

Алматы Менеджмент Университет



МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

Сборник статей
слушателей программы МВА

ВЫПУСК 2

Алматы, 2015

НОУ “Алматы Менеджмент Университет”

МЕНЕДЖМЕНТ БИЗНЕС АНАЛИТИКА

**Сборник научных статей
слушателей программы MBA**

Выпуск 2

Алматы, 2015

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

Редакционная коллегия

Редактирование, подготовка к сборника к печати:
Шакирова С.М. - к. филос. н., Управление по науке

Проверка работ на уникальность текста:
Какенова А.К. – главный специалист офиса программ DBA

Работа с авторами:
Акынова Л.К. - старший координатор Департамента программ MBA
Кабулова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Болгов Я.В. - координатор Департамента программ MBA
Анисимова А.Н. - координатор Департамента программ MBA
Кайралапова Д.Б. – старший координатор программ MBA, Представительство Almaty Management University в г. Астана по Центральному и Северному регионам Казахстана
Кабешева Ж.О. - координатор Представительства Almaty Management University в Западно-Казахстанской области, г. Атырау

Все статьи прошли проверку на уникальность текста в системе Антиплагиат.ру (не ниже 60%).

Менеджмент. Бизнес. Аналитика. Сборник научных статей слушателей программы MBA. Выпуск 2 - Алматы: Алматы Менеджмент Университет, 2015. – 332 с.

Настоящий сборник предназначен для студентов, магистрантов, докторантов, представителей бизнеса, руководителей среднего и высшего звена, а также исследователей, интересующихся теорией и практикой современного менеджмента в Республике Казахстан.

ISBN: 978-601-7021-55-9

УДК 005
ББК 65.290-2
М50

ISBN: 978-601-7021-55-9

78	УКЕНОВА Юлия Дмитриевна МВА-О-13-3 (М) г. Алматы	Инструменты, повышающие эффективность работы по сбору дебиторской задолженности в компании, ориентированной на СХТП РК	Байсеркеева С.С., к.э.н., доцент	295
79	УСМАНОВА Саида Юсупжановна МВА-013-7 г. Алматы	Мотивация эффективности труда и управление персоналом	Кукузова Л.Ж., МВА	298
80	ФРОЛОВА Юлия Владимировна МВА-О-13-2 (В) г. Алматы	Соционика для успешного взаимодействия сотрудников	Филин С.А., к.п.н., DBA	301
81	ХАРИНА Ирина Владимировна МВА-О-13-06 (МА) г. Астана	Анализ операционной деятельности АО «Цеснабанк»	Куренкеева Г.Т., к.э.н, доцент	304
82	ХУДАЙБЕРГЕНОВ Тимур Садуллаевич МВА-В14-МА г. Астана	Стратегия голубого океана в сфере такси	Байсеркеев О.Н., к.ф.н.	307
83	ЧЖАН Вэйхуа МВА-В-13-6(В) г. Алматы	Реализация инновационных проектов как способ оптимизации затрат и повышения эффективности деятельности Компании	Никифорова Н.В., д.э.н., профессор	309
84	ШАУХЫМБЕРДИЕВ Жансерик Аманкосович МВА-М3-1-13 г. Актау	Пути совершенствования последипломного обучения врачей новым технологиям диагностики и лечения	Алталиева А.А., к.э.н., доцент	313
85	ШАХАТБАЕВ Есет Муханбетович МВА-М3-1-13 г. Актау	Формирование корпоративной культуры учреждения здравоохранения: понятие и признаки	Филин С.А., DBA, к.п.н.	320
86	ШИТКЕНОВ Рашит Мурзанович МВА-О-13-9 г. Астана	Управление конкурентоспособностью компаний	Тултабаев С.Ч., к.т.н.	322
87	ШНЕЙДЕР Павел Андреевич МВА-В-13-2(MSM) г. Алматы	Принципы и подходы в выборе признаков для сегментации рынка потребителей средств производства сельскохозяйственной продукции Республики Казахстан	Дейвид Дингли (David Dingli)	330

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОМПАНИЙ

История развития конкурентных отношений насчитывает многие столетия. Сравнительный анализ развития нашего общества, различных групп и основных составляющих частей показывает нам следующую закономерность: постоянный рост конкуренции во всех подразделениях, между всеми имеющими отношение к общим процессам, во всех ветвях и кругах существования. Конкуренция не исчезнет, она сможет немного поменять свой вид, как-то эволюционировать, перейти из одной плоскости в другую, но будет иметь всегда четко выраженное направление на усиление и обострение.

