

УДК 651.011.4

Е.В. Шилова, Н.С. Вахрушева

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Изложены результаты оценки эффективности системы управления конкурентоспособностью строительной организации. По результатам сопоставления фактических оценок с эталонными выявлены слабые места в системе управления конкурентоспособностью и разработаны мероприятия по ее совершенствованию.

Ключевые слова: конкурентоспособность организации, управление конкурентоспособностью, система управления конкурентоспособностью.

Институциональный парадокс современного образования сегодня наглядно проявляется в проекте Закона РФ «Об образовании». Уже сама концептуальная глава дает почву не просто для критического анализа, а порождает осознание полной абсурдности самого понятия «образование».

Актуальность темы исследования обусловлена поиском путей обеспечения роста конкурентоспособности организации. Само понятие «конкурентоспособность» весьма многогранно, однако большинство исследователей сходятся в том, что это комплексное явление, состоящее из характеристик, зависящих от множества факторов. Поэтому в настоящее время ни одна компания не может обойтись без анализа своей конкурентной позиции на рынке, ведь конкурентоспособность является критерием, определяющим эффективность работы предприятия и качество выпускаемой или реализуемой им продукции, а также выполняемых работ и оказываемых услуг.

Конкуренция в современной рыночной экономике играет основополагающую роль и является важнейшим элементом рыночного механизма. Она служит катализатором более эффективного экономического развития различных хозяйств. Потребителю предлагается такое множество товаров и услуг, что даже незначительные ошибки производителей и продавцов могут вылиться в необратимые негативные последствия. Так, по словам кандидата экономических наук Г.И. Просветова, конкуренцией является борьба за рынки сбыта товаров с целью получения более высоких доходов [9, с. 4].

В соответствии же с Федеральным законом от 26.07.2006 (ред. от 01.07.2011) № 135-ФЗ «О защите конкуренции» [7], конкуренция определяет-

© Шилова Е.В., Вахрушева Н.С., 2012

Шилова Елена Валерьевна – доцент кафедры менеджмента АНО ВПО «Пермский институт экономики и финансов», e-mail: elena-7700@mail.ru;

Вахрушева Наталья Сергеевна – менеджер по персоналу ООО «Уральский инвестиционный форум», e-mail: natalyavahrusheva@yandex.ru.

ся как соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.

В конкурентной борьбе предприятие видит своей основной целью достижение определенных результатов, для чего необходимо иметь определенный уровень конкурентоспособности. В современной литературе авторы по-разному подходят к определению понятия «конкурентоспособность предприятия», однако можно однозначно выделить такое важнейшее свойство конкурентоспособности фирмы, как возможность влияния на нее, т.е. ею возможно и нужно управлять.

Под управлением конкурентоспособностью понимают способы нахождения, разработки, поддержания, использования, развития конкурентного преимущества [8, с. 39].

Для достижения целей в области конкурентоспособности фирмы формируется система управления конкурентоспособностью (или система обеспечения конкурентоспособности), которая трактуется как совокупность объектов и субъектов оценки конкурентоспособности, задействованных по определенным принципам [4, с. 341]. Система управления конкурентоспособностью организации представляет собой механизм воздействия на факторы, обеспечивающие ей тот или иной уровень конкурентоспособности – факторы конкурентоспособности [10, с. 49].

Выделяют следующие факторы, которые являются неотъемлемой частью конкурентоспособности предприятия [2, с. 106]:

- технические факторы – внедрение новых технологий, улучшающих и ускоряющих процесс производства, применение более качественного сырья;
- экономические факторы, воплощаемые в политике ценообразования, затратах на производство продукции;
- организационные факторы – обеспечение персонала надлежащим рабочим пространством, повышение производственной дисциплины и ответственности за качество продукции;
- социальные факторы – создание в организации такого микроклимата, где каждому работнику будет комфортно не только физически, но и морально.

