среде.

Зачастую выделяют следующие пять групп факторов конкурентных преимуществ: ресурсные, технологические, инновационные, глобальные, культурные. Приведенный состав факторов конкурентных преимуществ может быть дополнен организационно-структурными факторами, на которые в свое время обращал внимание Й. Шумпетер. К ним относится большое число факторов, способствующих получению синергетического эффекта за счет³²:

- реструктуризации деятельности компании путем продажи малорентабельных и неперспективных бизнес-единиц;

³¹ Лавренова Г.А. Формирование конкурентных преимуществ современного предприятия. Экономинфо издательство: Воронежский государственный технический университет (Воронеж) - 2018. – 34-39стр.

³² Горбунова Н. Н. Формирование конкурентных преимуществ компаний. Электронный ресурс, режим доступа: <http://www.auditfin.com/fin/2008/6/Gorbunova%202/Gorbunova%202%20.pdf>

- упрощения производственной системы;
- слияния и поглощения в стратегически перспективных отраслях;
- глобализации хозяйственных операций.

Так, не случайно подавляющая часть промышленных предприятий, банков, финансовых компаний, организаций связи и коммуникаций, торговли и других сфер хозяйственной деятельности предпочитают консолидировать свои усилия как условия, способствующие повышению их конкурентоспособности, достижению стратегических преимуществ.

В отличие от конкурентоспособности товара конкурентоспособность организации не может быть достигнута в короткий промежуток времени. Конкурентоспособность организации достигается при длительной и безупречной работе на рынке. Отсюда можно сделать вывод, что фирма, работающая более длительный период времени на рынке, имеет большие конкурентные преимущества перед фирмой, только входящей на данный рынок или работающей короткий промежуток времени на нем. Другими словами — конкурентоспособность организации определяют ее конкурентные преимущества.

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях известного американского ученого М. Портера, выделяются два вида конкурентного преимущества предприятия: низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация представляет собой способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде высокого качества товаров, товаров рыночной новизны, высокого качества послепродажного обслуживания и т. д.

Конкурентное преимущество любого типа дает более высокую эффективность, чем у конкурентов. Фирмы с низкими издержками при равных с конкурентами ценах на сравнимые товары имеют возможность получить большую прибыль. Соответственно у фирм с дифференцированной продукцией прибыль с единицы продукции будет выше, так как дифференциация позволяет

фирме устанавливать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках дает большую прибыль.

Конкурентным преимуществом предприятия может быть высокая компетентность, которая проявляется в превосходстве над конкурентами в экономической, технической, технологической, организационной областях деятельности. Зачастую выделяют две группы факторов, обеспечивающих компании конкурентные преимущества, — это превосходство в ресурсах (лучшее качество, низкие цены и др.) и лучшее мастерство, умение, способности (все, что связано с эффективностью и качеством выполнения всех видов работ: исследовательских, проектных, плановых и др.). Особое значение имеют конкурентные преимущества, достигнутые через улучшение второй группы факторов, поскольку они требуют сложной и системной организации работ и значительных интеллектуальных усилий, но зато их трудно скопировать.

Конкурентные преимущества обязательно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других показателях деятельности компании и восприниматься потребителем, т. е. они должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: более высокой рентабельностью, большей рыночной долей, большим объемом продаж и др. Нереализованные в конкурентной борьбе преимущества не являются преимуществами как таковыми, поскольку не воплотились в новые результаты деятельности, не привели к новому состоянию компании.

Состав преимуществ зависит от отрасли. Так, для высокотехнологичных компаний конкурентные преимущества будут связаны главным образом с техническим превосходством, товарными и технологическими инновациями, для компаний, обслуживающих массовый спрос, — это прежде всего узнаваемость торговой марки, низкие издержки, территориальное расположение. На наш взгляд конкурентные преимущества должны быть:

- значимыми, т. е. заметно выделяться на фоне конкурентов;
- видимыми, т. е. различимыми покупателями;

- значимыми для потребителя, т. е. приносить ему ощущаемую выгоду;
- устойчивыми, т. е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невоспроизводимыми конкурентами;
- уникальными, т. е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;
- прибыльными для компании, т. е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

Фактором, т. е. условием или причиной, определяющим характеристики какого-либо объекта или процесса, выступают элементы производственно-хозяйственной системы (технология, информация, кадры, методы управления, финансовые средства и др.) и элементы бизнес-системы (конкуренты и их возможности, входные барьеры, отраслевой рынок и др.). Фактор представляет собой объект управленческих решений, а источник — следствие их осуществления. Факторы обуславливают сильные или слабые стороны компании при сравнении их с соответствующими факторами других компаний для выявления конкурентных преимуществ.

Источник конкурентного преимущества – это основа для установления количественного значения величины преимущества.

Например, лучшая технология производства продукта – фактор; снижение издержек производства, сокращение длительности производственного цикла, увеличение производительности труда – источники преимущества, которые появляются, вследствие использования технологии. Отметим, что достигнутый компанией результат – это, как правило, следствие совместного действия ряда факторов. На практике важным является установление количественной меры влияния фактора и его «вклада» в итоговый результат. Сделать это часто бывает сложно из-за того, что интенсивность, продолжительность действия фактора бывают непостоянными и зависят как от индивидуальных особенностей компании, так и от рыночных условий. Для обнаружения влияния факторов прибегают к построению эмпирических

зависимостей и разработке экономико-математических моделей. Известны, например, зависимости рентабельности от величины инвестиций, удельных затрат на производство изделий, от его объема (масштаба) и др. Постоянная модернизация производства и других видов деятельности - важнейший фактор. По словам М. Портера, фирма должна создавать новые преимущества, по меньшей мере, с такой скоростью, с какой конкуренты могут копировать имеющиеся. Надежда на неуспех новой технологии, применяемой конкурентом, игнорирование нового сегмента рынка или канала сбыта - явные признаки того, что конкурентное преимущество ускользает. Мы согласны с мнением М. Портера, который считает, что все стратегии создания устойчивых конкурентных преимуществ так или иначе укладываются в три типовых варианта. Поскольку любая компания сталкивается с рядом факторов - появление новых соперников, попытки покупателей сбить цены, а поставщиков - повысить их, распространение товаров-заменителей - все участники рынка заинтересованы в ослаблении конкуренции, М. Портер предлагал либо минимизировать производственные затраты, либо дифференцировать продукт, либо сконцентрироваться на определенном сегменте рынка. Кроме всего вышесказанного эффективное финансовое управление становится одним из ключевых факторов поддержания конкурентного преимущества предприятия в современных условиях ведения бизнеса несмотря на то, что сегодня в вопросах конкурентного преимущества предприятия на первое место выходят аспекты технологического и интеллектуального характера бизнеса, а также проблемы обеспеченности предприятия финансовыми ресурсами.³³

Из всего вышеизложенного следует, что конкурентные преимущества и стратегии их достижения и удержания представляют практический интерес для фирмы и являются неотъемлемым элементом формирования общекорпоративной стратегии в целом.

³³ Лавренова Г.А. Финансовые аспекты стратегического управления конкурентными преимуществами предприятия / Г.А. Лавренова//Экономинфо. 2018. Т.15. №2. С. 45 - 51.

1.2 Сущность и виды стратегии организации

Функционирование любого субъекта экономической деятельности на протяжении всего периода протекания его жизненного цикла связано с постоянным взаимодействием с факторами внешней среды. Говоря об осуществлении коммерческой деятельности в современных условиях конкурентного рынка, глобализационных процессах, развитием информационном и прочем инфраструктурном полях, весьма важным аспектом остается ведение стратегической деятельности, как ключевого инструмента выживаемости и адаптивности организаций в долгосрочно перспективе.

Говоря об организациях, подразумевается именно коммерческий хозяйственный субъект, задействованный на релевантном рынке, управляемый суверенным руководством, которое принимает решения, связанные с частотой и характером определения субъекта в условиях внешней среды.

Понятие «стратегическое управление» непосредственно связано с такими аспектами, как осуществление управленческих функций с целью оптимального выбора и реализации стратегии. Так для осуществления стратегической деятельности, подразумевается использование той или иной стратегии. Термин «стратегия» (от греч. Stratos — войско, ago — веду) имеет военное происхождение. Первоначально под стратегией понималось искусство ведения войны³⁴.

Основные характеристики сущности стратегий предприятия были раскрыты в теории отечественных и зарубежных авторов, в период формирования управлением субъектом экономической деятельности как научным направлением в теории экономических исследований было выработано в первой четверти прошлого века. Институт первой школы менеджмента, а после и классической школы управления определяли планирование как одну из основных функций управленческой деятельности. При этом сам процесс планирования носил краткосрочный характер и по

³⁴ Айвазян С. А., Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С. А., Балкинд О. Я., Баснина Т. Д. и др. / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998. С — 139

большой части укладывал в себя сущность бюджетирования и участвовал в основном в контроле соответствия построенной финансовой модели. Это, так или иначе, было обосновано относительной стабильностью внешней среды, меньшего количества точек соприкосновения с внешними факторами и позитивного ресурсного потенциала субъектов экономической деятельности, подобная тенденция была по большей части особенностью для экономически развитых стран в начале XX века.

В связи с этим, планирование хозяйственной деятельности предприятия рассматривалось, как формирование периодического бюджета субъектов экономической деятельности, где тщательно учитывались все поступления, и издержки от осуществления хозяйственной деятельности соответственно подобный период характеризовался не столь острой потребностью в наличии инструментов адаптации. Однако усиление конкуренции, развитие научно-технической сферы, усложнение коммуникационного процесса и масштабизация деятельности предприятий до уровня транснациональных корпораций стали предпосылкой в осознании необходимости долгосрочного планирования и управления, ориентированного на достижение долгосрочных целей, другими словами к переходу в раздел стратегического управления.

Стратегическое управление можно определить, как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, в ответ на вызов со стороны окружения, осуществляет гибкое реагирование и проводит современные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать намеченные цели в долгосрочной перспективе³⁵.

Возросший уровень конкуренции и интенсификация темпов развития капиталистического общества стали предпосылкой в пересмотре базовой

³⁵ Виханский О. С., Наумов А. И., Менеджмент: учебник / — 4-е изд., перераб. И доп. — М.: Экономистъ, 2005. С — 206.

концепции связанной с планированием деятельности предприятий, и ее частичное переформатирование в комплекс адаптивных инструментов. В связи с чем, планирование приобрело не просто целевой характер, а, именно систему, при которой ресурсы организации рассматривались как средство для реализации поставленных целей, при этом модель плана выглядела в виде совокупности альтернатив в соответствии с перспективными изменениями и прогнозами окружающей экономической среды. Именно прогнозирование внешней среды стало определяющим при построении целевых ориентиров, при этом их значение уже на этом этапе подразумевало некий адаптационный характер. Данное направление получило название «Стратегическое планирование».

На сегодня существует достаточно много определений понятия «стратегия организации». Термин «стратегия» смотрит в далекое прошлое и в переводе с греческого дословно означает искусство полководца. Для наиболее четкого понимания сущности стратегической деятельности предприятия, актуально рассмотреть несколько вариантов определений.

Сущность осмысления стратегической деятельности предприятия берет своё начало в трудах ученых, которые, впервые определили стратегическую деятельность фирм, как неотъемлемую деятельность для реализации оптимизации реализационного эффекта собственного потенциала. К числу подобных авторов можно отнести, Д. Чандлера³⁶, И. Ансоффа³⁷, которые являются авторами одних из пионерных работ в сфере стратегической деятельности фирм. Впервые, в рамках изучения опыта исторически сложившегося входе капиталистического строения экономической системы, К. Альфред и Д. Чандлер исследовали сам генезис организаций, через призму их взаимодействия с факторами и ресурсами внешней среды, стратегии дальнейшего развития и элементов организационной структуры управления.

³⁶ Чандлер А. Д. стратегия и структура: А. глава в истории промышленного производства

³⁷ Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2009. – 344с.

По мнению данных ученых, стратегия базируется на определении основных долгосрочных целей организации и утверждении плана мероприятий в соответствии с выбранными ориентирами, а также учитывает распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Более того, сама структура организации следует в своем строении, напрямую коррелируя со стратегией. По мнению А. Чандлера, стратегия состоит из трех основных составляющих³⁸:

1) долгосрочные ориентиры и цели, то есть модель того, в каком векторе организация желает развиваться;

2) курс действий, сущность которого состоит в наборе мероприятия приводящих к достижению целей;

3) наличие ресурсов, к которым автор относил: финансовые ресурсы, человеческие ресурсы, материальные ресурсы и интеллектуальные ресурсы.

Вышеизложенное определение можно считать классическим в области исследований стратегической деятельности предприятия. Его особенность в том, что оно подчеркивает именно долгосрочность поставленных целей. По мнению автора, эти цели должны иметь перманентный характер исполнения, до тех пор, пока внешние факторы не станут влиять таким образом, чтобы изменить либо скорректировать данный стратегический вектор. Автор подчеркивает необходимость использования стратегии для фирм, актуальность которой доказывается в процессах, являющихся последствиями стратегического управления. В случае наличия стратегии, руководства предприятия не меняет тактически вектор своего развития, в ином случае, постоянная смена долгосрочных ориентиров может деструктивно повлиять на деятельность компании. Постоянное изменение целей развития предприятия весьма негативно отражается на функционировании субъекта экономической деятельности, в связи с тем, что последующие действия становятся сложно прогнозируемыми.

Весьма значимой работой в развитии научной мысли стратегического планирования стала работа Майкла Портера, впервые опубликованная в конце

³⁸ Чандлер А. Д. стратегия и структура: А. глава в истории промышленного производства

XX-го века под названием «Конкурентные стратегии»³⁹. Им были сформулированы общеконцептуальные стратегии конкуренции предприятий, которые до сих пор считаются одними из наиболее применимыми инструментами для практической функциональности коммерческих экономических субъектов. По мнению М. Портера, в основе стратегии любой компании должны лежать задачи в том, чтобы выбирать и поддерживать «выигрышные» позиции в конкурентной рыночной среде.

В середине 70-х годов XX века, вследствие мировых кризисных явлений, динамичность и нестабильность экономической системы весьма интенсифицировались. Методики стратегического планирования применимые ранее в своем классическом формате перестали приносить прежние позитивные эффекты. В перспективе подобное привело к тому, что некоторые из представителей корпоративных институтов стали оценивать стратегическое планирование, как устаревшую методику, наиболее ярко данная точка зрения представлена в одной из работ Р. Уотермана «Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании»⁴⁰. При этом, требования в формировании долгосрочных целей в условиях изменений внешней среды заставили практиков и ученых осуществлять поиск новых подходов в данном направлении. Они получили определение «стратегический менеджмент».

По мнению Р. Уотермана, стратегии, обеспечивающие успешное развитие фирм, по своей сущности являются органическими. Они изменяются и эволюционируют, учитывают текущие проблемы и факторы внешней среды, а также обеспечивают устойчивый прогресс и в ходе этого процесса корректируются и совершенствуются сами.

Концепция стратегического менеджмента впервые была представлена публично И. Ансоффом в 1973 году на конференции, которая была организована Высшей школой управления при Университете Вандербилта. В

³⁹ Портер М., Курс МВА по стратегическому менеджменту / Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. // под ред. Л. Фэй, Р. Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 588с.

⁴⁰ Уотермен Р. Фактор обновления : Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании : Пер. с англ. / Р. Уотермен; Общ. ред. В. Т. Рысина. - М. : Прогресс, 1988. - 362

своих трудах он определил и затем решил задачу моделирования процедуры стратегического планирования. Более того, работа И. Ансоффа «Корпоративная стратегия»⁴¹ считается, по мнению множества исследователей, основополагающей книгой в истории, полностью посвященной аспектам стратегического планирования.

В 1979 году был опубликован труд данного автора «Стратегическое управление»⁴², достаточно много внимания в ней обращается не только на разработку, но и основные аспекты реализации стратегии. Перманентность данного процесса в обязательном порядке коррелируются с интенсификацией изменения внешней деловой среды. И. Ансофф дает собственное определение стратегии, как набору определенных организационных механизмов в принятии управленческих решений, которыми в последующем предприятие пользуется в непосредственной деятельности.

В конце 80-х годов достаточно большое внимание привлекли работы иностранного ученого Генри Минцберга, который до сегодняшнего дня входит в число лидеров временных исследователей в области стратегического менеджмента. Особенный резонанс вызвала книга «Взлеты и падения стратегического планирования»⁴³, изданная в 1994 году. В ней Г. Минцберг сделал ряд нетрадиционных умозаключений в концепции того, что стратегию невозможно спланировать, так как планирование логически справедливо относить к аналитической категории, а стратегия базируется на синтезе.

Тем не менее, в последующем его работы носят более умеренный характер, достаточно известными остаются труд изданный с Дж. Б. Куин в 1995 году под названием «Стратегический процесс»⁴⁴. По мнению Г. Минцберга, стратегия, рассматривается как совокупность «5 Р», а именно:

- план (plan);
- проделка или отвлекающий маневр (ploy);

⁴¹ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. — СПб: Питер Ком, 1999.—416 с.

⁴² Ансофф И: Стратегическое управление. — М., 1989.

⁴³ Ансофф И: «Взлеты и падения стратегического планирования». – М., 1994

⁴⁴ Куин Дж. Б. Стратегический процесс. СПб., Питер, 2001.

- перспектива (perspective);
- шаблон (pattern);
- позиционирование (position).

К концу XX-го века, когда достаточно явно проявлялось экономическое развитие во многих развитых экономиках, появились новые концепции, в области стратегической деятельности фирм. К одним из наиболее ярких из них можно отнести такие теории как, а также, теория изменений правил игры Адама М. Бранденбурга и Барри Дж. Нейлбаора, теория ключевых компетенций Г. Хамела и К. Н. Прохлада, теория экосистем Дж. Мура, теория ценностных дисциплин М. Трейси и Ф. Вирсема. В истории отечественных исследований конца XX-го века, вопросы стратегического управления были отражены в основном эпизодически, в большинстве случаев представляя собой опыт управления в капиталистических фирмах, возможно, это связано с отсутствием внутрирыночной системы.