Конкуренция - первая из основных линий экономического процесса.

Главная цель государства является создание конкурентоспособной отрасли, которая будет полностью зависеть от конкретной компании. То есть конкуренция обеспечивает беспрепятственную, творческую свободу человеку, делает выгодное положение для личности в самореализации в области экономики через разработку и выпуск новых конкурентоспособных товаров и предоставляемых услуг. Конкуренция или борьба является высоко мощным двигателем развития, постоянного совершенствования, отсюда и прогресс в обществе. Конкурентоспособность - это базовое понятие, так как компания - это субъект, влияющий на внешние и внутренние факторы. Именно от того, насколько эффективно использование данных факторов, зависит сама конкурентоспособность фирмы. Порядки, господствующие над конкурентоспособностью компании на базе управления конкурентоспособности, выходит, посредством испытания эффективности извлечения причины, которые являются неотъемлемой частью порядка оценки конкурентоспособности фирмы и устойчивого расследования представленному пути увеличения конкурентоспособности компании. Подобный подход к правлению позволяет более тщательно разобрать причины, воздействующие на конкурентоспособность компании, но в целом данный подход не дает объективной видимости о конкурентности компании. Конкурентоспособность компании определяется по: платежеспособности; прибыльной деятельности; эффективной системе управления на предприятии; обеспечению инвестиционной привлекательности самой компании[1].

Предмет конкуренции высокоэффективно обнаруживается при проведении анализа её функций (рисунок 1). В нынешней рыночной экономике компании позволительно обозначить четыре пьедестала функций конкуренции: 1) мотивационную; 2) контролируемую; 3) распределительную; 4) регулируемую.

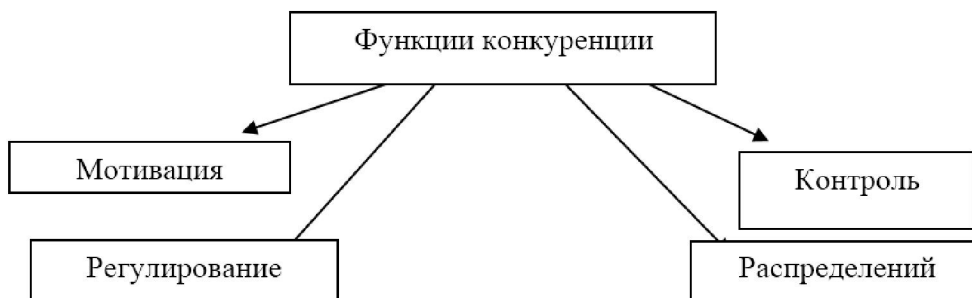


Рисунок 1 - Функции конкуренции

Одной из важных задач для компании является обеспечение своей конкурентоспособности. Управление конкурентоспособностью компании включает в себя финансовое состояние и финансовую устойчивость.

Управление конкурентоспособностью компании является целенаправленным воздействием на факторы и различные условия, которые в свою очередь формируют данное управление. Можно выделить несколько факторов, которые влияют на конкурентоспособность компаний [2]. Выберем подход М. Портера, который выделил три основных критерия конкурентоспособности [3]:

1) Такие ресурсы, как физические, человеческие, денежные, ресурсы знаний, а также инфраструктуру можно отнести к факторам производства.

2) Факторы общие и специализированные можно отнести к уровню специализации.

3) Третий критерий разделяет факторы на 2 категории: развитые факторы - это наличие высококвалифицированных кадров, исследовательских отделов и основные факторы, к которым относят природные ресурсы, условия климата, географическое положение страны. Но подход, который завоевал наибольшую популярность - это подход, который в себе объединил факторы, делящиеся на две большие группы: внешние и внутренние. Факторы делятся на эти группы в зависимости от того, насколько компания может влиять на них. Поставщики, конкуренты, потребители рынка - это внешние факторы. Маркетинговая система, менеджмент компании, деловой облик компании, финансовая, инновационная деятельность - это

внутренние факторы [4].