При оценке конкурентной позиции организации часто опираются на ключевые факторы успеха. Ключевыми факторами успеха называются управляемые переменные, при реализации которых появляется возможность улучшения конкурентных позиций предприятия в отрасли. От них зависят и финансовое положение, и конкурентоспособность предприятия. Именно они служат основой для построения стратегии и, конечно же, имеют свою специфику в зависимости от отрасли [1].

Насколько правильно организацией используются возможности, может показать оценка системы управления конкурентоспособностью предприятия. В настоящее время предлагаются методы оценки данной системы, представленные в табл. 1.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методов оценки системы управления конкурентоспособностью

Название метода	Автор	Этапы оценки	Преимущества	Недостатки
Оценка управления конкурентоспособностью организации относительно фирм-конкурентов	Ю.В. Мишин [6]	1. Сбор информации о фирмах-конкурентах. 2. Оценка информации по пятибалльной шкале. 3. Построение пирамиды-многоугольника конкурентоспособности	Дает возможность определения слабых мест в управлении конкурентоспособностью организации	Точность оценки зависит от полноты и достоверности собранной информации
Оценка качества системы управления организации в области конкурентоспособности	Р.А. Фатхутдинов [11, с. 224–225]	1. Определение весомости факторов качества системы управления. 2. Определение уровня качества системы управления	Отвечает требованиям комплексности и системности	Дает возможность применения результатов при разработке комплексной программы, но не программы повышения уровня конкурентоспособности
Оценка организационно-управленческой эффективности системы управления конкурентоспособностью	Е.В. Шилова, Е.А. Третьякова [12]	1. Оценка элементов различных подсистем. 2. Расчет обобщающих показателей эффективности системы по различным подсистемам. 3. Определение интегрального показателя системы управления конкурентоспособностью организации	Отвечает требованиям комплексности и системности. Дает возможность определения проблем в конкретной подсистеме	Узость шкалы балльных оценок (от 0 до 3)

Руководитель организации, желающий контролировать качество продукции и иметь высокий уровень конкурентоспособности фирмы на рынке, должен понимать, что система управления конкурентоспособностью является составной частью всей системы менеджмента на предприятии.

Каждая фирма с момента ее создания и в течение всего существования должна стремиться эффективно управлять организацией для того, чтобы занять наилучшую конкурентную позицию на рынке. Ведь в условиях конкурентной борьбы у предприятия возникает интерес не только в том, чтобы выжить и продолжить свою деятельность, но и в получении и увеличении прибыли, что является основной целью любой коммерческой организации. Однако многие предприятия сталкиваются с такой проблемой, как отсутствие эффективной системы управления конкурентоспособностью. Для создания эффективной системы необходимо проанализировать и оценить уже существующую на предприятии систему управления конкурентоспособностью. Именно на этом этапе возникает следующая проблема – недостаточно хорошо разработаны методы оценки системы управления конкурентоспособностью предприятия. В данное время существует ряд методик, каждая из которых требует адаптации к конкретному предприятию.

В соответствии с методикой Е.В. Шиловой и Е.А. Третьяковой [13], которая предварительно была адаптирована к строительной отрасли, были определены пять подсистем, обеспечивающих уровень конкурентоспособности строительной организации. В каждой подсистеме выделены элементы. С помощью оценочного листа производится оценка элементов (единичных показателей) системы управления конкурентоспособностью организации. Используется измерительная шкала оценок от 0 до 3, характеризующая качество свойства показателя (степень сложности, уровень конкурентоспособности и т.п.).

В рамках *управляющей подсистемы* осуществляется оценка трех единичных показателей (организационная структура управления, охват уровней управления конкурентоспособностью, применяемые технические и программные средства).

Организационной структуре баллы присваиваются в зависимости от сложности и степени гибкости структуры управления:

- 1 балл – линейно-функциональная структура;
- 2 балла – дивизиональная структура;
- 3 балла – матричная структура.

Охват уровней управления конкурентоспособностью:

- 1 балл – если управление конкурентоспособностью осуществляется только на уровне высшего руководства;
- 2 балла – на среднем и высшем уровнях руководства;
- 3 балла – на всех уровнях управления.