Первыми работами в области исследований стратегического планирования, являются монографии А.Н. Петрова и Ю.В. Гусева, которые были изданы в нашей России в 1992 году. В своих работах⁴⁵ они опираются на классические понятия западных ученых и в некоторой степени актуализируют применение стратегического управления в практике работы в новых рыночных условиях.

В этот период времени использование такого тезиса носило достаточно радикальный характер. В последующем было опубликовано достаточно большое количество работ, изданных отечественными учеными, в области исследования стратегий, оставалось относительно не большим. Следует отметить труды В. М. Архипова. В своей работе «Проектирование производственного потенциала объединения»⁴⁶ автор выявил необходимость в формировании стратегического плана развития на большинстве крупных советских предприятиях. Из числа отечественных ученых, также

⁴⁵ Гусев, Ю.В. Стратегия развития предприятий / Ю. В. Гусев; Санкт-Петербург. ун-т экономики и финансов. - СПб. : Изд-во Санкт-Петербург. ун-та экономики и финансов, 1992. - 160 с

⁴⁶ Архипов В.М. Проектирование производственного потенциала объединения. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1984

исследовавших проблемы стратегической деятельности фирм, достаточно большое внимание привлекли работы таких ученых как, С.П. Болотова⁴⁷, О.С. Виханского⁴⁸, А.П. Градова⁴⁹, П.В. Забелина⁵⁰, А.Т. Зуба⁵¹, а также Р.А. Фатхутдинова⁵² и А.Ю. Юданова⁵³.

Говоря о классификации стратегий предприятия, на сегодня в литературе можно встретить достаточно большой спектр общепринятых и авторских типологий, приведенных отечественными и зарубежными авторами. Каждая из присутствующих в данной типологии стратегия связана с изменением одного или нескольких элементов, в том числе: отрасль, рынок, положение фирмы внутри отрасли, продукт либо технология. Таким образом, можно выделить:

1) Группа стратегий концентрированного роста, к которым относятся:

- стратегия усиления позиций на существующем рынке — заключается в усилении позиций на имеющемся рынке с имеющимся продуктом. Подобного рода стратегии придерживаются большинство предприятий малого бизнеса, неспособных использовать капиталоемкие проекты в процессе реализации намеченных целей;

- стратегия развития рынка — предполагает расширение спектра рыночных ниш с использованием прежнего продукта. В рамках реализации подобных стратегий предприятия зачастую используют маркетинговое стимулирование потребителя, к каким-либо свойствам продукта, ранее не используемым в рекламной коммуникации, подобным образом расширяя сектор потенциальных потребителей. Иным способом, развитие рынка осуществляется за счет смены географических либо демографических ориентиров;

⁴⁷ Болотов, С. П. Организационное развитие предприятий в регионе / С. П. Болотов. - Сыктывкар : СГУ, 1995. - 27 с

⁴⁸ Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. 329 с.

⁴⁹ Градова А. П. Экономическая стратегия фирмы: учеб. пособие / - СПб. : спец. лит. , 1995. - 414 с

⁵⁰ Забелин П.В. Основы стратегического управления : Учеб. пособие / П. В. Забелин, Н. К. Моисеева. - 2-е изд. - М. : ИВЦ "Маркетинг", 1998. - 195 с.

⁵¹ Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. — М.: Аспект Пресс, 2002

⁵² Фатхутдинов Р.А. Стратегическая коихурентоспособность: Учебник. М Экономика, 2005

⁵³ Юданов, А. Ю. Конкуренция. Теория и практика. Учебное пособие: моногр. / А.Ю. Юданов. - М.: АКАЛИС, 2014. - 272 с.

- стратегия развития продукта заключается в достижении эффекта роста за счет реализации нового продукта компании на освоенном ранее рынке. В данном случае используется база и опыт работы с конкретной конъюнктурой для реализации нового вида товара.

2) Группа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции состоит в поглощении либо усилении влияния над структурами, осуществляющими поставку элементов для производства продукта. Предприятия, решающие задачу роста подобным способом обеспечивают бесперебойность и оптимизацию снабженческой функции, а также получают новый источник дохода;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции заключается в поглощении либо усилении влияния над структурами, осуществляющими функцию реализации продукта компании. Такой тип интегрированного роста позволит компании контролировать дистрибуцию и осваивать наценку исключенного посредника в период прохождения этапов товара от производства до конечного потребителя. Такого рода стратегия зачастую используется крупными сетевыми компаниями. В основе сетевой организации потребительского рынка лежит принцип интеграции, объединяющий предприятия оптовой и розничной торговли и способствующий межрегиональной экспансии крупных торговых предприятий и расширению локализации их основных рынков.⁵⁴

3) Группа стратегий диверсифицированного роста: - стратегия централизованной диверсификации — заключается в производстве нового товара с использованием освоенной ранее технологии, при этом прежний продукт остается в основе портфеля доходности; - стратегия горизонтальной диверсификации — базируется на производстве нового продукта и его реализации на существующем рынке с использованием новой технологии, зачастую это сопутствующий продукт; - стратегия конгломеративной

⁵⁴ Курченков В. В., Экспансия сетевых компаний на региональном потребительском рынке: тенденции и последствия //Курченков В. В., Фетисова О. В., Чигарева Т. В. Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика, — 2013, — № 1, — с.83.

диверсификации — является одной из самых сложно реализуемых и предполагает производство нового товара не связано технологически с предыдущем и его реализация на новом рынке. Фактически это означает начало нового вида деятельности.

4) Последняя группа эталонных стратегий развития бизнеса связаны с частичны или полным завершением деятельности организации. К данной группе относят стратегии сокращения: - стратегия ликвидации — предполагает полное сокращения бизнеса. Такого рода стратегия применяется в случае отсутствия дальнейшей возможности ведения деятельности в силу внутренних либо внешних факторов, деструктивно влияющих на основные процессы; - стратегия «сбора урожая» — применяется в случаях наличия прогнозов отсутствия возможных перспектив деятельности и заключается в максимизации прибыли в период до полного сокращения; - стратегия сокращения — направлена на частичное сокращение деятельности с целью увеличения срока функционирования, зачастую данная стратегия применяется в рамках ведения портфельного бизнеса;-стратегия сокращения расходов — основана на исключении крупных источников затрат. Особенностью данной стратегии является то, что зачастую ее применение носит временный характер.

В настоящее время существует еще достаточно много классификаций приводимых отечественными и зарубежными авторами, на наш взгляд актуально также применить еще одну классификацию с учетом критерия адаптивности к условиям внешней среды⁵⁵:

1) Стратегия эталона адаптивного поведения — подразумевает принятие решений «снизу в верх», применяется перманентный анализ внешней среды на предмет возможных перспектив и угроз, быстрая реакция, обусловленная высокой степенью инициативности и открытости руководства и структурных подразделений, непосредственно связанных с внешней средой, высокий потенциал внутренних коммуникаций, позволяющих четко и быстро передавать

⁵⁵ Лацоник У. Теория инновационного предприятия//У. Лацоник//Экономический вестник Ростовского государственного университета. -2006. -Т. 4, № 3. -С. 7-32.

потоки информации, индикативность в регулировании вопросов политики деятельности, использование партисипативного управления в практике принятия управленческих решений, руководство выступает в качестве лидера, его усилия направлены на адекватный и позиционирование самоанализ собственного потенциала в соотношении с внешними и внутренними факторами, экстравертность в организационных действиях со стороны руководства.

2) Стратегия мезопотенциала адаптивного поведения — сочетает элементы администрирования с открытостью руководства и объективному сбору информации для принятия управленческих решений. Прерывистый анализ внешней среды. Реакция на внешние изменения соответствует относительно средней характеристике. Инициативность умеренная, процедура принятия управленческих решений частично кулуарная, соответственно часть коммуникаций подвергается наличию шумов и мотивационным искажением трудовой деятельности.

3) Стратегия низкопотенциального адаптивного поведения — предприятия относящиеся к группе использующих данный тип стратегии имеют зачастую четкую централизованную и формализованную организационную структуру. В принятии решений исходят из мнения руководства и в большей степени используют административные рычаги влияния на организацию. Анализ внешней среды является по большей части поверхностным, а реакция на изменения длительной. Усилия руководства направлены на выполнение основных собственных функций в большей степени перед долгосрочными перспективами. Инициативность сотрудников низкая, в силу механистичности системных особенностей. В силу отсутствия вышеизложенной критериальной классификации в оценке инвестиционного или иного потенциала, множество субъектов управления коммерческих структур даже не имеют возможности отнести себя к той или иной группе предприятия использующих одну из трех изложенных выше типов стратегии. При этом, преимуществом идеологии стратегии высокого адаптивного

потенциала в возможности быстро и эффективно реагировать на изменения внешне среды, соответственно обладание неким потенциалом «выживаемости». Соответственно, основными недостатками можно выделить наличие институциональных особенностей взаимодействия руководства с периферическими структурами и частичная бесконтрольность принятия решений ими. Говоря о сущности стратегии можно сделать выводы, о том, что данное понятие характеризует комплексный всесторонний план долгосрочных действий с учетом особенностей внутреннего потенциала и прогнозов изменения внешней среды.

Таким образом, применение стратегии, как организационного элемента дает ряд преимуществ, определяя вектор развития, при этом отсекает лишние проекты не входящие в концепцию стратегии, консолидируя силы на достижение долгосрочных перспектив. Применение стратегии в практике работы субъекта подразумевает учет внешних факторов, что позволяет более эффективно адаптироваться к ним. Стратегия способствует реализации миссии предприятия и является одним из центральных инструментов управления в разделе функции планирования и контроля деятельности.

1.3 Методические подходы к исследованию конкурентных преимуществ организации

Для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны компании и определить ее конкурентные преимущества по сравнению с конкурентами было проведено исследования конкурентных преимуществ компании по пошиву спортивной одежды для командных видов спорта N1sport.

Для сбора информации в исследовании, были использованы следующие методы:

1) Модель пяти сил М. Портера - это модель рыночного анализа стратегических возможностей компании. Включает анализ пяти факторов: 1) угроза появления на рынке новых конкурентов; 2) рыночная власть покупателей; 3) рыночная власть поставщиков; 4) наличие товаров-

заменителей; 5) соперничество действующих конкурентов. Этот анализ рынка применим не только к отдельным компаниям, но и к целым отраслям рынков.

2) SWOT-анализ - предполагает изучение стратегического потенциала предприятия с учетом реалий внешней среды. Цель данного метода заключается в изучении сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, а также их влияние на результативность деятельности предприятия.⁵⁶

Последовательность выполнения SWOT-анализа предполагает следующие действия: выявление сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз и установление связей между ними, которые могут быть использованы в дальнейшем при выборе стратегии развития организации, разработке стратегического плана и его реализации. Перечень возможностей и угроз составляют на основе анализа информации, полученной при изучении ближнего и дальнего окружения, привлекательности отрасли и условий для бизнеса.

3) PEST-анализ – это инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных, технологических аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании. Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики - это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социальной компоненты PEST-анализа. Последним фактором является технологическая компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.⁵⁷

⁵⁶ Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. С.67.

⁵⁷ Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. С.44.

4) Анкетирование — метод массового сбора материала с помощью анкеты. Те, кому адресованы анкеты, дают письменные ответы на вопросы. Разработка вопросника предполагает: 1)определение характера информации, которую необходимо получить, 2)формулирование приблизительного ряда вопросов, которые должны быть заданы; 3)составление первого плана вопросника и его предварительная проверка путем пробного исследования; 4)исправление вопросника и окончательное его редактирование.

В рамках нашего исследования по анализу внешней среды и выявления стратегических факторов компании N1Sport, мы провели анкетирование сотрудников данной организации. В анкетировании приняло участие 70 человек, среди которых в производственный персонал входят: 30 швей, 15 раскройщиков, 5 модельер-технологов, 8 дизайнеров. А так же 12 человек управленческого персонала.

Анкета включает в себя 5 блоков:

1. Стратегический анализ направлен на выявление способности анализировать стратегические факторы, как внешней среды, так и внутренней.

2. Стратегия развития предприятия направлен на выявление знаний сотрудниками предприятия внутренней среды

3. Стратегические мероприятия. Данный блок направлен на выявление проводимых в организации мероприятий по повышению работоспособности сотрудников

4. Реализация стратегии. Данный блок анкеты помог выяснить эффективность реализации стратегии

5. Контроль реализации стратегии. Данный блок помог отследить эффективность реализации стратегии предприятия

Таким образом, для выявления конкурентных преимуществ организации были использованы различные методы оценки конкурентоспособности организации. Данные методы помогут в большей мере отразить конкурентные преимущества организации по отношению к конкурентам.

Выводы по 1 главе:

1) Установлено, что конкурентное преимущество – это совокупность свойств организации, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами. Стратегия конкурентных преимуществ достижения и удержания представляют практический интерес для фирмы и являются неотъемлемым элементом формирования общекорпоративной стратегии в целом.

2) Определено, что стратегия организации способствует реализации миссии предприятия и является одним из центральных инструментов управления в разделе функции планирования и контроля деятельности.

3) Выявлены различные классификации стратегий организации, в частности:

1. Группа стратегий концентрированного роста
2. Группа стратегий интегрированного роста
3. Группа стратегий диверсифицированного роста

4) Разработаны методические подходы для анализа и выявления конкурентных преимуществ организации, включающие: Модель пяти сил М. Портера, SWOT-анализ, PEST-анализ, анкетирование сотрудников компании.

2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (НА ПРИМЕРЕ КОМПАНИИ «N1SPORT»)

2.1 Мониторинг стратегических факторов внешней среды организации

Внешняя среда организации рассматривается как совокупность факторов, оказывающих влияние на организацию или ее отдельные части, которые находятся за пределами организации. Проанализируем влияние внешней среды на деятельности «N1Sport» г. Пенза с использованием метода PEST-анализа.

Для проведения PEST-анализа мы выбрали наиболее значимые факторы для предприятия в данной отрасли, которые мы выделили в таблицу (таблица 2.1).

Таблица 2.1

Факторы, влияющие на деятельность компании «N1Sport»

Среда, в которой влияют факторы	Факторы, влияющие на организацию
Политическая среда	Налоговая политика (тарифы и льготы)
	Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве
Экономическая среда	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды
	Уровень инфляции и процентные ставки
	Уровень располагаемых доходов населения
Социально-культурная среда	Отношение к импортным товарам и услугам
	Требования к качеству продукции и уровню сервиса
	Образ жизни и привычки потребления
Технологическая среда	Уровень инноваций и технологического развития отрасли
	Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств

Далее мы оценили влияние каждого фактора внешней среды на организацию. Для этого каждому фактору присвоили оценку (таблица 2.2). Экспертами при оценке факторов внешней среды выступили 3 маркетолога, 1 бухгалтер, 1 менеджер по работе с персоналом.

Таблица 2.2

Оценка влияния факторов внешней среды на деятельность компании «NISport»

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	2	5	4	3	5	4	4,2	0,42
Налоговая политика (тарифы и льготы)	1	1	3	2	3	3	2,4	0,12
<i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Уровень инфляции и процентные ставки	2	2	4	5	5	5	4,2	0,42
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	1	5	4	4	3	4	4,0	0,20
Уровень располагаемых доходов населения	3	1	2	3	1	1	1,6	0,24
<i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i>								
Образ жизни и привычки потребления	2	3	2	3	2	2	2,4	0,24
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	2	3	5	4	2	5	3,8	0,38
Отношение к импортным товарам и услугам	1	3	4	5	5	4	4,2	0,21
<i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	3	3	1	3	1	2	2,0	0,30
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	3	3	4	5	5	4	4,2	0,63
Общий итог	20						33	

Следующим шагом проведения PEST-анализа было распределение всех факторов в порядке убывания значимости данного фактора (табл. 2.3). И заключительным этапом, при проведении PEST-анализа, было прописать влияние каждого фактора на среду организации, отметить изменение в отрасли, изменения в компании и прописать действия, для адаптации предприятия к данному фактору (табл. 2.4).

Таблица 2.3

Значение факторов внешней среды в порядке убывания влияния на деятельность компании «N1Sport»

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	0,42	Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	0,63
Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,12	Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,30
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	0,38	Уровень инфляции и процентные ставки	0,42
Образ жизни и привычки потребления	0,24	Уровень располагаемых доходов населения	0,24
Отношение к импортным товарам и услугам	0,21	Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,20

Таблица 2.4

PEST-анализ «N1Sport» г. Пенза

Политические	Изменение в отрасли	Изменение в компании	Действия
1	2	3	4
Налоговая политика (тарифы и льготы)	Сокращение количества конкурентов	Увеличение расходов	Сокращение персонала и производства
Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве	Ярко выраженная клиентоориентированность, увеличение патентных разбирательств	Увеличение расходов на дизайнеров, рост цены определенной продукции	Борьба за патенты, найм дизайнеров
Экономические			
Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	Снижение налоговой ставки для индивидуальных предпринимателей	Снижение цен продукции из-за конкуренции	Повышение объема производства
Уровень инфляции и процентные ставки	Изменение спроса, изменение характера закупок	Повышение спроса на товары длительного пользования	Снижение затрат
Уровень располагаемых доходов населения	Изменение кол-ва потребителей	Изменение спроса на продукцию	Изменение ассортимента продукции

1	2	3	4
Социально-культурные			
Отношение к импортным товарам и услугам	Изменение цен и спроса на продукцию	Изменение спроса	Адаптация маркетинговой политики
Требования к качеству продукции и уровню сервиса	Изменение характеристик и ассортимента продукции на рынке	Изменение спроса на категории продукции	Изменение соотношения долей продукции к продукции с большим спросом
Образ жизни и привычки потребления	Изменение влияния репутации предприятий на спрос	Изменение общественного мнения и спроса	Адаптация к потребителю
Технологические			
Уровень инноваций и технологического развития отрасли	Изменение технологии создания спортивной экипировки	Изменение положения компании на рынке	Приспособление организации к изменениям в технологическом процессе
Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств	Возможность заказывать форму через приложение на смартфоне, появление иных каналов распределения	Возможность заказывать форму через приложение на смартфоне, появление иных каналов распределения	Адаптация организации к изменениям в интернет-технологиях

Влияние политических факторов. На деятельность компании «N1Sport» влияют события, происходящие в политической среде нашего государства. Изменения в налоговой политике и защите интеллектуальной собственности могут привести к изменению количества конкурентов, увеличению патентов, к повышению затрат, потере прибыли. Для успешного функционирования организации необходима оптимизация процессов производства и найма конкурентоспособных дизайнеров.