Систему управления конкурентоспособностью фирмы, так же, как и систему управления компании в целом, можно определить как сложную систему. Отсюда следует, что конкуренция как одна из составляющих экономики рыночного характера играет большую роль. Она является своеобразным ориентиром в деятельности компании, помимо всего этого, конкуренция является основой рыночных способов управления хозяйством, базой становления и выявления конкурентоспособности продукции или услуги, выделяя взаимоотношение между участниками всего рынка, виды и порядки сотрудничества промеж них [5]. Поэтому в ряду конкуренции и конкурентоспособности образована плотная взаимная цепь, которая вынуждает производителя товаров и услуг продавать и оказывать конкурентоспособный товар или предоставлять ту или иную услугу в присутствии конкуренции. Конкурентоспособность - значит уметь быть первым, побеждать других в достижении поставленных целей и задач вследствие соперничества за укрепление положений на внутренних и внешних рынках [6]. Как показала практика, в хозяйственной деятельности компаний выделяют следующие подвиды конкурентоспособности: 1) конкурентоспособность продукции; 2) конкурентоспособность компаний; 3) конкурентоспособность отраслей; 4) конкурентоспособность регионов и даже стран.

В связи с тем, что темпы развития экономики страны в целом становятся высокими, сильнее и опаснее становится конкурентная борьба, и вообще можно потерять свои достигнутые позиции на рынке. Но вернуть конкурентные превосходства и расположение на рынках можно путем только привлечения высокоинтеллектуальных человеческих и финансовых ресурсов. Увеличение конкурентной борьбы сопровождается повышением уровней конкурентоспособности производимых товаров и оказываемых услуг [7].

Конкурентоспособность понимается как умение участников рынка успешно состязаться с компаниями-конкурентами, умение, которое не только плотно защищает положение на рынке, но и ориентирует участников в конкурентной борьбе на более активные действия по завоеванию лидерских, рыночных позиций, их становлению, закреплению и увеличению [8]. Стоит сказать, что нет одинаковых способов оценки конкурентоспособности для всех видов продукции или оказываемых услуг.

Компании, которые стремятся сохранить свою конкурентоспособность в будущем, вынуждены согласовывать свои текущие и перспективные интересы. Невозможно достичь успехов в деятельности, концентрируясь только на решении текущих проблем. Необходимо выявить основные ключевые факторы успеха на примере Рисунка 2 (Грант, 1995). Ограниченный временной горизонт управления не позволяет из-за растущей неопределенности внешних условий разрабатывать эффективную политику обновления производимых продуктов, капиталовложений, отношений с потребителями, поставщиками, инвесторами, т.е. политику эффективного устойчивого развития фирмы. Стратегическое управление придает самое важное значение эффективному взаимодействию предприятия с внешней средой и достижению на этой основе устойчивых конкурентных преимуществ [9].

Все эти основные принципы представлены на рисунке 2

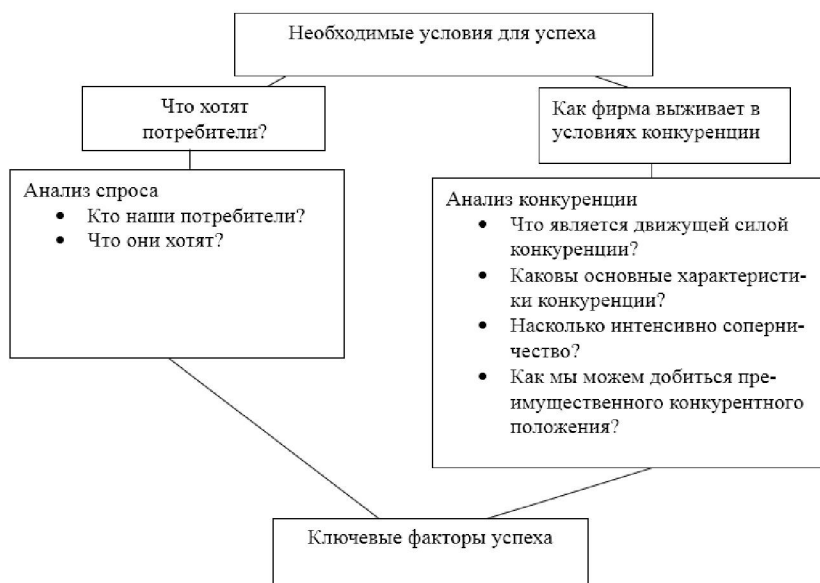


Рисунок 2 - Определение ключевых факторов успеха

Иерархия (от греч. *hierarchia*-священная власть) - это способ построения компанией различных способов и методов управления экономическими объектами, в котором элементы порядка распределены по степеням и вся система становится многоступенчатой, имеющей такое свойство как целостность. Рассмотрим иерархию уровней стратегии в компаниях рисунок 3.