Применяемые технические и программные средства управления конкурентоспособностью:

- 2 балла – используются отдельные программные продукты, внедренные на предприятии;
- 3 балла – внедрены сложные программные и технические средства.

В рамках *управляемой подсистемы* оцениваются четыре показателя (охват рынка, конкурентные преимущества, виды деятельности, ассортиментный портфель).

Охват рынка характеризует географию осуществления деятельности организации:

- 1 балл – организация оказывает услуги только на региональном рынке;
- 2 балла – на региональном и национальном рынках;
- 3 балла – на международном и национальном рынках.

Конкурентные преимущества:

- 1 балл – наличие от 0 до 4 конкурентных преимуществ;
- 2 балла – от 5 до 8 конкурентных преимуществ;
- 3 балла – более 8 конкурентных преимуществ.

Виды деятельности:

- 1 балл – основной вид деятельности (строительство);
- 2 балла – разнообразные виды деятельности с привлечением сторонних организаций (инженерная подготовка объектов под строительство, весь комплекс строительно-монтажных работ, внутренние и наружные отделочные работы, благоустройство, озеленение и ландшафтный дизайн территорий, производство строительных конструкций и материалов, транспортное обслуживание);
- 3 балла – разнообразные виды деятельности, выполняемые лишь своими силами.

Ассортиментный портфель:

- 1 балл – выполнение до 50 % строительно-монтажных работ собственными силами предприятия;
- 2 балла – выполнение от 51 до 75 % строительно-монтажных работ собственными силами предприятия;
- 3 балла – выполнение от 76 до 100 % строительно-монтажных работ собственными силами предприятия.

В рамках *целевой подсистемы* проводится оценка пяти единичных показателей (качество выполняемых работ, организационно-техническое развитие, социальное развитие коллектива, обеспечение необходимого уровня рентабельности, обеспечение безопасности и охрана окружающей природной среды).

Обеспечение качества выполняемых работ достигается наличием специалиста по контролю качества или специальных структур:

- 1 балл – наличие специалиста по контролю качества выполняемых услуг;

- 2 балла – наличие лаборатории по контролю качества или подразделения по обеспечению качества услуг;

- 3 балла – наличие системы менеджмента качества.

Организационно-техническое развитие:

- 1 балл – работа на старых технологиях;

- 2 балла – внедрение ресурсосберегающих технологий;

- 3 балла – внедрение новых и ресурсосберегающих технологий.

Социальное развитие коллектива:

- 1 балл – наличие социальных гарантий для персонала организации;

- 2 балла – наличие социальных гарантий, возможности обучения за счет предприятия и повышения карьерного роста;

- 3 балла – наличие социальных гарантий, возможности обучения за счет предприятия и повышения карьерного роста, а также льгот на приобретение жилья.

Обеспечение необходимого уровня рентабельности продаж:

- 1 балл – уровень рентабельности не ниже, чем показатель в регионе;

- 2 балла – не ниже среднего уровня по стране;

- 3 балла – соответствует среднемировому показателю.

Обеспечение безопасности и охрана окружающей природной среды:

- 2 балла – осуществляется в соответствии с российским законодательством;

- 3 балла – осуществляется в соответствии с международным и российским законодательством.

Обеспечивающая подсистема оценивается по трем показателям (ресурсное, информационное и нормативно-методическое обеспечение).

Ресурсное обеспечение:

- 1 балл – слабо развитая материальная и ресурсная база;

- 2 балла – наличие высокотехнологичного оборудования, имеется доступ к сырью;

- 3 балла – наличие собственной сырьевой базы, высококвалифицированный научно-технический персонал.

Информационное обеспечение:

- 2 балла – производственный процесс частично автоматизирован;

- 3 балла – производственный процесс преимущественно автоматизирован.