Влияние экономических факторов. Уровень и темпы инфляции, платежеспособность населения, уровень развития предпринимательства и бизнес-среды значительно влияют на деятельность компании «N1Sport». Следует расширять ассортимент продукции, повышать объем производства.

Влияние социальных факторов. Существенное влияние на деятельность компании «N1Sport» оказывает образ жизни населения. Компании необходимо адаптировать продукцию под потребителей и их образ жизни, а так же провести адаптацию маркетинговой политики.

Влияние технологических факторов. Уровень инноваций и развитие интернета благоприятно влияют на деятельность компании «N1Sport». Следовательно, появляются новые каналы распределения, закупка более качественного оборудования в организации.

Таким образом, можно сделать вывод, что на деятельность компании «N1Sport» влияют следующие факторы:

- события, происходящие в политической среде, такие как изменения в налоговой политике и защите интеллектуальной собственности;
- уровень и темпы инфляции, платежеспособность населения, уровень развития предпринимательства и бизнес-среды;
- образ жизни населения;
- уровень инноваций и развитие интернета.

2.2 Анализ конкурентной среды и выявление конкурентных преимуществ организации

Для проведения анализа конкурентной среды будем использовать модель пяти сил М. Портера. Она позволит провести анализ стратегических возможностей компании, а так же поможет оценить компанию с точки зрения позиционирования себя на ранке.

Первым шагом в исследовании конкурентной среды организации был анализ товаров-заменителей на рынке. Оценивалось по трех бальной системе, где 3 – это высокий уровень угрозы со стороны конкурентов, а 1 – низкий уровень угрозы со стороны конкурентов.

В результате исследования мы выяснили, что более дешевых и качественных товаров на рынке не существует. Таким образом, выявлен низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей (табл. 2.5).

Уровень угрозы со стороны товаров-заменителей для компании «NISport»

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары-заменители "цена-качество"	<i>способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам</i>	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		1		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Следующим шагом была оценка внутриотраслевой конкуренции. Внутриотраслевую конкуренцию оцениваем по четырем критериям: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен.

Исходя из результатов исследования, установлено, что на рынке находится большое количество игроков; темпы роста рынка высокие; уровень дифференциации продукта средний, т.к. товар на рынке стандартизирован, но у каждой компании индивидуальная особенность производства; ценовая политика на рынке жесткая и каждая компания борется за свою долю рынка.

Таким образом, исходя из исследования, оценив каждый параметр, можно сделать вывод, что на рынке присутствует высокий уровень внутриотраслевой конкуренции (табл. 2.6).

Далее мы оценивали возможность угрозы входа новых игроков на рынок (табл. 2.7). Установлено, что экономию на масштабе производства используют несколько крупных игроков. На рынке присутствуют 2-3 крупных игрока, которые держат около 50% рынка. В дифференциации продукции существуют микро-ниши, которые не заняты.

Таблица 2.6

Уровень внутриотраслевой конкуренции для компании «N1Sport»

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	<i>Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка</i>	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		3		
Темп роста рынка	<i>Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка</i>	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
				1
Уровень дифференциации продукта на рынке	<i>Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка</i>	Компании продают стандартизованный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
			2	
Ограничение в повышении цен	<i>Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат</i>	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		9		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Таблица 2.7

Угроза входа новых игроков в отрасль по пошиву спортивной одежды

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
1	2	3	4	5
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	<i>Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции</i>	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	

Окончание табл. 2.7

1	2	3	4	5
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
			2	
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			2	
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		19		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Это дает возможность входа новых игроков, которые займут данные ниши. Уровень инвестиций в отрасль средний, окупается за 6-12 месяцев работы. Каналы распределения полностью открыты, нет сложностей по привлечению клиентов. Так же со стороны государства нет ограничивающих актов. Крупные игроки не пойдут на снижение цен, т.к. они занимают большую часть рынка и сами регулируют цены. Темпы роста отрасли высокие, т.к. все больше возможностей для развития появляются.

Таким образом, выявлен высокий уровень угрозы входа новых игроков (табл. 2.7).

Следующим шагом нашего исследования была оценка угрозы со стороны потребителей. Для этого мы провели оценку по следующим показателям и выявили, что объем продаж равномерно распределен между всеми покупателями. Товар, который предлагает компания, имеет отличительные характеристики, которые важны для клиентов. Покупатель не станет переключаться на товар конкурентов при незначительном изменении цен, т.к. они полностью удовлетворены качеством товара, обслуживанием и условиями. Так же клиенты полностью удовлетворены предоставляемым качеством продукции на рынке, что дает усиление конкуренции между организациями.

Таким образом, проставив соответствующие баллы напротив каждого показателя, мы получаем средний уровень угрозы ухода клиентов с рынка (табл. 2.8).

Заключительным этапом проведения анализа по матрице Портера, был анализ поставщиков. Здесь мы оценивали угрозы со стороны поставщиков.

Мы выявили, что рынок поставщиков насыщен и количество поставщиков полностью удовлетворяет спросы на сырье и материалы. При смене поставщика издержки минимальны, т.к. для поставщиков сырья данное направление деятельности является приоритетным и поставщик стремится привлечь к себе новых клиентов.

Таблица 2.8

Угроза ухода потребителей для компании «N1Sport»

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают покупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
				1
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристикам и товара	неудовлетворенность второстепенными характеристикам и товара	полная удовлетворенность качеством
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		6		
4 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
9-12 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Таким образом, оценив все показатели, мы выявили, что уровень угрозы со стороны поставщиков низкий. Это говорит о том, что рынок насыщен поставщиками для производства спортивной одежды (табл. 2.9).

Таблица 2.9

Угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		4	
4 балла		Низкий уровень угрозы входа новых игроков	
5-6 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков	
7-8 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков	

По результатам проведенного анализа подведем общие выводы о состоянии конкурентной среды среди производителей спортивной одежды (табл. 2.10). Установлено, что:

- угроза со стороны товаров-заменителей низкая, т.к. нет аналогов такого же качества и при более низкой цене;
- существует высокий уровень внутриотраслевой конкуренции. Компания не имеет возможности поднятия цен, т.к. существуют компании, которые производят аналогичный товар в той же ценовой категории;

–существует высокая вероятность входа новых игроков на рынок, т.к. низкие барьеры входа в отрасль;

–средний уровень угрозы потери клиентов, т.к. у компании нет концентрации на одном крупном клиенте и товар, который предлагает компания, имеет отличительные характеристики, которые удовлетворяют потребности клиентов;

–низкий уровень угрозы со стороны поставщиков, т.к. есть возможности переключения между поставщиками.

Таблица 2.10

Результаты анализа по 5 силам Портера в сводном виде

Параметр	Значение	Описание
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий уровень	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует.
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий уровень	Рынок компании является достаточно конкурентным и перспективным. Товар стандартизирован, но имеет дополнительные преимущества. Нет возможности в повышении цен.
Угроза со стороны новых игроков	Высокий уровень	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.
Угроза потери текущих клиентов	Средний уровень	У компании объем продаж распределен равномерно между покупателями. Товар имеет отличительные характеристики, которые важны для клиентов. Покупатель полностью удовлетворен потребляемым товаром.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий уровень	Стабильность со стороны поставщиков.

Что бы оценить конкурентное положение компании «N1Sport» на рынке производства спортивной одежды, необходимо на основе результатов анализа факторов внутренней и внешней среды сформировать окончательный список возможностей, угроз, сильных и слабых сторон организации и представить их в виде матрицы SWOT-анализа.

Общий принцип, на котором работает SWOT-анализ, гласит, что при разработке стратегии необходимо обеспечить соответствие внутренних возможностей компании (т.е. баланса ее слабых и сильных сторон) внешней

ситуации (т.е. условиям отрасли и конкуренции, возможностям компании на рынке, специфическим внешним угрозам прибыльности и доле рынка компании)⁵⁸.

Для того, что бы провести SWOT-анализ, нужно выделить сильные и слабые стороны компании. Компания «N1Sport» имеет опыт работы на рынке более 12 лет. За это время компания сумела зарекомендовать себя в качестве серьезного конкурента, набрать высококвалифицированный персонал. Благодаря высокотехнологическому оборудованию компания производит более 5000 изделий в день. Данные изделия имеют высокое качество и индивидуальный дизайн по заказу клиента. Так же компания нашла равноправную и конкурентоспособную цену в соотношении цена-качество, что является несомненным плюсом для компании.

Но так же компания имеет слабые стороны, такие как слабая клиентская база и отсутствие розничных продаж.

Для определения направлений использования сильных сторон в целях получения дополнительных преимуществ от появившихся возможностей и слабых сторон в целях устранения угроз, а также усиление слабых мест организации за счет использования появившихся возможностей и предотвращения нависших угроз составлена матрица SWOT-анализа (табл. 2.11), которая учитывает сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы компании.

При этом следует помнить, что угрозы и возможности могут переходить в свою противоположность. Нереализованная возможность может стать угрозой, если ее использовал конкурент, а удачно предотвращенная угроза открывает перед предприятием новые возможности, если конкуренты не сумели ее предотвратить.

⁵⁸ Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. С.70.

SWOT-анализ «N1Sport» г. Пенза

	Возможности	Угрозы
	1) Наличие новых клиентов 2) Внедрение инновационных технологий 3) Снижение затрат на производство	1) Повышение уровня инфляции 2) Появление новых игроков на рынке 3) Высокий уровень конкуренции
Сильные стороны 1) Значительный опыт работы и репутация 2) Квалифицированный персонал компании 3) Высокое качество продукции 4) Эффективное ценообразование	Благодаря богатому опыту работы в сфере производства спортивной экипировки и качественной продукции, компания N1Sport, имеет возможность расширения клиентской базы, что приведет к увеличению прибыли. Так же при внедрении инновационных технологий, имея на предприятии квалифицированный персонал, компания может повысить качество продукции. Так же при внедрении инновационных технологий возможно снижение затрат на производство продукции.	Не смотря на большой уровень конкурентов аналогичных товаров, компания N1Sport входит в 10-ку лидирующих компаний. Это обусловлено большим опытом работы, а значит и знанием интересов потребителей, а также высоким качеством продукции и наличием квалифицированного персонала. Так же на компанию влияет уровень инфляции, что негативно отражается на предприятии, но благодаря эффективному ценообразованию, компании удастся регулировать уровень цен в период инфляции.
Слабые стороны 1) Слабая клиентская база 2) Отсутствие розничных продаж	Так как у компании имеется не самая большая клиентская база, компания теряет большую часть прибыли, что негативно сказывается на прибыли предприятия. Также у компании отсутствуют розничные продажи, что так же снижает конечную прибыль предприятия.	Негативным моментом для предприятия является высокий уровень конкуренции в отрасли и отсутствие крепкой клиентской базы, и это значит, что пропадает необходимость в большом количестве персонала и увеличении объемов производства.

Таким образом, можно сделать вывод, что у компании «N1Sport» имеются как положительные моменты, так и отрицательные. К положительным можно отнести хорошее оснащение предприятия, квалифицированный персонал, многолетний опыт работы, наличие круга постоянных клиентов. К отрицательным моментам относится недостаточная клиентская база, не раскрученный бренд.

2.3 Оценка эффективности осуществления стратегического управления организации

В рамках исследования стратегических факторов внутренней среды компании N1Sport проведено анкетирование сотрудников данной организации.

Результаты опроса сотрудников компании «N1Sport» позволили выявить ряд существенных аспектов в организации стратегического управления.

Установлено, что почти половина (48,3%) рядовых сотрудников отмечают отсутствие процедуры анализа внешней среды компании «N1Sport», что говорит о том, что не все рядовые работники принимают участие в исследованиях, которые проводит компания с целью выявления потенциальных возможностей и угроз (табл. 2.12). При этом все руководители хотя бы частично осведомлены о проведении анализа внешней среды, следовательно они участвуют в его проведении в силу своей функциональной компетентности.

Таблица 2.12

Проведение анализа внешней среды для выявления влияния потенциальных возможностей и угроз внешней среды на деятельность компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	28	48,3		
Скорее нет, чем да	17	29,3		
Частично	8	13,8	2	16,6
Скорее да, чем нет	2	3,4	5	41,7
Да	3	5,2	5	41,7
Итого	58	100	12	100

Выявлено, что 48,3% рядовых сотрудников отмечают отсутствие проведения анализа внутренней среды компании «N1Sport». В свою очередь 75% опрошенных руководителей компании «N1Sport» отмечают проведение анализа факторов внутренней среды, что говорит о том, что большинство руководителей принимают участия в исследованиях основных показателей деятельности компании (табл. 2.13).

Таблица 2.13

Проведение анализа внутренней среды компании «N1Sport»
для выявления ее сильных и слабых сторон

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	28	48,3		
Скорее нет, чем да	25	43,1	1	8,3
Частично	5	8,6		
Скорее да, чем нет	4	6,9	2	16,7
Да	1	1,7	9	75,0
Итого	58	100	12	100

55,2% рядовых сотрудников отмечают, что руководство компании не эффективно организовало процесс производства. В свою очередь 75% опрошенных руководителей отмечают эффективную организацию производства, т.к. процесс организации производства является одной из значимых функциональных сфер деятельности компании «N1Sport» (табл. 2.14).

Таблица 2.14

Эффективность организации производства компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	32	55,2		
Скорее нет, чем да	14	24,1	2	16,7
Частично	7	12,1	1	8,3
Скорее да, чем нет			2	16,7
Да	5	8,6	7	58,3
Итого	58	100	12	100

Установлено, что 44,8% опрошенных рядовых сотрудников отмечают низкий уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции. С другой стороны, 83,4% опрошенных отметили высокую конкурентоспособность продукции компании «N1Sport» (табл. 2.15). Это обусловлено тем, что они принимают участие в принятии управленческих решений в компании, в частности в оценки конкурентоспособности закрепленных за ними функциональных зон ответственности, проведение исследований рынка и сопоставление производимой продукции с продукцией конкурентов. Что свидетельствует об их высокой осведомленности о конкурентоспособности продукции компании.

Таблица 2.15

Конкурентоспособность продукции компании «N1Sport» на рынке

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	26	44,8		
Скорее нет, чем да	21	36,2		
Частично	6	10,3	1	8,3
Скорее да, чем нет	3	5,2	1	8,3
Да	2	3,4	10	83,4
Итого	58	100	12	100

Результаты исследования показали, что 50% опрошенных руководителей считают, что в компании «N1Sport» создаются условия для совершенствования и развития деятельности. К сожалению, среди рядовых сотрудников согласны с этим только 8,6% (табл. 2.16).

Таблица 2.16

Создание условий в компании «N1Sport»

для совершенствования и развития деятельности предприятия

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	30	51,7		
Скорее нет, чем да	21	36,2	1	8,3
Частично	2	3,4	3	25,0
Скорее да, чем нет	4	6,9	2	16,7
Да	1	1,7	6	50,0
Итого	58	100	12	100

Второй блок анкеты «Стратегия развития предприятия» раскрывает осведомленность сотрудников компании «N1Sport» об основных составляющих идеологической основы: миссии, видении, целях компании.

Практически половина опрошенных рядовых работников (46,6%) не знают миссию компании в отличие от опрошенных руководителей, так как руководители принимают участие в разработке и реализации целей компании (табл. 2.17):

Таблица 2.17

Знание работниками миссии компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	27	46,6		
Скорее нет, чем да	21	36,2		
Частично	5	8,6		
Скорее да, чем нет	5	8,6	3	25,0
Да			9	75,0
Итого	58	100	12	100

Миссию компании понимают как утверждение, раскрывающее смысл ее существования, в котором проявляется отличие данной компании от ей подобной.

Миссия компании «N1Sport» сформулирована следующим образом: «С самого начала мы ставили перед собой цель помочь каждому спортсмену нашей страны создать для себя и своей команды индивидуальную спортивную форму. Нам нравилась идея объединять в одежде лучшие швейные технологии и дизайнерские решения с элементами персонального бренда. Спортсмены нас поддержали. И вместе с ними 12 лет назад мы начали свой путь».

Следующей составляющей идеологической основы организации является видение, представляющее собой перспективный взгляд на направления развития деятельности организации и её делового курса; базовую концепцию того, что организация пытается сделать, чего достичь и какой стать.

В результате анкетного опроса установлено, что 50% рядовых сотрудников не знают что из себя представляет видение компании. В свою очередь 58,3%

четко знают видение своей компании «N1Sport». Это обусловлено тем, что руководители компании разрабатывают стратегические направления развития компании и видят перспективные направления движения компании (табл. 2.18).