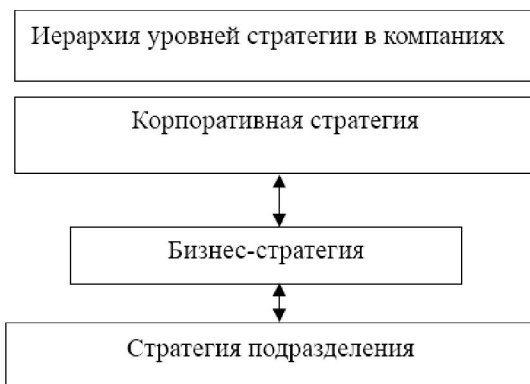


Рисунок 3 - Иерархия уровней стратегии в компании

Например, иерархическую систему образует элемент системы управления компанией, возглавляемой генеральным директором, что является первым уровнем иерархии, второй уровень иерархии его заместители которые подчинены генеральному директору, к каждому заместителя подчинены начальники подразделений или отделов - это третий уровень иерархии, имеющие в своем подчинении несколько менеджеров или специалистов отделов (четвертый уровень иерархии).

Целеполагание [11] как одна из основ в системе управления конкурентоспособностью компании. Целеполагание - это неотъемлемая основа для создания и обеспечения последующего функционирования любой системы в стратегическом управлении, в том числе системы управления фирмы. При этом количество одновременно реализуемых системой стратегического управления целей далеко не всегда сводится только к одной главной цели. Целью являются как конечные, экономические и финансовые результаты работы коммерческого предприятия, которые оно прогнозирует получить к заранее установленному сроку. На первом месте являются экономические цели (результаты), а на втором (производственные) - финансовые результаты (прибыль) [12]. При разработке систем планирования и управления конкурентоспособностью компании должны удовлетворять ряд основных требований: достаточно масштабными (сложными); реальными или, несомненно достижимыми; ограничены определенным периодом; однозначно понимаемы относительно их содержания всеми исполнителями; непротиворечивыми;

обязательно выраженными количественно (при отсутствии количественной оценки цель превращается в лозунг); детализированными подразделениями фирмы; множественными.

Цели подразделений должны обеспечивать получение конкретного вклада в цели компании как целого, а не вступать в противоречие (конфликт) с целями других производственных и управленческих подразделений. Знание четких целей представляет собой важное средство для координации работ, выполняемых специализированными подразделениями фирмы. Из научной литературы известно, что такие понятия, как конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы, взаимно обуславливают и дополняют друг друга. Поэтому цели, реализуемые в рамках систем управления конкурентоспособностью товара и конкурентоспособностью компании, не должны противоречить друг другу. Основные функции, реализуемые в системе управления конкурентоспособностью компании:

- техническая (производство);
- коммерческая (закупка и продажа);
- учета (учет);
- финансовая (финансирование);
- сохранность материальных благ и персонала (обеспечения безопасности);
- административная;

Основными функциями, реализуемыми в системе управления компанией, являются такие как: 1) производственная; 2) коммерческая; 3) финансовая. Данные функции прибывают во всех спецификах и захватывают значительно мизерный необходимый набор действий, выполняемых на фирме. Заключительное влияние на судьбу компании влияет функция администрирования (по А. Файолю), или управления, которая в свою очередь делится на две огромные группы операций - это сбыт и закупки. В качестве универсального набора основных групп операция целесообразно применять перечень основных функций, в состав которых включены: сбыт; закупка; производство; финансирование; общее управление. Дополнительные функции направлены на повышение эффективности выполнения основных функций. К ним относятся:

администрирование, обеспечение безопасности, соответствующее деятельности; управление персоналом; учет; исследования, а также другие методы в зависимости от направления деятельности компании и конкретных условий существования компании [13]. Способность компании эффективно выполнять все основные функции в системе управления конкурентоспособностью предприятия определяется располагаемым производственным потенциалом.

Отсюда вытекает, что постановка задач управления конкурентоспособностью компаниями представляет собой задачу управления конкурентоспособностью их потенциала.

Система организационного развития является открытой и основывается на концепции управления различными видами изменений на фирме. Это вынуждает компанию оперативно адаптироваться к этим изменениям. При этом предполагается изучение трех состояний компании [14]:

- 1) будущее (целевая установка);
- 2) настоящее (текущее);
- 3) переходное состояние компании (движение от настоящего к будущему).

Реализация данного подхода призвана обеспечить издание процессов, изделий, имеющих высокую значимость для клиентов, повышение ценности товаров и услуг путем технологических, продуктовых, организационных инноваций, учет в работе компании параметров внешнего окружения, преимуществ компании, оценку системы функционирования компании и управления с точки зрения качества продукции, количества, и предоставляемых услуг, процессов, своевременности их исполнения. Значение маркетингового управления конкурентоспособностью в рамках данного подхода заключается в следующем. Маркетинг выступает как один из видов управленческой деятельности, который позволяет раскрыть всю силу компании в обеспечении своих высоко конкурентных достоинств. Для более успешного пребывания на рынке и получения высоко конкурентного превосходства компания должна предложить рынку конкурентоспособный товар или услугу с качественными и стоимостными характеристиками, обеспечивающими удовлетворение конкретных потребностей будущего покупателя.

Стимулы усиления маркетинговой ориентации казахстанских предприятий: ужесточение конкуренции, насыщение спроса, повышение требований потребителей и др. Маркетинговая ориентация обозначает следующее: 1) первоначальный учет требований и возможностей рынка - что подразумевает хорошее его знание и способность прогнозировать. Первый аспект можно рассматривать как общественную норму, которая способствует правильной интерпретации компании. Второй аспект выделяет, в первую очередь, стабильное развитие рыночной ориентации - где компания должна вовремя и спокойно реагировать и воздействовать на изменения рынка. Готовность осуществлять свою деятельность в условиях рынка, когда компания имеет не полный контроль над внешней средой, фирмы-конкуренты могут применять разнообразные методы борьбы [15].

Основные компоненты понятия маркетинговой ориентации деятельности следующие:

1. Идеологическая. Маркетинговая ориентация – одно из составляющих системы ценностей компании, основа для начального представления, задач, стратегий, целей;
2. Целевая. Главнейшей ключевой маркетинговой ориентации является пребывание маркетинговых целей в общем порядке целеполагания, такие как часть рынка, уровень удовлетворенности, уровень закрепления и повышения лояльности потребителей, улучшение имиджа и значимость потребителей т.д.;
3. Организационная. Здесь важно большое положение руководителей и их подразделений, которые непосредственно отвечают за маркетинговую работу, повышение количества со-трудников, непосредственно контактирующих с клиентами;
4. Информационная. Обязательно наличие у компании надежных источников информации о рынке в той или иной сфере, соответствующих баз данных, скорое распространение этой информации по фирме, ее учет в принятии решений;
5. Абразивная. Выработка на рынок действий стимулирования; планирования; контроля, и т.д.;
6. Инструментальная. Использование маркетинговых стратегий и мероприятий в области ценовой, товарной, сбытовой и коммуникационной политики.

Суть маркетинговой ориентации организации видоизменяется с течением времени и зависит от характера требований рынка. Например, повышение уровня благосостояния ведет к принципиальному изменению требований потребителя, у которого появляется возможность формировать свои требования. Это ведет к снижению ценности продуктов массового производства и, как следствие, к стремлению производителей обеспечить соответствие продуктов индивидуальности потребителя. Задачи управления конкурентоспособностью компании [16]:

А) введение в действие мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса на определенные товары и услуги, обеспечением конкурентных преимуществ фирмы;

Б) построение управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности компании. Механизм управления потенциалом конкурентоспособности компании как комплекс мероприятий (изучение внешней и внутренней среды, целеполагание, исследование конкурентных преимуществ и других факторов), призванных решать вопросы обеспечения и развития потенциала конкурентоспособности