Видение компании «N1Sport» сформулировано следующим образом: С первого дня основания компании N1Sport мы работали над тем, чтобы сделать нашу одежду достойным лицом любой спортивной команды. Научить её усиливать спортивную культуру, объединять людей, работать на спортивные результаты.

Таблица 2.18

Знание работниками видения компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	29	50,0		
Скорее нет, чем да	17	29,3		
Частично	8	13,8	2	16,7
Скорее да, чем нет	2	3,4	3	25,0
Да	3	5,2	7	58,3
Итого	58	100	12	100

Исследование показало, что 55,2% опрошенных рядовых сотрудников не знают главной цели развития компании. В свою очередь 75% руководителей осведомлены о главной цели развития компании «N1Sport» и сформулировали ее следующим образом: на следующие 2 года мы планируем занять 4% рынка производства одежды России, расширить клиентскую базу на 22% путем сотрудничества с большим количеством профессиональных спортсменов, повысить эффективность и качество производства (табл. 2.19).

Таблица 2.19

Знание работниками главной цели развития компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	32	55,2		
Скорее нет, чем да	14	24,1	2	16,7
Частично	7	12,1	1	8,3
Скорее да, чем нет			2	16,7
Да	5	8,6	7	58,3
Итого	58	100	12	100

Исходя из ответов респондентов выявлено, что почти все опрошенные рядовые сотрудники и все руководители осведомлены о целевом рынке и основных видах продукции компании. Все они участвуют в производственном процессе, а руководители еще занимаются разработкой стратегии компании и проводят исследования рынка (табл. 2.20). Основными видами продукции компании «N1Sport» являются спортивная экипировка, спортивная форма, толстовки, куртки для таких видов спорта, как: регби, хоккей, американский футбол, баскетбол, футбол, фитнес, единоборства, лыжные гонки, легкая атлетика, волейбол, вело и мотоспорт, sporty style. Компания работает на российском рынке и в некоторых зарубежных странах, в частности: Германия, Испания, Франция, Великобритания.

Таблица 2.20

Знания работниками целевого рынка и основных видов продукции
компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	1	1,7		
Скорее нет, чем да	4	6,9		
Частично	11	19,0		
Скорее да, чем нет	38	65,5		
Да	4	6,9	12	100,0
Итого	58	100	12	100

51,7% респондентов-рядовых сотрудников считают, что главная цель предприятия не совпадает с индивидуальными потребностями работников. В свою очередь, у руководителей данная цель совпадает частично (50%) или же совпадает в большей степени (41,7%) (табл. 2.21). Это говорит о том, что не все сотрудники компании получают моральное удовлетворение от работы, при том что они плохо осведомлены о миссии, видении и главной цели развития компании.

Следующий блок анкеты направлен на оценку стратегических мероприятий, проводимых в компании «N1Sport».

Таблица 2.21

Совпадение главной цели предприятия с индивидуальными потребностями
работников компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	30	51,7		
Скорее нет, чем да	12	20,7		
Частично	9	15,5	1	8,3
Скорее да, чем нет			6	50,0
Да	5	8,6	5	41,7
Итого	58	100	12	100

Выявлено, что рядовые работники считают организационную структуру предприятия скорее не эффективной (48,3%). Однако, руководители отмечают эффективность организационной структуры (75,0%), так как они видят полную иерархию расположения отделов компании и многие из них принимали непосредственное участие в ее разработке (табл. 2.22).

Таблица 2.22

Эффективность организации структуры компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	17	29,3		
Скорее нет, чем да	28	48,3		
Частично	8	13,8	2	16,7
Скорее да, чем нет	2	3,4	1	8,3
Да	3	5,2	9	75,0
Итого	58	100	12	100

Выявлено, что только 8,6% опрошенных рядовых рабочих знакомы со стратегической картой реализации стратегии предприятия. Такая карта представляет собой диаграмму, которая используется для документирования главных стратегических целей, поставленных перед организацией или руководством организации. В свою очередь, руководители (83,3%) отмечают наличие разработанной стратегической карты, так как они принимают участия в исследованиях и разработке стратегии компании, а следовательно,

осведомлены о мероприятиях, которые необходимы для реализации стратегии компании «N1Sport» (табл. 2.23).

Таблица 2.23

Наличие стратегической карты реализации стратегии компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	10	17,2		
Скорее нет, чем да	31	53,4		
Частично	7	12,1	2	16,7
Скорее да, чем нет	4	6,9		
Да	1	1,7	10	83,3
Итого	58	100	12	100

Только у 3,4% опрошенных рядовых работников компании «N1Sport» есть четкое понимание их роли в процессе достижения целей и задач компании. 89,2% рядовых сотрудников считают свою роль не совсем понятной в достижении цели и задач предприятия или вообще не видят своего места в общей стратегической карте реализации стратегии компании. В свою очередь, все опрошенные руководители компании отмечают полное понимание их действий на предприятии, так как они способствуют развитию предприятия, понимают свой личный вклад в ее развитие, чувствуют ответственность и гордость за достигаемые показатели деятельности компании «N1Sport» (табл. 2.24).

Таблица 2.24

Понимание роли работников в процессе достижения целей компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	17	29,3		
Скорее нет, чем да	33	56,9		
Частично	4	6,9		
Скорее да, чем нет	3	5,2	4	33,3
Да	2	3,4	8	66,7
Итого	58	100	12	100

29,9% и 56,9% опрошенных рядовых работников соответственно считают, что они или вообще не принимают участие в разработке стратегии, или не в

полной мере участвуют в разработке стратегии и стратегических мероприятиях предприятия. В свою очередь, руководители (58,3% всегда принимают участие, 41,7% часто в рамках совей функциональной зоны ответственности) отмечают свое участие в разработке стратегических мероприятий предприятия (табл. 2.25).

Таблица 2.25

Участие работников в разработке стратегии и стратегических мероприятий по достижению целей и задач компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	15	25,9		
Скорее нет, чем да	33	56,9		
Частично	5	8,6		
Скорее да, чем нет	3	5,2	5	41,7
Да	2	3,4	7	58,3
Итого	58	100	12	100

По мнению 50,0% рядовых работников на предприятии не проводится корректировка запланированных действий в связи с изменениями внешней и внутренней среды. Однако у руководителей другое мнение. 50% считают, что на предприятии происходит корректировка в связи с изменениями внешней и внутренней среды, так как проводится постоянный мониторинг внешней и внутренней среды, в котором они принимают непосредственное участие (табл. 2.26).

Таблица 2.26

Проведение корректировки запланированных действий в связи с изменениями внешней и внутренней среды компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	18	31,0		
Скорее нет, чем да	29	50,0		
Частично	6	10,3	3	25,0
Скорее да, чем нет	5	8,6	3	25,0
Да			6	50,0
Итого	58	100	12	100

Следующий блок анкеты «Реализация стратегии» касался вопросов, связанных с процессами реализации разработанных стратегических мероприятий развития компании «N1Sport».

Большинство рядовых сотрудников (82,7%) считают, что изменения не предусмотрены во внутренних процессах для достижения поставленных целей и задач. 58,3% руководителей отмечают, что такие изменения для достижения целей и задач осуществляются, т.к. это связано с постоянным изменением как внешней, так и внутренней среды, а компании необходимо быть гибкой и быстро адаптироваться к изменяющимся, а зачастую усложняющимся, условиях функционирования в конкурентной среде (табл. 2.27).

Таблица 2.27

Изменения во внутренних процессах предприятия для достижения поставленных целей и задач компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	26	44,8		
Скорее нет, чем да	22	37,9		
Частично	5	8,6	2	16,7
Скорее да, чем нет	2	3,4	3	25,0
Да	3	5,2	7	58,3
Итого	58	100	12	100

По ответам рядовых сотрудников выяснилось, что 63,8% не знают о наличии ответственных сотрудников за каждое стратегическое направление развитие компании «N1Sport». Руководители, как и в отношении других вопросов, более осведомлены и поэтому хотя бы частично, но о наличии ответственных сотрудников за стратегические направления развития компании знают все (табл. 2.28).

В частности, в компании есть сотрудники-руководители подразделений, которые отвечают за такие стратегические направления развития компании «N1Sport», как маркетинг, поиск новых клиентов, производство.

В тоже время, в компании «N1Sport» не предусмотрен контроль за стратегическим развитием таких направлений как развитие кадрового

потенциала, финансовой составляющей, а также организация производства сопутствующих товаров, т.е. возможная связанная диверсификация деятельности.

Таблица 2.28

Наличие ответственных сотрудников за каждое стратегическое направление развитие компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	37	63,8		
Скорее нет, чем да	13	22,4		
Частично	4	6,9	2	16,7
Скорее да, чем нет	2	3,4	4	33,3
Да	2	3,4	6	66,7
Итого	58	100	12	100

С целью усиления заинтересованности работников в результатах своего труда на предприятии применяются различные формы материального стимулирования за качественные достижения в работе в виде: начисления премий и бонусов за выполнение и перевыполнение плановых показателей; начисления денежных выплат за достигнутые общеорганизационные цели. подарки сотрудникам ко дню рождения, на Новый год.

Все перечисленные выше средства стимулирования персонала являются способами материального поощрения, именно эти способы стимулирования работников являются наиболее распространёнными.

53,4% опрошенных рядовых работников утверждают, что системы мотивации работников в компании не существует, что свидетельствует о том, что никаких дополнительных инструментов мотивации, кроме оплаты труда в виде постоянного заработка, к рядовым сотрудникам не применяется. 91,7% руководителей отмечают наличие и достаточно эффективное функционирование данной системы. Это говорит о том, что руководители со своей стороны мотивируют своих подчиненных, при чем не только материальным вознаграждением, но моральными приемами мотивации (табл. 2.29).

Таблица 2.29

Наличие системы мотивации работников компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	31	53,4		
Скорее нет, чем да	20	34,5		
Частично	1	1,7		
Скорее да, чем нет	1	1,7	1	8,3
Да	5	8,6	11	91,7
Итого	58	100	12	100

50% рядовых работников утверждают, что они не участвуют в достижении главной цели предприятия. В свою очередь, 66,7% руководителей отмечают свой вклад в достижении цели, так как они постоянно проводят исследования, предлагают варианты модернизации производства, систему мотивации и т.д. (табл. 2.30). Со стороны руководства компании не привлечение рядовых сотрудников к пониманию и участию в достижении главной цели компании неверных ход, так как нередко именно рядовые сотрудники, знающие внутренние процессы лучше, чем их руководители, могли бы внести значимый вклад в достижение главных целей компании «N1Sport».

Таблица 2.30

Участие работников в достижении главной цели компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	29	50,0		
Скорее нет, чем да	12	20,7		
Частично	12	20,7	2	16,7
Скорее да, чем нет	1	1,7	2	16,7
Да	4	6,9	8	66,7
Итого	58	100	12	100

18,9% опрошенных рядовых работников и 100% руководителей отмечают наличие внутренних связей между подразделениями, что свидетельствует о наличии коммуникаций между подразделениями, но не между сотрудниками различных отделов. С точки зрения эффективности управления, это верно, так как позволяет налаживать коммуникации между подразделениями по всем

стратегическим и оперативным вопросам, при этом существует высокая централизация, отсутствие дублирования функций и не нужных коммуникаций между подчиненными различных подразделений (табл. 2.31).

Таблица 2.31

Наличие внутренних связей между подразделениями компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	21	36,2		
Скорее нет, чем да	27	46,6		
Частично	6	10,3		
Скорее да, чем нет	5	8,6		
Да			12	100
Итого	58	100	12	100

Организационная структура управления компанией «N1Sport» имеет линейный характер, представлена на рис. 2.1

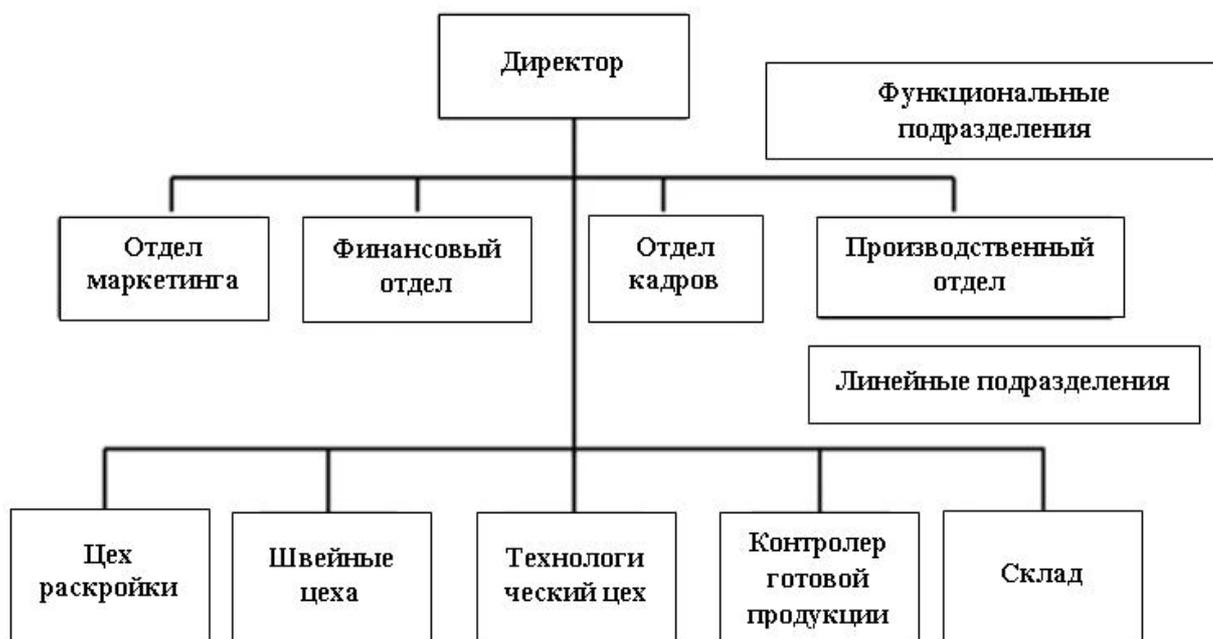


Рис. 2.1 Линейная структура управления компанией N1sport

Заключительный блок вопросов анкеты «Контроль реализации стратегии» позволил выявить инструменты, с помощью которых осуществляется контроль реализации выбранных стратегических направлений развития компании «N1Sport». Контроль, являясь одной из функций управленческих кадров, не подразумевает привлечение к нему рядовых сотрудников. Этим обусловлена их

низкая осведомленность о процессе контроля реализации стратегии в компании.

Установлено, что все опрошенных сотрудники хотя бы частично знакомы с системой оценки качества процесса производства в компании «N1Sport». Это и очевидно, так именно руководители компании выполняют функции по контролю над различными функциональными процессами. Рядовые сотрудники не привлекаются к этому, в связи с чем их осведомленность о наличии системы оценки качества процесса производства очень низкая, только 8,6% опрошенных рядовых сотрудников знают о ее наличии. Как было дополнительно уточнено, они привлекались к некоторым инструментам ее реализации, так как отвечают за качество конечной продукции (табл. 2.32).

Таблица 2.32

Наличие и использование системы оценки качества процесса производства в компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	30	51,7		
Скорее нет, чем да	15	25,9		
Частично	8	13,8	1	8,3
Скорее да, чем нет			2	16,7
Да	5	8,6	9	75,0
Итого	58	100	12	100

66,6% опрошенных руководителей участвуют в проведении соответствия запланированных мероприятий тем действиям, которые реально осуществляются в компании. Это проводится на совещаниях по корректировке плана действий, организационных вопросов и т.д. (табл. 2.33). Все руководители, хотя бы в некоторых из них, принимают непосредственное участие. Рядовых сотрудников к этому процессу привлекают незначительно, только 8,6% опрошенных рядовых сотрудников, отметили, что знают о проведении оценки соответствия проводимых действий запланированными мероприятиями компанией «N1Sport».

Таблица 2.33

Проведение оценки соответствия проводимых действий запланированным мероприятиям компанией «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	27	46,6		
Скорее нет, чем да	20	34,5		
Частично	6	10,3	4	33,3
Скорее да, чем нет	4	6,9	1	8,3
Да	1	1,7	7	58,3
Итого	58	100	12	100

75% руководителей отмечают проведение оценки соответствия действий, осуществляемых в компании, целям и задачам, которые определены в стратегических направлениях развития компании (табл. 2.34).

Таблица 2.34

Проведение оценки соответствия проводимых действий целям и задачам компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	23	39,7		
Скорее нет, чем да	20	34,2		
Частично	10	17,2	3	25
Скорее да, чем нет	2	3,4		
Да	3	5,2	9	75
Итого	58	100	12	100

Эффективное выполнение должностных обязанностей требует периодического повышения квалификации как руководителей, так и рядовых сотрудников. Выявлено, что 46,6% рядовых сотрудников не знают о существовании на предприятии условий повышения квалификации работников. 58,3% руководителей отмечают проведение мероприятий по повышению квалификации в компании, т.к. персонал предприятия повышает свою квалификацию в связи с поступлением нового оборудования для производства. Судя по результатам ответов рядовых сотрудников, в этом участвовали 8,6% (табл. 2.35).

Таблица 2.35

Создание условий для повышения квалификации работников
компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	27	46,6		
Скорее нет, чем да	17	29,3		
Частично	9	15,5	1	8,3
Скорее да, чем нет			4	33,3
Да	5	8,6	7	58,3
Итого	58	100	12	100

Заключительный вопрос анкеты помог выявить, насколько сотрудники компании «N1Sport» удовлетворены результатами своей работы. Установлено, что 44,8% рядовых сотрудников не удовлетворены результатами своей деятельности. Это может быть обусловлено тем, что они не видят своей роли в достижении стратегических целей развития компании, выполняют однообразную текущую работу, мало информированы о перспективах развития компании.