фирмы и его эффективного использования. Потенциал конкурентоспособности отражает ориентацию и мобилизацию потенциала компании на реализацию конкурентной стратегии и создание устойчивых конкурентных преимуществ [17]:

Основные элементы механизма управления потенциалом конкурентоспособности компании:

- анализ внешнего окружения (диагностика внешней среды, в том числе с применением SWOT-анализа);
- анализ продукции и услуг компании (чем выше уровень конкурентоспособности продукции, услуг и чем больше ее востребованность на внутреннем и внешнем рынках, тем выше потенциал конкурентоспособности предприятия);
- разработка управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности компании (определение и описание каждого мероприятия, назначение исполнителей и сроков проведения конкретного управленческого решения);
- анализ внутренних возможностей организации (проводится с учетом анализа факторов, влияющих на потенциал конкурентоспособности фирмы, в том числе внутренних и внешних факторов);
- В процессе управления конкурентоспособностью компании важны следующие аспекты:
- сопоставление потенциала предприятия и условий внешней среды с учетом динамики в целях дальнейшего долгосрочного планирования;
- постоянная, систематическая работа по исследованию рынка, анализу возможностей и угроз;
- доступность рыночной информации для всех заинтересованных в ней подразделений предприятия;
- определение сильных и слабых сторон предприятия относительно конкурентов, выбор рыночных решений с учетом возможной их реакции;
- обеспечение притока необходимых ресурсов и работа с внешними партнерами на рыночных принципах.

Стратегия конкуренции - стратегия, которая позволяет компании занять сильную позицию в конкурентной борьбе, обеспечивает ей наибольшее конкурентное преимущество, определяет основные принципы и ориентиры поведения компании на рынке, желательные характеристики состава потребителей, характер конкурентной борьбы [18]. Сущностная характеристика стратегии конкуренции - формирование системы взаимодействия компании с ее конкурентами на товарном рынке (сегменте), направленная на достижение целей компании [19].

Под стратегией будем понимать систему основополагающих правил, приемов, необходимых для выработки и принятия научно обоснованных долгосрочных принципиально важных управленческих решений, которыми фирма должна руководствоваться в своей производственно-хозяйственной, сбытовой, финансовой, инвестиционной, и других видах деятельности, с целью получения в перспективе устойчивых и высоко доминирующих конкурентных преимуществ на целевом рынке. Стратегия выступает в качестве эффективного средства достижения долгосрочных целей в области конкуренции, которые фирма сформулировала в своей миссии [20].

Конкурентная стратегия это комплекс научно разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих наиболее полное удовлетворение потенциальных покупателей за счет завоевания наивысшей позиции на целевом рынке. Это обеспечивается благодаря сформированным значительным конкурентным преимуществам. Целью конкурентной стратегии является достижение огромного превосходства над главными конкурентами в части предложения приемлемых по потребительским свойствам и цене товаров и услуг [21].

Специфические черты стратегии конкуренции: многообразие стратегий конкуренции, которые зависят от товарных и географических сегментов рынка; возможность использования компанией разных стратегий конкуренции на одном и том же рынке относительно разных конкурентов либо групп конкурентов.

Процесс формирования стратегии конкуренции включает в себя ряд этапов [22].

Этап анализа. Выделяются и анализируются наиболее значимые факторы внешней среды, такие как состояние конкуренции на рынке, «расстановка сил» на отраслевом рынке и роль компании на рынке, модель поведения компании, конкурентная позиция компании.

Этап формирования стратегии. Определяются возможные варианты стратегий и выбираются конкретные стратегии конкуренции в зависимости от целей компании в отношении конкурентов и желаемой позиции на рынке.

Этап реализации. Инструментом реализации стратегии конкуренции является маркетинговый план компании, который будет обеспечивать функциональное сопровождение стратегий конкуренции - это проявляется в том, что реализация стратегии конкуренции осуществляется через комплекс маркетинговых мероприятий, планируемых на функциональном уровне. Обязательным элементом маркетингового плана является контроль, в том числе контроль хода реализации конкурентной стратегии. Наличие стратегии не является обязательным признаком перспективного курса компании, проводящей активную политику в области конкурентоспособности, которая в существенной степени подвержена влиянию конъюнктуры внутренних и внешних рынков, условий окружающей среды, ресурсных источников и целей руководства

компании.

Оценивая готовность компании к использованию стратегического подхода к управлению, следует сказать, что бывают случаи, когда тщательно разработанная стратегия не дает ожидаемого эффекта или вовсе оказывается бесполезной для компании. Причиной этого кроются в «неготовности» фирмы, и прежде всего её менеджмента, к работе в условиях стратегического планирования. Состояние «неготовности» – следствие низкой квалификации исполнителей, эффекта «сопротивления изменениям», амбиций лиц, принимающих решения, и т.п. [23]. Поэтому перед разработкой стратегии целесообразно оценить готовность компании к стратегическому планированию (его стратегичность). В случае необходимости проводятся соответствующие мероприятия по повышению готовности компании к работе «по стратегии».

Признаки нестратегичности компании [24]:

Первый признак проявляется, если компания планирует свою деятельность без учета изменений, происходящих во внешней среде. Это означает, что ситуация на момент планирования принимается «застывшей»: все данные, полученные из внешней среды, и показатели работы считаются неизменными в процессе планирования. В этом случае компания строит планы на явно недостоверной информации, так как любой фактор рыночной среды постоянно меняется. Коррекция же исходных данных, принятых для расчета, не проводится.

Второй признак нестратегичности проявляется в том, что выработка программы действий и формирование стратегии начинаются не с оценки рыночных возможностей, а с анализа ресурсов компании. Например, при обсуждении новой бизнес-идеи первым приходит на ум вопрос: «Можем ли мы это сделать?», а не ответ на вопрос: «Сколько мы на этом получим прибыли?» Если ресурсы оцениваются как недостаточные, проект, скорее всего, отвергается и компания, возможно, теряет хороший рыночный шанс.

Косвенные признаки стратегичности компании составляют основу методики оценки готовности компании к работе по принципам стратегического планирования. В своей книге «Почему Ваш маркетинговый план не работает?» Малькольм Макдональд рассматривает организационные барьеры маркетингового планирования. Аналогичные барьеры характерны и для процесса стратегического планирования в целом: когнитивные (незнание теории стратегического планирования); ресурсные (недостаточное выделение ресурсов на стратегическое планирование); структурные (отсутствие плана и организации планирования, отсутствие эффективно работающей информационной системы); корпоративные (корпоративная культура не приемлет стратегического подхода в управлении); поведенческие (политические) – лидеры боятся стратегических нововведений [25]. Обеспечение реализации поставленных целей и задач управления конкурентоспособностью компании возможно на базе формирования в системе управления следующих подсистем, состоящих из специализированных и взаимосвязанных между собой элементов:

- диагностики, нацеленной на выявление проблем, связанных с развитием возможно-стей компании в области повышения конкурентоспособности;
- маркетинговых исследований, анализа сильных и слабых сторон конкурентов, выявления и оценки атрибутов конкурентоспособности по каждой группе компаний-конкурентов;
- распределения ресурсов между бизнес-единицами, товарами, рынками, функциональными отделами и т.д.;
- разработки прогнозов и планов по развитию конкурентных преимуществ, функциональных стратегий и оптимального варианта конкурентной стратегии компании.

Сущность управления заключается в выработке управляющих решений и последующей реализации предусмотренных этими решениями управляющих воздействий на определенный объект управления.

При управлении конкурентоспособностью компании непосредственными объектами управления, как правило, являются процессы, от которых зависит качество выпускаемой продукции и предоставляемых услуг, кадры компании, финансовые ресурсы, производственные возможности. Выработка того или иного управляющего решения зависит от соответствия фактического состояния процесса с его характеристиками, заданными программой управления [26].

Субъект управления это управляющие органы всех уровней и ответственные лица, призванные обеспечить достижение и содержание планируемого состояния.

Цель управления конкурентоспособностью – обеспечение выпуска и реализации продукции, отвечающей всем требованиям конкуренции на рынке с минимальными затратами, с учетом интересов потребителя и требований безопасности и экологичности продукции.

На рисунке 4 представлен результат работы компании в виде значений показателей конкурентоспособности по срокам, цене, техническим характеристикам, объему продаж. Цели в области конкурентоспособности трансформируются в показатели результативности соответствующих процессов. Управление достижением данных целей осуществляется на основании планов подразделений, реализующих данные процессы, путём установления в этих планах показателей результативности и при необходимости эффективности.