В свою очередь 91,1% руководителей отмечают высокий уровень удовлетворенности результатами своей деятельности, что свидетельствует об их высокой лояльности компании, вовлеченности в производственные процессы, участии в принятии управленческих решений, связанных с разработкой как оперативных, так и стратегических направлений развития компании «N1Sport» (табл. 2.36).

Таблица 2.36

Удовлетворенность работниками результатами своей деятельности в
компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	26	44,8		
Скорее нет, чем да	24	41,4		
Частично	3	5,2	1	8,3
Скорее да, чем нет			3	25,0
Да	5	8,6	8	66,7
Итого	58	100	12	100

Следующим шагом в исследовании был расчет среднеарифметического балла для рядовых сотрудников и руководителей предприятия. Из данной таблицы видно, что рядовые сотрудники имеют ограниченные знания по всем параметрам оценки. В свою очередь, руководители имеют высокие баллы в плане осведомленности о сферах стратегического управления компанией «N1Sport» (табл. 2.37).

Таблица 2.37

Результаты оценки стратегического направления компании N1Sport

Блок	Средняя оценка		
	Рядовые работники	Руководители	Средний балл
1. Стратегический анализ	0,412	1,513	0,962
2. Стратегия развития предприятия	0,31	1,656	0,983
3. Стратегические мероприятия	0,51	1,456	0,983
4. Реализация стратегии	0,41	1,815	1,113
5. Контроль реализации стратегии	0,449	1,749	1,01
Итоговая оценка	2,09	7,83	4,96

На рисунке 2.2 приведено графическое изображение кривых оценки стратегического направления компании «N1Sport», что бы наглядно отразить разницу между тем, что знают рядовые сотрудники и руководители организации о системе стратегического управления компанией (рис. 2.2).

Таким образом, результаты исследования системы стратегического управления в компании «N1Sport» позволяют сделать следующие выводы:

1) Рядовые сотрудники компании «N1sport» имеют очень небольшое представление о результатах стратегического анализа деятельности предприятия. Лишь незначительное количество рядовых сотрудников взаимодействуют с руководителями компании и привлекаются к проведению стратегического анализа отдельных направлений деятельности компании.

2) Рядовые сотрудники практически ничего не знают об идеологической основе (видении, миссии, целях) и стратегии компании, а также о ее реализации, что значительно снижает вовлеченность рядовых сотрудников в достижение стратегических результатов деятельности компании «N1sport».

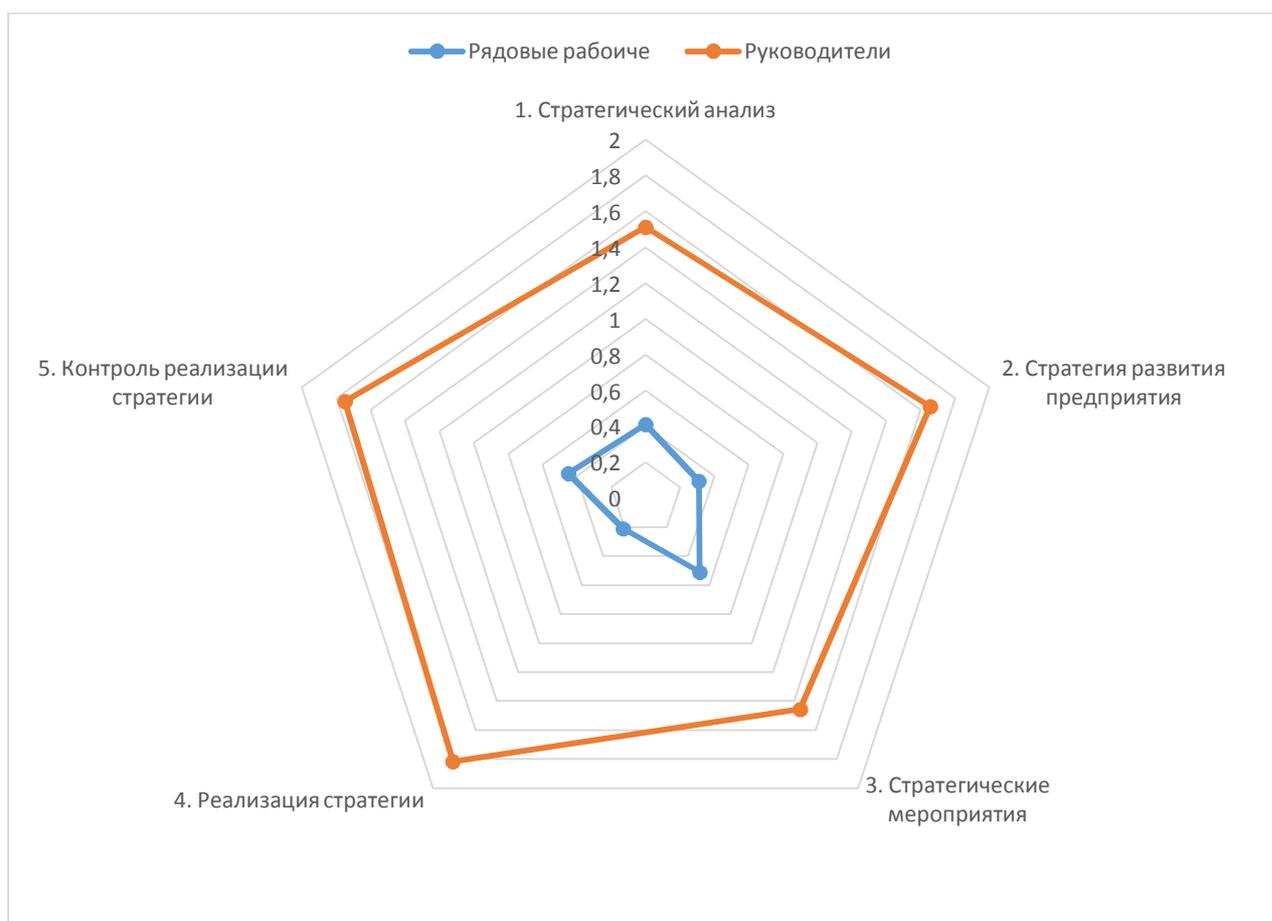


Рис. 2.2 Профиль оценки стратегического управления компанией «N1Sport»

3) Некоторую осведомленность рядовые сотрудники показали в плане скорее тактических мероприятий, осуществляемых в компании, таких как подчиненность, взаимодействие между подразделениями, система мотивации.

4) Самой освоенной сферой у руководителей предприятия является направление реализации стратегии. В этой сфере, руководители организации лучше всего осведомлены о разработке и реализации стратегических мероприятий.

Выводы по главе 2:

1) На деятельности компании «N1sport» определенно сказываются события, происходящие в политической среде: изменения в налоговой политике и защите интеллектуальной собственности могут привести к изменению количества конкурентов, увеличению патентов, к повышению затрат, потере прибыли. Для успешного функционирования необходима

оптимизация процесса производства и найм конкурентоспособных высококвалифицированных дизайнеров.

2) Уровень и темпы инфляции, платежеспособность населения, уровень развития предпринимательства и бизнес-среды значительно влияют на деятельность организации. Следует расширять ассортимент продукции, повышать объем производства.

3) Существенное влияние оказывают качество продукции и образ жизни населения. Компании необходимо адаптировать продукцию под потребителей и их образ жизни, а так же провести адаптацию маркетинговой политики.

4) Уровень инноваций и развитие интернета благоприятно влияют на деятельность организации. Следовательно, появляются новые каналы распределения, возможности закупки более качественного оборудования.

5) Рынок, на котором работает компания «N1sport», характеризуется высоким уровнем внутриотраслевой конкуренции, а также существует угроза входа новых игроков на рынок.

6) К сильным сторонам компании «N1sport» относятся:

- эффективное ценообразование, что позволяет привлекать к себе новых клиентов;
- большой опыт работы в отрасли по пошиву спортивной одежды, что позволило зарекомендовать себя как сильного игрока на рынке;
- высококачественная продукция.

7) К слабым сторонам компании «N1sport» относятся:

- в компании отсутствуют возможности повышения квалификации, за исключением некоторого управленческого и производственного персонала
- сравнительно не большая клиентская база, в отличии от конкурентов, но с постоянными клиентами;
- в компании отсутствуют розничные продажи товаров. Это негативно сказывается на прибыльности компании

- рядовые сотрудники не принимают участия в управлении компанией, что снижает их вовлеченность в достижение главной цели.
- отсутствие раскрученного рыночного бренда

Таким образом, деятельность компании «N1sport» в настоящее время строится на поддержании следующих конкурентных преимуществ: высокое качество продукции, эффективное ценообразование, квалифицированный персонал компании, создание положительного имиджа компании.

В тоже время, руководству компании следует сделать акцент на формировании таких конкурентных преимуществ, как: расширение клиентской базы, реализация розничных продаж, повышение вовлеченности всех сотрудников в процесс стратегического управления компанией, которые позволят в долгосрочно перспективе компании «N1sport» поддерживать высокий уровень конкурентоспособности и приблизиться к лидерам данной отрасли.

3. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ «N1SPORT»

3.1. Формирование конкурентоспособного рыночного бренда компания «N1Sport»

В условиях усиления конкуренции, расширения сетевых контактов повышается актуальность и значение выбора новых методов и способов продвижения брендов. С развитием Интернета весьма популярными стали социальные сети, а в результате и social media marketing в сочетании с персональным брендингом, действующие в противовес назойливой и привычной рекламе и являющиеся актуальным инструментом продвижения товаров и услуг с помощью конкретной персоны-лидера.

Продвижение бренда компании N1sport в рамках social media marketing блогосфере может быть многосторонним и разнонаправленным: не ограничиваясь лишь приобретением рекламы у известных блогеров и безликим ведением брендовых аккаунтов. В частности, целесообразно формировать и развивать имидж собственного медийного персонажа, расширяя влияние индивидуального образа, которому клиенты доверяют и которого напрямую связывают с конкретным брендом и компанией. Поскольку влияние бренда, прежде всего, носит эмоциональный характер, исключительно важны олицетворение и визуализация образа компании. Исходя из концепции формирования бренда на основе личности необходимо разработать детальную программу, в которой подчеркиваются уже известные личности или формируется новый образ персоны, интересной большой аудитории. Это может быть сам создатель бренда или известная личность, реальный или вымышленный герой, человек или ассоциативный образ.

Разработка персональной идентификации компании N1sport направлена на узнавание личности и восприятие бренда, ассоциативное восприятие действий конкретного человека и фирмы. Ценность такого бренда связана также с положением личности в обществе, с отдаленностью от аудитории или

сопряженностью, близостью взглядов и привычек с большей частью целевой аудитории, с популярностью и контактностью или таинственностью и удаленностью в информационном поле.

Необходимой характеристикой бренд-личности является единство физического образа, характера и стиля. Физический образ должен быть приятным и запоминаться, характер – вызывать уважение, а стиль руководителя, создателя или специально сформированного лица бренда – привлекать внимание и побуждать к подражанию. Коммуницируя в социальных сетях, бренд-личность открывает себя через точность информации, комментарии, реакцию на события, частоту общения. Опираясь на персональный бренд даже в достаточно узкой сфере, можно через социальные сети передать конкурентные преимущества и привлечь внимание аудиторий, которые поверили конкретной личности, исходя из соответствия его внешнего облика ситуации, способности выделяться и запоминаться⁵⁹. Общее, многомерно генерируемое доверие человеку-бренду, признание его профессионализма, накопленного опыта, достижений, работоспособности и ответственности личности проявляется во взаимодействии и реакции клиентов на товар или фирму.

Стратегический подход к внедрению рассмотренного личностного суббрендирования корпоративного бренда компании N1sport требует решения следующих задач⁶⁰:

1. Отбор персоналий, чьи личные бренды можно фактически реализовать на внутригосударственном уровне в корпоративный имидж (обычно совпадают с пулом ключевых спикеров; возможен отбор сотрудников, не обладающих выраженным личным брендом, но имеющих потенциал к его развитию; распределение ролей; прописывание каждого образа).

⁵⁹ Храпкина А.В. Продвижение личности руководителя в интернет-пространстве // Наука. Общество. Государство. 2017. Т. 5. № 4 (20). С. 208-213.

⁶⁰ Белякова Н.Ю. Личный бренд и корпоративная репутация: потенциал интеграционного взаимодействия // Российская школа связей с общественностью. 2017. Т. 9. С. 105-114.

2. Подготовка личных брендов к активному включению в пространство корпоративного имиджа (ревизия персонального имиджа и исключение противоречий с корпоративными ценностями, возможная коррекция «Я-Концепции»; проверка «личных» онлайн-аккаунтов, согласование контента и стилистики его подачи).

3. Интеграция персоналий в корпоративные информационные ресурсы и начало продвижения личных брендов в соответствии с ежемесячным планом медиа присутствия, экспертного позиционирования и маркетингового продвижения (традиционный горизонт планирования - год).

4. Оценка промежуточных и итоговых результатов целенаправленного развития личного бренда, исходя из эффективности трансляции данным лицом корпоративных мессенджей; при необходимости - коррекция стратегии.

Согласно данным исследований, компаниям, лицом которых выступает руководитель или официальный представитель, доверяет на 63% больше потребителей⁶¹. Личный бренд руководителя или собственника бизнеса успешен тем, что он «живее» и понятнее по сравнению с брендом компании. Если во главе управления стоит выдающийся, харизматичный лидер, то в больших случаях это самая лучшая реклама. Руководитель может за короткий промежуток времени и доступно донести те или иные идеи, замыслы — из его уст они звучат убедительнее, нежели уведомления из пресс-релизов.

Так же компании N1sport можно порекомендовать следующие методы продвижения бренда и поиска новых клиентов в социальных сетях:

1. **Контент-маркетинг.** Разработка качественной информационной составляющей для целевой аудитории магазина – сторителлинг, нейминг, описание проекта, полезные и интересные публикации, видео, изображения.

2. **Комьюнити-менеджмент.** Создание и последующее ведение страниц, групп или сообществ – систематическое наполнение релевантным

⁶¹ Shamir B., House R. J., Arthur M. B. The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory. Organization Science. 1993. Vol. 4. pp. 577-594.

контентом, общение с клиентами, обработка вопросов, работа с негативом и возражениями, поддержание активности, двусторонней коммуникации.

3. **Рекомендации.** Естественная и явная реклама в рамках перекликающегося по тематике блога/форума, создающая положительный информационный фон вокруг бренда – рекомендации в видео и текстовом контенте, прямые эфиры в YouTube, Facebook, Instagram. С известными блогерами, лидерами мнений можно договариваться самостоятельно или через специальные биржи/агентства.

4. **Органическая реклама.** Публикация платных рекламных постов в популярных сообществах, раскрученных группах, профилях блогеров, где обитает ЦА – информация об интернет-магазине, актуальных акциях/распродажах, конкурсные предложения.

5. **Офферы.** Размещение в лентах новостей временных предложений с различными сценариями – купоны со скидками на товары, дополнительные подарки и бонусы за подписку, вступление в группу, перепост.

6. **Хэштеги.** Создание специальных меток для навигации внутри аккаунтов или групп – тематические, брендовые хэштеги с ключевыми словами, которые повышают видимость публикаций, облегчают процесс поиска данных, увеличивают охват поста, задействуют максимальное количество респондентов.

7. **Таргетированная реклама.** Показ рекламных объявлений, привязанных к определенной группе, выделенной на основании набора таргетингов (социально-демографические параметры, анкетные данные, поведенческие факторы). Массовая рассылка сообщений не спамного характера, направленная на лояльных пользователей, вступавших во взаимодействие с брендом.

8. **Вирусный маркетинг.** Распространение информации, в основе которой заложена цепляющая яркая идея – фото, видео, аудио, текстовые материалы, провоцирующие массовый отклик и стремительное

распространение в сети. Посев вирусного контента вызывает сильные эмоции у аудитории: интерес, удивление, изумление, восторг.

9. **Сниппеты.** Так называемый социальный бейдж, отображающийся при расшаривании ссылки на сайт в мессенджерах и соцсетях. Состоит из оригинального заголовка, подзаголовка, картинки, может включать рекламу, горячее предложение.

Итак, благодаря развитой онлайн-среде у потребителей, имеющих мгновенный доступ к предложениям, впервые появилась реальная возможность принимать решение о покупке, осуществлять совместное пользование продуктом и т.д. Для производителей новая рыночная реальность означает неизбежный переход от ценовой конкуренции к неценовым факторам убеждения, одним из которых является привлечение потребителя к созданию/тестированию продукта на этапе его разработки, поддержание долгосрочных партнерских отношений и приобретение потребительской лояльности на основе общих ценностей.

Особое значение приобретает задача удлинения жизненного цикла клиента вкупе с качественным показателем эффективности коммуникаций - готовности клиента рекомендовать продукт. Символом происходящих метаморфоз стали процессы персонализации маркетинговых интеракций и персонификации связанных с ними коммуникаций. Это стало причиной острой востребованности двух направлений PR-работы с личным брендом и долгосрочного развития корпоративной репутации. Причем сегодня актуальна именно их взаимная интеграция. Сетевые коммуникации, выполняя множество функций, не только информационно актуализируют бренд товара или фирмы, но выполняют интегрирующее действие по формированию уникального имиджа, развитию репутации, повышению конкурентных преимуществ на рынке.

Новая модель маркетинговой коммуникации компании N1sport представляет оперативную схему доставки контента (отвечающего целям компании и одновременно актуального для определенной аудитории)

конечному потребителю конкретными персонами (реальными лицами, создателями бизнеса или адекватно сгенерированными новыми образами), профессионализм которых не вызывает сомнения, а личный образ внушает симпатию и доверие.