Рисунок 4 - Структура основных целей

Таким образом, система управления конкурентоспособностью компании - это интегрированная система комплексного управления компанией, которая должна обладать возможностью адекватного реагирования на воздействие мирового хозяйственного механизма в части внешних и внутренних интересов компании. Процесс управления в этой системе связан с организационными, техническими, ресурсными, рыночными, качественными и управленческими видами показателей, оценкой возможностей ведения инновационной деятельности и гармоничностью развития внутреннего климата компании, а также необходимостью анализировать совокупные требования рынка к продукции, предоставляемым услугам компании, прогнозировать и оптимизировать прибыль и затраты своей деятельности. Это способ компании эффективного взаимодействия управляющих и исполнительных подразделений и конкретных лиц, участвующих в создании, изготовлении, использовании и сервисном обслуживании продукции с целью придания ей свойств, обеспечивающих удовлетворение определенных потребностей и запросов потребления при минимальном расходовании всех видов ресурсов и средств.

В результате проведенного анализа из теоретических источников сделаны следующие характеристики конкурентных преимуществ: 1) относительность; 2) привязанность к конкретным условиям и причинам; 3) подверженность неоднозначному влиянию множества разнородных факторов.

Управление конкурентными преимуществами компании является одним из наилучших способов реагирования на сложившуюся конкурентную ситуацию. Процесс управления конкурентными преимуществами предполагает последовательность этапов таких как, прогнозирование, планирование, координацию, организацию, контроль. Все виды деятельности объединяются в одну цепочку создания стоимости, которая полностью отражает деятельность компании, с помощью которой проводится анализ выполнения каждой функции по сравнению с конкурентами.

Источники:

1. Пути улучшения качества продукции на предприятии ООО ЮУЭМ. 2010.
2. Управление конкурентоспособностью предприятия, сведения и материал с сайта: www.cyberleninka.ru
3. Современные требования к качеству подготовки специалистов инженерно-педагогического профиля. Сведения и материал с сайта: www.knowledge.allbest.ru
4. Управление конкурентоспособностью предприятий оптовой торговли: маркетинговый аспект. Сведения и материал с сайта www.do.gendocs.ru
5. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества // Креативная экономика. 2014.
6. Сведения и материал с сайта: www.eur.ru
7. Основы управления конкурентоспособностью. Сведения и материал с сайта: www.lib.rus.ec
8. Сведения и материал с сайта www.ecsn.ru.

9. Управление потенциалом конкурентоспособности компаний химической отрасли на основе аддитивного подхода. Сведения и материал с сайта www.economy-lib.com
10. Мищенко А.П. Формирование рациональных организационных структур предприятий различных конфигураций. 2008 .
11. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества. СПб.: 2008. — 560 с.
12. Формирование стратегии конкуренции компании на отраслевом рынке. Сведения и материал с сайта www.alldissers.com
13. Стратегия управления проектом создания подсистемы продаж. Сведения и материал с сайта www.knowledge.allbest.ru
14. Стратегическое планирование деятельности компании на основе методологии маркетинга. Сведения и материал с сайта www.dissers.ru
15. Коблова Ю.А. Конкурентоспособность России в мировой экономике.
16. Фалеева С.В. Конкурентоспособность России в мировой экономике.
17. Скворцова М.С. Анализ конкурентных преимуществ на примере компании ЗАО «Рус Транс». 2011.
18. Исаев В.С. Анализ конкурентоспособности фирмы ООО «Деликатус».
19. Кренина Т.В. Анализ структуры управления компанией и разработка предложений и внедрений по ее совершенствованию на примере ООО «ДолСтройИнвест». 2011.
20. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества // Креативная экономика. 2014.
21. Образование конкурентного круга - как высшее направление совершенствования общества торговли в регионе // Инженерный вестник Дона. 2010.
22. Перспективный план развития ЗАО Крокус Сити МОЛЛ. 2011.
23. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь.
24. Научные ведомости № 8 (39) 2007 выпуск 4.
25. Ребрик С. Тренинг профессиональных продаж. 2008.
26. Ильясов К.К., Исахова П.Б. Расходы государственного бюджета: Учебное пособие. Алматы: «Экономика», 2003.