3.2. Развитие кадрового потенциала компании как стратегического конкурентного преимущества

Следующим важным фактором внутренней среды, который является стратегическим конкурентным преимуществом любой компании, является ее кадровый потенциал. Существующее в современной научной литературе многообразие подходов к термину «кадровый потенциал» систематизировано в Приложении 3.

Кадровый потенциал формирует персонал предприятия, т.е. персонал является основой кадрового потенциала любого предприятия. Поэтому в данной работе под «развитием кадрового потенциала» будет рассматривать «развитие персонала».

Для устранения недостатков, выявленных в процессе исследования эффективности системы стратегического управления, развитие персонала компании N1Sport должно представлять собой систему взаимосвязанных действий, направленных на:

- систематическое повышение квалификации различных категорий компании;
- повышение вовлеченности всех сотрудников компании в процесс принятия решений о ее развитии;
- повышение сплоченности трудового коллектива компании.

Схема формирования и развития кадрового потенциала компании «N1sport», представленная на рис. 3.1, показывает, что планируемые мероприятия по улучшению процессов кадрового менеджмента могут быть источником экономического эффекта (рис. 3.1).

Высококвалифицированные кадры являются основой успешного функционирования предприятия, а следовательно - получения дополнительного дохода. Профессионализм специалиста объединяет все знания, которые он получил во время обучения, а его квалификация характеризует, какую пользу он может принести организации.



Рис. 3.1 Схема формирования и развития кадрового потенциала компании N1sport

В нынешних обстоятельствах стремительного развития и совершенствования технологий, которые сопряжены с постепенным устареванием ранее полученных знаний, значимым становится исследование процесса повышения квалификации⁶².

Квалификация работника - наличие у сотрудника определенных умений, уровня знаний, профессиональных способностей и опыта работы. Процесс повышения квалификации может захватывать разные сроки и может быть сформирован в разных формах, так как необходимость в повышении квалификации кадров определена совершенно разными факторами.

Проанализируем более детально, какие факторы могут послужить катализатором, для систематического создания и усовершенствования процесса повышения квалификации работников на предприятии:⁶³

1. Внешняя среда предприятия: изменение предпочтений покупателей; изменение покупательской способности; влияние НТП на новые технологии; изменения в области норм и требований к сотрудникам; повышение числа предприятий-конкурентов; перемены в системе образования и подготовке специалистов; изменения на рынке рабочей силы.

2. Внутренняя среда предприятия: усовершенствование производства; производство новой продукции; непостоянность кадровой структуры; возрастной состав работников; отношение работников к труду; не соответствие разряда рабочих, разряду работ и т.п.

На основе и с учетом стратегических целей развития организации сформулированы стратегические цели развития персонала компании «N1sport» (табл. 3.1).

Повышение квалификации работников компании требует постоянных затрат. В зависимости от специальности сотрудника требуется индивидуальный

⁶² Ткаченко Т.В. Особенности повышения квалификации специалистов высокотехнологического предприятия / Т.В. Ткаченко, Е.П. Перкова // Транспортное дело России, 2016. № 4. С. 3-5.

⁶³ Матвеев И.В. Формирование системы повышения квалификации на предприятии / И.В. Матвеев, Н.И. Кузьменко // Территория науки, 2015. № 5. С. 182-186.

план повышения его квалификации, а также индивидуальный расчет затрат на каждого работника компании N1sport (табл. 3.2).

Таблица 3.1

Стратегические цели развития персонала компании «N1sport»

Стратегические цели развития персоналом	Мероприятия
1. Повышение квалификации рабочих предприятия на всех уровнях	1. Организация системы повышения квалификации сотрудников, ориентированной на практические аспекты работы
2. Формирование готовности персонала к обучению и освоению новых видов продукции	1. Организация встреч и обучающих лекций между руководством и рабочим персоналом предприятия
3. Поиск специалистов, отвечающих требованиям необходимой квалификации и потребностям организации	1. Повышение эффективности работы по найму персонала за счет использования новых каналов поиска сотрудников
4. Формирование коллектива высококвалифицированных сотрудников	1. Проведение своевременной оценки работы сотрудников; 2. Проведение аттестации всех сотрудников предприятия, отказ от выборочной аттестации; 3. Найм новых сотрудников

Таблица 3.2

План развития персонала в компании «N1sport» за 2020-2024 годы

№ п/п	Наименование работ	2020	2021	2022	2023	2024
1	Аттестация управленческого персонала (ежегодно)	+	+	+	+	+
2	Аттестация производственного персонала (ежегодно)	+	+	+	+	+
3	Ежегодная аттестация работников технологического цеха (ежегодно)	+	+	+	+	+
4	Переподготовка швей (один раз в два года)	+		+		+
5	Обучение раскройщиков (один раз в два года)	+		+		+
6	Повышение квалификации IT-специалиста (один раз в два года)	+		+		+

Следующим шагом в реализации стратегии управления персоналом в компании N1sport, является повышение вовлеченности всех сотрудников компании в процесс принятия решений о ее развитии.

На этапе найма и отбора нового персонала для повышения уровня вовлеченности сотрудников необходимо осуществлять следующий алгоритм действий:

- выявлять степень осведомленности кандидата о деятельности компании;
- знакомить с миссией, целями и задачами компании;
- рассказывать об истории создания и перспективах развития компании;
- четко формулировать должностные обязанности и функции;
- отмечать важность и место занимаемой должности для организации.

На этапе адаптации сотрудника важно помочь новичку влиться в новый коллектив, освоиться на новом месте и для этого стоит выполнять ряд следующих рекомендаций:

- знакомство с коллективом и организационной культурой компании;
- раскрыть и пояснить коммуникационные схемы (матрица взаимодействий) компании;
- ознакомить сотрудника с «лицами компании» (на личном примере рассказать об успехах сотрудников, об их степени и важности вклада в развитие организации);
- наставничество со знаком «+» (приставить к новому сотруднику профессионального и вовлеченного специалиста);
- организовать тренинги на командообразование и сплочение коллектива;
- организация выходного досуга сотрудников компании.

В дальнейшем в процессе ежедневной работы можно использовать следующие действия для повышения вовлеченности персонала:

- организовывать стажировки и обмен опытом;
- организация тренингов и круглых столов с руководителями компании.

Таким образом, можно сделать следующий вывод, что важнейшим ресурсом компании N1sport является персонал. Поэтому, для успешной работы компании, необходимо выполнять несколько простых условий для

поддержания работоспособности сотрудников и успешного функционирования компании:

1) Проведение аттестации, проведение повышение квалификации всех подразделений компании N1sport

2) Привлекать сотрудников компании в принятии управленческих решений, т.к. именно сотрудники видят всю работу компании изнутри и видят все недостатки в системе управления фирмы

3) Поддерживать моральный дух сотрудников компании, проведением различных праздничных и спортивных мероприятий среди сотрудников компании N1sport.

3.3. Оценка эффективности мероприятий по формированию конкурентных преимуществ компании «N1sport»

Исходя из выделенных направлений развития компании «N1sport», затраты на развитие деятельности компании «N1sport», можно классифицировать следующим образом:

I. Мероприятия по формированию конкурентоспособного рыночного бренда компании «N1Sport»

1.1 Затраты на размещение рекламы в интернете – размещение рекламы на популярных сайтах в интернете компанией «N1sport» являются необходимыми в современной цифровой конкуренции.

В таблице 3.3 представлены планируемые данные расходов на осуществление мероприятий по размещению рекламы в интернете в 2020 году.

Таблица 3.3

Смета расходов компании «N1sport» на мероприятия по размещению рекламы в интернете на 2020 год

Мероприятие	Затраты на 2020 г., руб.
Поиск и подписание договоров о размещении рекламы на популярных сайтах	150 000
Итого	150 000

1.2 Затраты на поиск и создание имиджа «лица» компании «N1sport» - бренд-личность открывает себя через точность информации, комментарии, реакцию на события, частоту общения. Опираясь на персональный бренд даже в достаточно узкой сфере, можно через социальные сети передать конкурентные преимущества и привлечь внимание аудиторий, которые поверили конкретной личности, исходя из соответствия его внешнего облика ситуации, способности выделяться и запоминаться.

Таблица 3.4

Смета расходов на создание образа бренд-личности компании «N1sport»

Мероприятие	Затраты на 2020 г., руб.
Поиск и создание образа бренд-личности	30 000
Продвижение бренд-личности через рекламу и социальные сети	100 000
Итого	130 000

1.3 Затраты на ведение социальных сетей компании «N1sport» - одно из главных плюсов SMM маркетинга перед традиционными инструментами продвижения в социальных медиа является его долговечность: этот метод работает на перспективу, создавая желаемый образ или позитивное восприятие бренда у целевой аудитории.

Таблица 3.5

Смета расходов на развитие социальных сетей компании «N1sport»

Мероприятие	Затраты на 2020 г., руб.
Ведение социальных сетей, такие как Вконтакте, Instagram, YouTube.	100 000
Итого	100 000

II. Мероприятия по развитию кадрового потенциала компании «N1sport»:

2.1. Затраты на повышение квалификации персонала – планирование обучения является частью процедуры планирования затрат на развитие компании.

В таблице 3.6 представлены планируемые данные расходов на осуществление мероприятий по повышению квалификации персонала в 2020 году.

2.2. Затраты на проведение тренингов – системный подход в подготовке и проведении тренингов для сотрудников позволяет выработать оптимальный путь преодоления наиболее актуальных проблем, оценить и закрепить навыки, выработанные в ходе корпоративного обучения, а следовательно, повышения эффективности и достижения желаемых результатов. Если говорить об экономическом эффекте от тренинга, то он достигает своего максимума в течение первых двух месяцев, а затем стабилизируется.

Таблица 3.6

Смета расходов компании «N1sport» на мероприятия по
внутрифирменному обучению персонала на 2020 г.

Мероприятие	Затраты на 2020 г., руб.
Проведение аттестации сотрудников	80 000
переподготовка и повышение квалификации	37 000
Итого	117 000

Таблица 3.7

Смета расходов компании «N1sport» на проведение тренингов на 2020 г.

Мероприятие	Затраты на 2020 г., руб.
Проведение корпоративных тренингов	50 000
Итого	50 000

2.3. Затраты на корпоративные мероприятия – необходимо предусмотреть такую статью расходов. Такие праздники, как День рождения организации, Новый год, Масленица и т.д., являются мощным инструментом, способным сплотить коллектив, сформировать благоприятных социально-психологический климат, развить организационную культуру и нацелить персонал организации на достижение корпоративных целей.

Всех вышеперечисленные затраты по развитию стратегических направлений компании N1sport, можно представить в таблице 3.9

Таблица 3.8

Смета расходов компании «N1sport» на проведение корпоративных мероприятий 2020 г.

Мероприятие	Затраты на 2020 г., руб.
организация внутрикорпоративных праздников	158000
организация спортивных мероприятий	42000
Итого	200000

Таблица 3.9

Общая смета затрат на развитие бренда компании «N1sport» за 2020-2024 г.

№ п/п	Наименование работ	2020	2021	2022	2023	2024
1	Аттестация управленческого персонала (ежегодно)	34000	34000	45000	45000	48000
2	Аттестация производственного персонала (ежегодно)	25000	25000	25000	25000	25000
3	Ежегодная аттестация работников технологического цеха (ежегодно)	5000	5000	5000	5000	5000
4	Переподготовка швей (раз в два года)	34000		40000		43000
5	Обучение раскройщиков (раз в два года)	7000		7000		7000
6	Повышение квалификации IT-специалиста (ежегодно)	29000	29000	30000	33000	37000
7	Затраты на размещение рекламы в интернете (ежегодно)	150000	150000	150000	150000	150000
8	Затраты на поиск и создание имиджа «лица» компании «N1sport» (ежегодно)	130000	100000	100000	100000	100000
9	Затраты на ведение социальных сетей компании «N1sport» (ежегодно)	100000	100000	100000	100000	100000
10	Проведение корпоративных мероприятий (ежегодно)	200000	200000	200000	200000	200000
	Итого	714000	643000	702000	658000	715000

Таким образом мы получили приблизительную смету затрат на развитие компании на 5 лет, до 2024 года. Теперь рассчитаем экономическую эффективность предложенных рекомендаций:

Прибыль компании N1sport в 2019 составила 2 875 366 рублей. Предполагаемая эффективность от предложенных рекомендаций составит 5% от прибыли компании.

Прибыль компании в 2020 году может составить: $2\,875\,366 * 1,05\% = 3\,019\,134$ рублей.

Коэффициент эффективности = $3\ 019\ 134 / 714\ 000 = 4,2$

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение данных рекомендаций позволит повысить количественные показатели, так и качественные показатели деятельности компании N1sport такие как повышение числа инициативных сотрудников, улучшение психологического климата в коллективе, повышение количества мотивированных сотрудников, снижение текучести персонала, улучшение имиджа компании, повышение спроса на продукцию/услуги, укрепление лидирующих позиций на рынке.

Выводы по главе 3:

1) Благодаря развитой онлайн-среде у потребителей, имеющих мгновенный доступ к предложениям, впервые появилась реальная возможность принимать решение о покупке, осуществлять совместное пользование продуктом и т.д. Для производителей новая рыночная реальность означает неизбежный переход от ценовой конкуренции к неценовым факторам убеждения, одним из которых является привлечение потребителя к созданию/тестированию продукта на этапе его разработки, поддержание долгосрочных партнерских отношений и приобретение потребительской лояльности на основе общих ценностей.

2) Для формирования конкурентоспособного рыночного бренда компании «N1sport» предложены следующие мероприятия:

– размещение рекламы на популярных сайтах в интернете, таких как Google, Yandex, YouTube, Yahoo;

– поиск и создание имиджа «лица» компании «N1sport». Бренд-личностью компании может быть известный спортсмен, например, Хабиб Нурмагомедов, Фёдор Емельяненко и др.);

– ведение страничек в социальных сетях компании «N1Sport», таких как ВКонтакте, Instagram, FaceBook, YouTube, Twitter.

3) Важнейшим ресурсом компании N1sport является персонал. Поэтому, для успешной работы компании, необходимо выполнять несколько простых условий для поддержания работоспособности сотрудников и успешного

функционирования компании, такие как проведение аттестации и повышение квалификации сотрудников; привлекать сотрудников к принятию управленческих решений; поддерживать моральный дух сотрудников, проведением различных корпоративных мероприятий.

4) Внедрение разработанных рекомендаций позволит повысить количественные показатели, так и качественные показатели деятельности компании N1sport такие как: повышение числа инициативных сотрудников; улучшение психологического климата в коллективе; повышение количества мотивированных сотрудников; снижение текучести персонала; улучшение имиджа компании; повышение спроса на продукцию/услуги; укрепление лидирующих позиций на рынке.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Результаты исследований позволяют сделать следующие выводы и обобщить предложенные рекомендации:

1) Установлено, что конкурентное преимущество – это совокупность свойств организации, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами. Стратегия конкурентных преимуществ достижения и удержания представляют практический интерес для фирмы и являются неотъемлемым элементом формирования общекорпоративной стратегии в целом.

2) Определено, что стратегия организации способствует реализации миссии предприятия и является одним из центральных инструментов управления в разделе функции планирования и контроля деятельности.

3) Выявлен ряд классификаций стратегий организации, в частности, одна из наиболее распространенных типологий стратегий выделяет группы стратегий концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста.

4) Разработаны методические подходы для анализа и выявления конкурентных преимуществ организации, включающие: модель пяти сил М. Портера, SWOT-анализ, PEST-анализ, анкетирование сотрудников компании.

5) Оценка влияния факторов внешней среды на деятельности компании «N1sport» показала, что:

– на деятельности компании «N1sport» определенно сказываются события, происходящие в политической среде: изменения в налоговой политике и защите интеллектуальной собственности могут привести к изменению количества конкурентов, увеличению патентов, к повышению затрат, потере прибыли. Для успешного функционирования необходима

оптимизация процесса производства и найм конкурентоспособных высококвалифицированных дизайнеров;

– уровень и темпы инфляции, платежеспособность населения, уровень развития предпринимательства и бизнес-среды значительно влияют на деятельность организации. Следует расширять ассортимент продукции, повышать объем производства;

– существенное влияние оказывают качество продукции и образ жизни населения. Компании необходимо адаптировать продукцию под потребителей и их образ жизни, а так же провести адаптацию маркетинговой политики;

– уровень инноваций и развитие интернета благоприятно влияют на деятельность организации. Следовательно, появляются новые каналы распределения, возможности закупки более качественного оборудования.

6) Выявлен достаточно высокий уровень конкуренция в отрасли, так как:

– высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций;

– рынок компании является достаточно конкурентным и перспективным. Товар стандартизирован, но имеет дополнительные преимущества. Нет возможности в повышении цен.

7) К сильным сторонам компании «N1sport» относятся:

– эффективное ценообразование, что позволяет привлекать к себе новых клиентов;

– большой опыт работы в отрасли по пошиву спортивной одежды, что позволило зарекомендовать себя как сильного игрока на рынке;

– высококачественная продукция.

8) К слабым сторонам компании «N1sport» относятся:

– в компании отсутствуют возможности повышения квалификации, за исключением некоторого управленческого и производственного персонала

– сравнительно не большая клиентская база, в отличии от конкурентов, но с постоянными клиентами;

– в компании отсутствуют розничные продажи товаров. Это негативно сказывается на прибыльности компании

– рядовые сотрудники не принимают участия в управлении компанией, что снижает их вовлеченность в достижение главной цели.

– отсутствие раскрученного рыночного бренда

9) Результаты анкетирования сотрудников компании «N1sport» на предмет оценки эффективности системы стратегического управления позволяют сделать следующие выводы:

– рядовые сотрудники компании «N1sport» имеют очень небольшое представление о результатах стратегического анализа деятельности предприятия. Лишь незначительное количество рядовых сотрудников взаимодействуют с руководителями компании и привлекаются к проведению стратегического анализа отдельных направлений деятельности компании;

– рядовые сотрудники практически ничего не знают об идеологической основе (видении, миссии, целях) и стратегии компании, а также о ее реализации, что значительно снижает вовлеченность рядовых сотрудников в достижение стратегических результатов деятельности компании «N1sport»;

– некоторую осведомленность рядовые сотрудники показали в плане скорее тактических мероприятий, осуществляемых в компании, таких как подчиненность, взаимодействие между подразделениями, система мотивации;

– самой освоенной сферой у руководителей предприятия является направление реализации стратегии. В этой сфере, руководители организации лучше всего осведомлены о разработке и реализации стратегических мероприятий.

10) Уточнено, что деятельность компании «N1sport» в настоящее время строится на поддержании следующих конкурентных преимуществ: высокое качество продукции, эффективное ценообразование, квалифицированный персонал компании, создание положительного имиджа компании. На сегодняшний день компания постепенно наращивает темпы производства, которые были сокращены в связи с мировой эпидемиологической ситуацией, ищет новых клиентов. В тоже время, руководству компании следует в дальнейшем ориентироваться на такие стратегии развития, как стратегия

усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка и стратегия развития продукта, для чего сделать акцент на формировании таких конкурентных преимуществ, как: расширение клиентской базы, реализация розничных продаж, повышение вовлеченности всех сотрудников в процесс стратегического управления компанией, которые позволят в долгосрочно перспективе компании «N1sport» поддерживать высокий уровень конкурентоспособности и приблизиться к лидерам данной отрасли.

11) Для формирования конкурентоспособного рыночного бренда компании «N1sport» предложены следующие мероприятия:

- размещение рекламы на популярных сайтах в интернете, таких как Google, Yandex, YouTube, Yahoo;

- поиск и создание имиджа «лица» компании «N1sport». Бренд-личностью компании может быть известный спортсмен, например, Хабиб Нурмагомедов, Фёдор Емельяненко и др.);

- ведение страничек в социальных сетях компании «N1Sport», таких как ВКонтакте, Instagram, FaceBook, YouTube, Twitter.

12) Для работы в социальных сетях предлагается использовать комьюнити-менеджмент, рекомендации, органическую рекламу, офферы, хэштеги, таргетированная реклама, вирусный маркетинг, сниппеты.

13) Рекомендуются акцентировать внимание на развитии кадрового потенциала компании как стратегического конкурентного преимущества. Для успешной работы компании, необходимо выполнять несколько простых условий для поддержания работоспособности сотрудников и успешного функционирования компании:

- проведение аттестации, проведение повышение квалификации всех подразделений компании N1sport

- привлекать сотрудников компании в принятии управленческих решений, т.к. именно сотрудники видят всю работу компании изнутри и видят все недостатки в системе управления фирмы

– поддерживать моральный дух сотрудников компании, проведением различных праздничных и спортивных мероприятий среди сотрудников компании N1sport.

14) Оценка эффективности мероприятий по формированию конкурентных преимуществ компании «N1Sport» свидетельствует о том, что внедрение разработанных рекомендаций позволит повысить как количественные, так и качественные показатели деятельности компании N1sport такие как: повышение числа инициативных сотрудников; улучшение психологического климата в коллективе; повышение количества мотивированных сотрудников; снижение текучести персонала; улучшение имиджа компании; повышение спроса на продукцию/услуги; укрепление лидирующих позиций на рынке. По расчетам коэффициент эффективности составит 4,2.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аакер А.Д. Стратегическое рыночное управление. Бизнес-стратегии для успешного менеджмента. – СПб: Питер, 2007. – 495с.
2. Айвазян С. А., Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С. А., Балкинд О. Я., Баснина Т. Д. и др. / Под ред. Г. Б. Клейнера. — М.: КОНСЭКО, 1998. С — 139
3. Акмаева, Р.И. Экономика организаций (предприятий) / Р.И. Акмаева, Н.Ш. Епифанова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 579 с.
4. Алимова Д.О., Сазыкина О.А. Особенности реализации стратегии кадрового менеджмента на современном предприятии // Журнал исследований по управлению. 2017. Т. 3. № 11. С. 22-29.
5. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – СПб: Питер, 2009. – 344с.
6. Ахмадов А.Ш. Повышение эффективности управления производственной стратегией в промышленных предприятиях // Экономика и предпринимательство. 2019. № 10 (111). С. 1150-1153.
7. Ахмадов А.Ш. Разработка производственной стратегии промышленного предприятия // Экономика и предпринимательство. 2019. № 10 (111). С. 714-716.
8. Ахмиева Г.Р., Даутхаджиева М.Х., Саракаева З.Х. Конкурентные преимущества организации: понятие, виды, формирование // Kant. 2020. № 1 (34). С. 30-33.
9. Багирян В.А. Бенчмаркинг как фактор стратегического развития конкурентных преимуществ предприятий // Финансовые исследования. 2019. № 1 (62). С. 144-147.
10. Белякова Н.Ю. Личный бренд и корпоративная репутация: потенциал интеграционного взаимодействия // Российская школа связей с общественностью. 2017. Т. 9. С. 105-114.

11. Бизнес портрет, Преимущества применения маркетинга и PR в малом бизнесе [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://bizportr.ru/preimushhestva-primeneniya-marketinga-i-pr-v-malom-biznese.html>.
12. Болотина А.Е. Внутренние ресурсы организации – источник конкурентных преимуществ стратегического подхода развития бизнеса // Финансовая экономика. 2019. № 8. С. 135-137.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
14. Виханский О. С., Наумов А. И., Менеджмент: учебник /– 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. 206 с.
15. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Изд-во ОМЕГА-Л, 2006. — 464 с.
16. Горбунова Н. Н. Формирование конкурентных преимуществ компаний. Электронный ресурс, режим доступа: [http://www.auditfin.com/fin/2008/6/Gorbunova %20/Gorbunova %20 %20.pdf](http://www.auditfin.com/fin/2008/6/Gorbunova%20/Gorbunova%20%20.pdf)
17. Григорова О.Н., Чиркина В.А. Конкурентные преимущества предприятия как основа разработки стратегии его развития // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2019. № 4 (31). С. 157-159.
18. Гунина И.А., Омесу Э.К. Совершенствование стратегического управления предприятия на основе выбора производственной стратегии // В сборнике: Актуальные вопросы развития современного общества. Сборник научных статей 9-ой Международной научно-практической конференции. 2019. С. 130-132.
19. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса: Концепции и методы планирование: Учеб. пособие. – М.: Финпресс, 1998. - 191 с.
20. Иванцова В.С., Щедрина И.В. Формирование конкурентных преимуществ предприятия на основе инновационного развития // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2019. № 8. С. 26-31.

21. Кизим А.А., Романенко А.М. Менеджмент производственного предприятия в рамках разработки стратегии позиционирования производимой продукции // Экономика: теория и практика. 2019. № 2 (54). С. 96-102.
22. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика : [Пер. с англ.] / У. Кинг, Д. Клиланд; Общ. ред. и предисл. Г. Б. Кочеткова. - М. : Прогресс, 1982. - 399 с.
23. Клейнер Г.Б. Состояние и перспективы российских промышленных предприятий: конфликт теории и практики. М.: ГУУ, 2006.
24. Конкурентная среда предприятия. Электронный ресурс, режим доступа: <http://topknowledge.ru/strategicheskijmenedzhment/590podderzhkakonkurentosposobnogopotentsialapredpriyatiya.html>
25. Конкурентные преимущества. Электронный ресурс, режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomikafirmy/konkurentnyepreimushchestva.html>
26. Куатова Д.Я. Источники конкурентных преимуществ предприятия: отраслевой аспект // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 2-1 (60). С. 160-163.
27. Кузык Б.Н., Стратегическое планирование и национальное программирование: Учебник. – М.: Экономика. 2011. – 604 с.
28. Курицына Н.И. Кадровый потенциал как конкурентное преимущество организации // Экономические исследования и разработки. 2020. № 2. С. 53-58.
29. Курченков В. В., Экспансия сетевых компаний на региональном потребительском рынке: тенденции и последствия / Курченков В. В., Фетисова О. В., Чигарева Т. В. // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2013. № 1. С.83.
30. Лавренова Г.А, Взаимосвязь инновационного потенциала и конкурентных преимуществ предприятий / Г.А. Лавренова, Е.В. Лавренова, Д. Мадич. // Инновационное развитие предприятий в условиях нестабильной экономики. Материалы Международной научно-практической конференции. Сер. "Теория и практика организации промышленного производства " –

Воронеж: ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет», 2016. – С. 19-26.

31. Лавренова Г.А. Финансовые аспекты стратегического управления конкурентными преимуществами предприятия / Г.А. Лавренова//Экономинфо. 2018. Т.15. №2. С. 45 - 51.

32. Ламбен Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. СПб: ПИТЕР, 2004.

33. Ламбен Ж.Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Пер. с французского.-СПб. : Наука, 1996.- XV+589 с.

34. Любанова Т.П., Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. Серия «Экономика и управление». – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов н/Д : Издательский центр «МарТ», 2005. – 400 с.

35. Ляско А. К. Стратегический менеджмент: современный учебник. М.: Издательский дом «Дело» Российской Академии народного хозяйства и государственной службы, 2013. – 488 с.

36. Макушева Ю.А., Павлова И.А., Серова Л.Г. Экономическая оценка стратегии вывода нового продукта на рынок в условиях развития производственного предприятия // Экономика устойчивого развития. 2019. № 1 (37). С. 310-315.

37. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект / ТК Велби, 2008. – 224с.

38. Мартыненко Ю.В. Развитие профиля конкурентных преимуществ организации // Технолого-экономическое образование. 2019. № 11. С. 79-86.

39. Минцберг Г., Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. / Минцберг Г., Лампель Ж., Альстранд Б// – М.: Альпина Диджитал, 2013.

40. Оздоев Ю.М. Роль маркетинговой стратегии в деятельности производственного предприятия. В сборнике: Актуальные проблемы учета, анализа, финансового контроля и статистики в социальной сфер сборник

научных работ студентов, аспирантов и профессорско-преподавательского состава по итогам Межвузовской научно-практической конференции в рамках комплексной НИР «Методология учета, анализа и аудита в социальной сфере». Москва, 2019. С. 169-174.

41. Осипова Р.Г. Цифровизация как конкурентное преимущество российских организаций // Вестник Академии знаний. 2020. № 2 (37). С. 258-262.

42. Пласкова Н.С. Стратегический и текущий экономический анализ : учебник / Н. С. Пласкова. – М.: Эксмо, 2007. - 653

43. Портер М. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. // под ред. Л. Фэй, Р. Рэнделла. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 588с.

44. Прахалад К. Стратегическая гибкость. Менеджмент в условиях нестабильности. – СПб.: "ПИТЕР", — 2005. – 381 с.

45. Пятанова В.И., Сизова Д.А. Конкурентное преимущество и модель управления предприятием // Микроэкономика. 2020. № 2. С. 38-41.

46. Райзберг Б. Стратегическое планирование и управление социально-экономическими объектами. – М.: Экономика, 2016. – 224 с.

47. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.

48. Сазыкина О.А., Буровкина М.М. Кадровая политика и кадровая стратегия современной компании // Друкеровский вестник. 2018. № 2 (22). С. 104-110.

49. Сазыкина О.А., Мезинова М.В. Влияние факторов внешней среды на стратегические направления развития строительной организации // Журнал экономических исследований. 2019. Т. 5. № 2. С. 31-37.

50. Сазыкина О.А., Разумова Д.С. Формирование стратегически ориентированной кадровой политики организации // Друкеровский вестник. 2019. № 2 (28). С. 109-117.

51. Сазыкина О.А., Хаметова А.А. Анализ конкурентных преимуществ телекоммуникационной компании // Журнал экономических исследований. 2019. Т. 5. № 3. С. 8-14.

52. Салита С.В. Механизм формирования конкурентных преимуществ на основе ключевых способностей персонала // Бизнес. Образование. Право. 2019. № 1 (46). С. 257-261.

53. Самочкин В.Н., Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. - М. : Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ : Дело, 1998. - 332

54. Саракаева З.Х., Абдулазимов У.А. Стратегии формирования и развития конкурентных преимуществ производственной организации. В сборнике: European Scientific Conference сборник статей XVII Международной научно-практической конференции. 2019. С. 164-166.

55. Сериков Д.А., Ковалева А.С. Анализ влияния внутренних факторов на формирование и развитие конкурентных преимуществ промышленного предприятия. В сборнике: Проблемы общества и экономики, основанных на знании, цифровая экономика: инновации и неоиндустриализация сборник научных статей молодых исследователей. Краснодар, 2019. С. 13-24.

56. Смышляева Е.Г. Организация производственного процесса как часть стратегии развития промышленного предприятия // Бюллетень науки и практики. 2019. Т. 5. № 3. С. 350-356.

57. Татарников Е.А. Стратегическое управление предприятием. Жить одним днем или планировать свое будущее. – М.: Альфа-Пресс, 2006. – 240с.

58. Тогунова Е.Д., Возилова А.В., Ляпустин И.Д. Применение метода многоугольника для оценки конкурентных преимуществ компании // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2020. № 2 (152). С. 115-119.

59. Токарев Е.Н. Теоретические основы формирования производственной стратегии предприятия // Молодой ученый. 2019. № 1 (239). С. 94-96.

60. Томпсон А.А, Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж.// – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.
61. Хан Д., Планирование и контроль: концепция контроллинга:[Перевод с немецкого]/ Под ред. и с предисловиями А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича, - М.: Финансы и статистика, 1997, - 765 с.
62. Храмкина А.В. Продвижение личности руководителя в интернет-пространстве // Наука. Общество. Государство. 2017. Т. 5. № 4 (20). С. 208-213.
63. Хунафина Е.А., Жилина Е.В., Кузяшев А.Н. к вопросу о возможных стратегиях и конкурентных преимуществах торговых компаний // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 9 (43). С. 105-107.
64. Хэмел Г. Менеджмент XXI века: Новые открытия. Перевод на русский язык: Наталья Коношенко, журнал «Управление производством». // Электронная публикация: Центр гуманитарных технологий. — 03.07.2011. URL: <https://gtmarket.ru/library/articles/4246>
65. Четыркин Г.В. Конкурентные преимущества как элемент стратегии развития организации. В сборнике: Наука молодых - будущее России сборник научных статей 4-й Международной научной конференции перспективных разработок молодых ученых: в 8 томах. 2019. С. 439-441.
66. Чистякова Е.В. Факторы внешней среды, которые влияют на выбор стратегии производственного предприятия // Теория и практика современной науки. 2019. № 1 (43). С. 496-501.
67. Шкардун В.Д. Методический подход к учету влияния факторов внешней среды при выборе маркетинговой стратегии фирмы // Маркетинг. 2000. № 4.
68. Шомантай Е.А. Выявление конкурентных преимуществ на основе стратегического анализа // Молодой ученый. 2020. № 6 (296). С. 299-302.
69. Щерблетова Н.М. Конкурентные преимущества компании и методы их формирования // Социальные науки. 2020. № 1 (28). С. 27-30.

АНКЕТА СОТРУДНИКА ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЬЮ ОЦЕНКИ
ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
В КОМПАНИИ «N1Sport»

Блок 1	Вопрос 2	Ответы 3
1. Стратегический анализ	1. Проводится ли анализ внешней среды для выявления потенциальных возможностей и угроз?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
	2. Проводится ли внутренний анализ предприятия для выявления его сильных и слабых сторон?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
	3. Эффективно ли организован процесс производства продукции?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
	4. Является ли выпускаемая продукция конкурентоспособной на рынке?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
5. Создаются ли условия для совершенствования и развития деятельности предприятия?	Нет	
	Скорее нет, чем да	
	Частично	
	Скорее да, чем нет	
	Да	
2. Стратегия развития предприятия	1. Знают ли работники, в чем заключается миссия предприятия?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
	2. Знают ли работники, каково видение предприятия?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
	3. Знают ли работники, в чем заключается главная цель предприятия?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 1

1	2	3
	4. Знают ли работники, каков целевой рынок предприятия и основные виды производимой продукции?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
	5. Совпадает ли главная цель развития предприятия с индивидуальными потребностями работников?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
3. Стратегические мероприятия	1. Эффективна ли организационная структура предприятия?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
	2. Разработана ли стратегическая карта реализации стратегии?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
	3. Понятна ли роль работников в процессе достижения цели и задач предприятия?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
	4. Участвуют ли работники в разработке стратегии и стратегических мероприятий по достижению цели и задач предприятия?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
5. Проводится ли корректировка запланированных действий в связи с изменением условий внешней и внутренней среды предприятия?	Нет	
	Скорее нет, чем да	
	Частично	
	Скорее да, чем нет	
	Да	
4. Реализация стратегии	1. Предусмотрены ли изменения во внутренних процессах предприятия для достижения поставленных цели и задач?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да
	2. Назначены ли ответственные за каждое направление стратегического развития предприятия?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
		Да

ОКОНЧАНИЕ ПРИЛ. 1

1	2	3
	3. Создана ли система мотивации работников?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
	Да	
	4. Участвуют ли работники в достижении главной цели предприятия?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
	Да	
	5. Установлены ли внутренние связи между подразделениями предприятия?	Нет
		Скорее нет, чем да
Частично		
Скорее да, чем нет		
Да		
5. Контроль реализации стратегии	1. Существует ли на предприятии система оценки качества процесса производства и полученных результатов?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
	Да	
	2. Проводится ли оценка соответствия проводимых действий запланированным мероприятиям?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
	Да	
	3. Проводится ли оценка соответствия проводимых действий цели и задачам?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
	Да	
	4. Созданы ли условия для повышения квалификации работников?	Нет
		Скорее нет, чем да
		Частично
		Скорее да, чем нет
	Да	
5. Удовлетворены ли работники результатами своей деятельности?	Нет	
	Скорее нет, чем да	
	Частично	
	Скорее да, чем нет	
Да		

СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА СОТРУДНИКОВ
КОМПАНИИ «N1SPORT»

Таблица 1

Проведение анализа внешней среды для выявления влияния потенциальных возможностей и угроз внешней среды на деятельность компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	28	48,3		
Скорее нет, чем да	17	29,3		
Частично	8	13,8	2	16,6
Скорее да, чем нет	2	3,4	5	41,7
Да	3	5,2	5	41,7
Итого	58	100	12	100

Таблица 2

Проведение анализа внутренней среды компании «N1Sport»
для выявления ее сильных и слабых сторон

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	28	48,3		
Скорее нет, чем да	25	43,1	1	8,3
Частично	5	8,6		
Скорее да, чем нет	4	6,9	2	16,7
Да	1	1,7	9	75,0
Итого	58	100	12	100

Таблица 3

Эффективность организации производства компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	32	55,2		
Скорее нет, чем да	14	24,1	2	16,7
Частично	7	12,1	1	8,3
Скорее да, чем нет			2	16,7
Да	5	8,6	7	58,3
Итого	58	100	12	100

Таблица 4

Конкурентоспособность продукции компании «N1Sport» на рынке

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	26	44,8		
Скорее нет, чем да	21	36,2		
Частично	6	10,3	1	8,3
Скорее да, чем нет	3	5,2	1	8,3
Да	2	3,4	10	83,4
Итого	58	100	12	100

Таблица 5

Создание условий в компании «N1Sport»
для совершенствования и развития деятельности предприятия

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	30	51,7		
Скорее нет, чем да	21	36,2	1	8,3
Частично	2	3,4	3	25,0
Скорее да, чем нет	4	6,9	2	16,7
Да	1	1,7	6	50,0
Итого	58	100	12	100

Таблица 6

Знание работниками миссии компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	27	46,6		
Скорее нет, чем да	21	36,2		
Частично	5	8,6		
Скорее да, чем нет	5	8,6	3	25,0
Да			9	75,0
Итого	58	100	12	100

Таблица 7

Знание работниками видения компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	29	50,0		
Скорее нет, чем да	17	29,3		
Частично	8	13,8	2	16,7
Скорее да, чем нет	2	3,4	3	25,0
Да	3	5,2	7	58,3
Итого	58	100	12	100

Таблица 8

Знание работниками главной цели развития компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	32	55,2		
Скорее нет, чем да	14	24,1	2	16,7
Частично	7	12,1	1	8,3
Скорее да, чем нет			2	16,7
Да	5	8,6	7	58,3
Итого	58	100	12	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 9

Знания работниками целевого рынка и основных видов продукции компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	1	1,7		
Скорее нет, чем да	4	6,9		
Частично	11	19,0		
Скорее да, чем нет	38	65,5		
Да	4	6,9	12	100,0
Итого	58	100	12	100

Таблица 10

Совпадение главной цели предприятия с индивидуальными потребностями работников компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	30	51,7		
Скорее нет, чем да	12	20,7		
Частично	9	15,5	1	8,3
Скорее да, чем нет			6	50,0
Да	5	8,6	5	41,7
Итого	58	100	12	100

Таблица 11

Эффективность организации структуры компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	17	29,3		
Скорее нет, чем да	28	48,3		
Частично	8	13,8	2	16,7
Скорее да, чем нет	2	3,4	1	8,3
Да	3	5,2	9	75,0
Итого	58	100	12	100

Таблица 12

Наличие стратегической карты реализации стратегии компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	10	17,2		
Скорее нет, чем да	31	53,4		
Частично	7	12,1	2	16,7
Скорее да, чем нет	4	6,9		
Да	1	1,7	10	83,3
Итого	58	100	12	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 13

Понимание роли работников в процессе достижения целей компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	17	29,3		
Скорее нет, чем да	33	56,9		
Частично	4	6,9		
Скорее да, чем нет	3	5,2	4	33,3
Да	2	3,4	8	66,7
Итого	58	100	12	100

Таблица 14

Участие работников в разработке стратегии и стратегических мероприятий по достижению целей и задач компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	15	25,9		
Скорее нет, чем да	33	56,9		
Частично	5	8,6		
Скорее да, чем нет	3	5,2	5	41,7
Да	2	3,4	7	58,3
Итого	58	100	12	100

Таблица 15

Проведение корректировки запланированных действий в связи с изменениями внешней и внутренней среды компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	18	31,0		
Скорее нет, чем да	29	50,0		
Частично	6	10,3	3	25,0
Скорее да, чем нет	5	8,6	3	25,0
Да			6	50,0
Итого	58	100	12	100

Таблица 16

Изменения во внутренних процессах предприятия для достижения поставленных целей и задач компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	26	44,8		
Скорее нет, чем да	22	37,9		
Частично	5	8,6	2	16,7
Скорее да, чем нет	2	3,4	3	25,0
Да	3	5,2	7	58,3
Итого	58	100	12	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 7

Наличие ответственных сотрудников за каждое стратегическое направление развитие компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	37	63,8		
Скорее нет, чем да	13	22,4		
Частично	4	6,9	2	16,7
Скорее да, чем нет	2	3,4	4	33,3
Да	2	3,4	6	66,7
Итого	58	100	12	100

Таблица 18

Наличие системы мотивации работников компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	31	53,4		
Скорее нет, чем да	20	34,5		
Частично	1	1,7		
Скорее да, чем нет	1	1,7	1	8,3
Да	5	8,6	11	91,7
Итого	58	100	12	100

Таблица 19

Участие работников в достижении главной цели компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	29	50,0		
Скорее нет, чем да	12	20,7		
Частично	12	20,7	2	16,7
Скорее да, чем нет	1	1,7	2	16,7
Да	4	6,9	8	66,7
Итого	58	100	12	100

Таблица 20

Наличие внутренних связей между подразделениями компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	21	36,2		
Скорее нет, чем да	27	46,6		
Частично	6	10,3		
Скорее да, чем нет	5	8,6		
Да			12	100
Итого	58	100	12	100

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 2

Таблица 21

Наличие и использование системы оценки качества процесса производства в компании
«N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	30	51,7		
Скорее нет, чем да	15	25,9		
Частично	8	13,8	1	8,3
Скорее да, чем нет			2	16,7
Да	5	8,6	9	75,0
Итого	58	100	12	100

Таблица 22

Проведение оценки соответствия проводимых действий запланированным мероприятиям
компанией «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	27	46,6		
Скорее нет, чем да	20	34,5		
Частично	6	10,3	4	33,3
Скорее да, чем нет	4	6,9	1	8,3
Да	1	1,7	7	58,3
Итого	58	100	12	100

Таблица 23

Проведение оценки соответствия проводимых действий целям и задачам
компания «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	23	39,7		
Скорее нет, чем да	20	34,2		
Частично	10	17,2	3	25
Скорее да, чем нет	2	3,4		
Да	3	5,2	9	75
Итого	58	100	12	100

Таблица 24

Создание условий для повышения квалификации работников
компания «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	27	46,6		
Скорее нет, чем да	17	29,3		
Частично	9	15,5	1	8,3
Скорее да, чем нет			4	33,3
Да	5	8,6	7	58,3
Итого	58	100	12	100

Таблица 25

Удовлетворенность работниками результатами своей деятельности в компании «N1Sport»

Варианты ответов	Рядовые сотрудники		Руководители	
	Человек	%	Человек	%
Нет	26	44,8		
Скорее нет, чем да	24	41,4		
Частично	3	5,2	1	8,3
Скорее да, чем нет			3	25,0
Да	5	8,6	8	66,7
Итого	58	100	12	100

ОБЗОР НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЙ
«КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ»

Авторы	Определение
<i>Кадровый потенциал как совокупность работников</i>	
Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. ⁶⁴	Кадровый (трудовой) потенциал – совокупность трудоспособных работников, которые могут трудиться в организации при наличии необходимых организационно-технических условий – сложная, динамичная, открытая, иерархическая и преимущественно стохастическая система.
Рябокоть Н.П. ⁶⁵	Кадровый потенциал – совокупность работников, способных обеспечить качественное выполнение заданий в условиях жесткой конкуренции на рынке продуктов и услуг.
<i>Кадровый потенциал как совокупность способностей и возможностей</i>	
Афанасьев В.Я. ⁶⁶	Кадровый потенциал – совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи в силу своих способностей, знаний опыта.
Зарубина Т.А. ⁶⁷	Кадровый потенциал - наличие определенного уровня знаний, навыков и квалификаций у сотрудников предприятия в соответствии с занимаемой должностью.
Беззубко Л.В. ⁶⁸	Кадровый потенциал – это возможности определенной категории рабочих, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленной перед обществом, регионом, отраслью, коллективом целью на определенном этапе развития.
<i>Кадровый потенциал как совокупность качественных и количественных характеристик персонала</i>	
Переверзин Ю.Н. ⁶⁹	Кадровый потенциал характеризуют количественные и качественные показателями. К количественным показателям относятся: численность кадров, фонд рабочего времени; к качественным - половозрастная структура, уровень квалификации и личностные характеристики работников, удельный вес специалистов и удельный вес высококвалифицированных работников на предприятии.
Третьякова Е.П. ⁷⁰	Кадровый потенциал – общая (количественная и качественная) характеристика персонала как одного из видов ресурсов, связанная с выполнением положенных на него функций и достижением целей перспективного развития предприятия.
Слиньков В.Н. ⁷¹	Кадровый потенциал – это количественные и качественные показатели кадрового ресурса, отражающие незадействованные возможности, силы, внутренние законы, ценности, которые можно использовать в кадровой работе.

⁶⁴ Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала. -М.: Экзамен, 2002.

⁶⁵ Рябокоть Н.П. Современные проблемы формирования отечественного кадрового потенциала / Н.П. Рябокоть, А.С. Дергач // Формирования рыночных отношений в Украине: сб. науч. трудов. –К.: НДЕИ, 2007. –Вып. 4 (71). –С. 173.

⁶⁶ Афанасьев В.Я. Введение в государственное управление: [учеб.пособие в 3 кн.] / В.Я.Афанасьев, И.К.Корнев. – М.: Финстатинформ, 1998. – Кн.3. – С.48.

⁶⁷ Зарубина Т.А. "Кадровый потенциал" и "трудовой потенциал": различия в определении понятий // Аллея науки. 2017. Т. 1. № 8. С. 218-221.

⁶⁸ Беззубко Л.В. Трудовой и кадровый потенциалы: монография / Л.В. Беззубко, Л.О. Гончарова, Б.И. Беззубко. – Донецк: Норд пресс, 2008. – С. 17.

⁶⁹ Переверзин Ю.Н. Социально-экономическая сущность категории "кадровый потенциал" // Вестник ИЭАУ. 2017. № 18. С. 20.

⁷⁰ Третьякова Е.П. Оценка трудового потенциала организации // Менеджмент в России и за рубежом. 2009. № 1. С. 136-143.

⁷¹ Слиньков В.Н. Персонал и его менеджмент: практические рекомендации / В.Н. Слиньков. – К.: КНТ, 2007. – С. 11.

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РЕЗЮМЕ АВТОРА ВКР

Пилипочкин Илья Андреевич



Адрес: г.Пенза, ул. Карпинского 41-138
 E-mail: ilya.pilipochkin58@gmail.com
 Личные данные: г.р.18.01.1999, русский, не женат

- Цель:** получение достойно оплачиваемой работы в должности менеджера в ИП Репин В.В. «N1sport».
- Образование:**
 2015 г. – наст. время ФГБОУ ВО Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, Институт экономики и менеджмента, направление «Менеджмент», очная форма обучения, 4 курс. Средний балл по зачетной книжке – 4.7. Менеджер группы 16 Мен-1 с сентября 2016 г.
 2005 – 20016 гг. Средняя образовательная школа №10 г.Пензы;
- Опыт работы:**
 Январь-Февраль 2020 Производственные (управленческая и преддипломная) практики: ИП Репин В.В. «N1sport», г. Пенза, маркетолога. Должностные обязанности: проведение исследования, выявление преимуществ компании, общение с представителями других компаний, анализ цены и ассортимента, предоставление и оформление результатов исследования.
 Июнь 2019 г. Производственные (ознакомительная и экономическая) практики: ФГБОУ ВО Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, Институт экономики и менеджмента, «Летняя школа управления». Должностные обязанности: проведение этапов ЛШУ, сопровождение участников ЛШУ.
 Июнь 2018 г. ПАО «Сбербанк», г. Пенза, консультант. Должностные обязанности: помощь в оказании услуг, консультация клиентов.
- Научная деятельность:**
 2019 – 2020 гг. Разработка выпускной квалификационной работы на тему: «Разработка стратегии организации на основе развития ее конкурентных преимуществ (на примере компании N1Sport, г. Пенза)». Научный руководитель: Сазыкина О.А., к.э.н., доцент.
 2016 – 2019 гг. Опубликовано четыре статьи в сборниках студенческих научно-практических конференций.
- Дополнительная информация:** Знание компьютера: уверенный пользователь ПК: Word, Excel; знание английского языка (средний разговорный уровень: понимание несложной речи, умение говорить на ограниченное количество тем). В/У категории В, В1. Личный автомобиль: Mitsubishi carisma
- Профессиональные навыки:** Умение работать в команде, навыки статистической обработки данных, навыки оперативного поиска информации в сети Интернет.
- Личные качества** Ответственность, коммуникабельность, пунктуальность, целеустремленность.
- Хобби и увлечения** История, автомобили, компьютер

ЭССЕ АВТОРА ВКР О ГОТОВНОСТИ К РЕАЛЬНОЙ ПРАКТИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ МЕНЕДЖМЕНТА

На сегодняшний день я являюсь студентом четвертого курса института экономики и менеджмента. Так же я являюсь старостой группы 16Мен1. Я нисколько не жалею, что выбрал именно этот институт и направление менеджмент, поскольку за время обучения приобрел много практических навыков, а также новых знакомств.



Опыт работы, полученный в процессе обучения.

Учебный процесс подразумевает не только овладение теоретическими знаниями, но и реализацию полученных знаний в течение прохождения практики. В процессе прохождения производственно-ознакомительной практики мною было получены практические знания.

26.06.2017 - 07.07.2017г. консультант в ПАО «Сбербанк». Обязанности: продажи банковских продуктов, продвижение услуг, а также оказание помощи и обучение клиентов работе в информационных платежных терминалах в зоне самообслуживания клиентов на территории офиса банка и т.д.

25.06.2018 – 08.07.2018г. член орг. Комитета «ЛШУ» Обязанности: помощь в организации ЛШУ, сопровождение студентов, работа с ПК, организация места проведения.

24.06.2019 – 07.07.2019г; 28.01.2020-23.02.2020. помощник руководителя отдела маркетинга в N1Sport. Обязанности: помощь руководителю, анализ рынка, продукции, конкурентов, услуг.

За 2016-2020 учебный год я провел 12 различных исследований по менеджменту в рамках выполнения курсовых работы. По курсовым работам были написаны статьи. Так же курсовые работы «Повышение эффективности управления студенческой группой» и «Моделирование и оценка современного руководителя, связанные с личной организованность» я успешно защищал перед куратором группы Мен-21, научным руководителем моей курсовой работы и деканом факультета ИЭиМ.

Также я принимаю активное участие в ИСЛ. Работаю в фирме «Менеджмент в спорте».

Я считаю, что за время обучения получил базовые знания, которые могу уже сейчас применить на практике. Все вышеперечисленные достижения подтверждают успешное освоение мною основ специальности. На основании проделанной работы за 4 года обучения в ИЭиМ ПГУАС можно сделать вывод, что я готов к реальной практической деятельности в должности менеджера.

Выпускник 2020 г. _____ / Пилипочкин И.А./

ИНФОРМАЦИЯ О РЕЗУЛЬТАТАХ ВНЕДРЕНИЯ РЕШЕНИЙ,
РАЗРАБОТАННЫХ В ВКР

ИНФОРМАЦИЯ

о результатах внедрения решений,
разработанных в выпускной квалификационной работе бакалавра
студентом Пензенского государственного университета
архитектуры и строительства
Пилипочкиным Ильей Андреевичем

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы бакалавра на тему: Разработка стратегии организации на основе развития ее конкурентных преимуществ (на примере компании «N1Sport») студент Пилипочкин И.А. принял непосредственное участие в:

- анализе стратегических факторов внешней среды организации;
- анализе конкурентной среды и выявлении конкурентных преимуществ организации;
- проведении оценки эффективности стратегического управления организацией;
- разработке рекомендаций по формированию бренда компании;
- разработке рекомендаций по формированию кадрового потенциала компании;
- проведении оценки эффективности предлагаемых стратегических направлений развития.

Полученные им результаты нашли отражение в методических разработках отдела маркетинга компании «N1Sport», в частности при разработке маркетинговых мероприятий для продвижения продукции компании в социальных сетях.

В настоящее время методические разработки, в частности мероприятия по развитию кадрового потенциала компании, находятся на рассмотрении директора компании и руководителя службы кадров.

Руководитель ВКР

подпись

/О.А. Сазыкина/

Автор ВКР

подпись

/И.А. Пилипочкин/

Выпускная квалификационная работа бакалавра выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Оригинальность текста выпускной квалификационной работы составляет 83,14 %.

Отпечатано в одном экземпляре(ах).

Библиография 69 позиции.

Один экземпляр сдан в архив университета.

« » _____ 2020 г.

Пилипочкин Илья Андреевич