Нормативно-правовое обеспечение:

- 2 балла – нормативно-правовое обеспечение осуществляется в соответствии с национальной законодательной базой;

- 3 балла – в соответствии с международной законодательной базой.

Функциональная подсистема включает в себя оценку пяти элементов (подсистема НИОКР, подсистема маркетинга, подсистема управления персоналом, финансовая отчетность).

Подсистема НИОКР:

- 1 балл – выделено подразделение или в составе отдела маркетинга;
- 2 балла – в структуре службы маркетинга выделен отдел НИОКР;
- 3 балла – выделено отдельное подразделение под управлением руководителя подразделения или заместителя директора по развитию.

Подсистема маркетинга:

- 2 балла – структура представлена отделом маркетинга;
- 3 балла – структура представлена службой маркетинга.

Подсистема управления персоналом:

- 1 балл – отсутствие программы развития персонала на предприятии;
- 2 балла – направленность на достижение баланса потребности в профессиональном труде между работником и организацией;
- 3 балла – направленность на развитие производственного и управленческого персонала.

Финансовая деятельность:

- 0 баллов – низкие коэффициенты ликвидности, рентабельности и автономии;
- 1 балл – высокие коэффициенты ликвидности, низкие коэффициенты рентабельности и автономии;
- 2 балла – высокие коэффициенты ликвидности и автономии, низкие коэффициенты рентабельности;
- 3 балла – высокие коэффициенты ликвидности, рентабельности и автономии.

Далее, согласно методике, осуществляется расчет обобщающих и интегрального показателей эффективности системы управления конкурентоспособностью с учетом их значимости. Коэффициенты значимости единичных и обобщающих показателей определяются экспертным путем.

В качестве базы для проведения анализа и оценки системы управления конкурентоспособностью было выбрано ОАО «Строительно-монтажный трест № 14» (далее – ОАО «СМТ № 14»). На сегодняшний день ОАО «СМТ № 14» является ведущим предприятием строительной сферы Пермского края, входящим в состав Некоммерческого партнерства «Саморегулируемая организация “Межрегиональное объединение строителей”». ОАО «СМТ № 14» осуществляет следующие виды деятельности:

- 1) инженерная подготовка объектов под строительство;
- 2) весь комплекс строительно-монтажных работ;
- 3) внутренние и наружные отделочные работы;
- 5) благоустройство, озеленение и ландшафтный дизайн территорий;

- б) производство строительных конструкций и материалов;
 7) транспортное обслуживание.

В состав ОАО «СМТ № 14» входят 10 филиалов, за каждым из которых закреплены свои функции. Предприятие берет на себя функции генерального подрядчика, застройщика, инвестора строительства, а следовательно, осуществляет полный строительный цикл.

По вышеизложенной методике директором управления механизацией и старшим инспектором по кадрам ОАО «СМТ № 14» была произведена балльная оценка элементов системы управления конкурентоспособностью ОАО «СМТ № 14». В табл. 2 представлены усредненные оценки всех элементов системы, а также значения оценок элементов подсистем с учетом коэффициента значимости.

Таблица 2

Расчет единичных показателей подсистем системы управления конкурентоспособностью ОАО «СМТ № 14»

Единичный показатель	Коэффициент значимости	Оценка показателя		Оценка показателя с учетом коэффициента значимости	
		фактическая	эталонная	фактическая	эталонная
<i>1. Управляющая подсистема:</i>	1,00	–	–	3,00	3,00
1.1. Организационная структура	0,30	3,00	3,00	0,90	0,90
1.2. Охват уровней управления конкурентоспособностью	0,20	3,00	3,00	0,60	0,60
1.3. Применяемые технические и программные средства управления конкурентоспособностью	0,50	3,00	3,00	1,50	1,50
<i>2. Управляемая подсистема:</i>	1,00	–	–	2,25	3,00
2.1. Охват рынка	0,25	1,00	3,00	0,25	0,75
2.2. Конкурентные преимущества	0,35	3,00	3,00	1,05	1,05
2.3. Виды деятельности	0,25	2,00	3,00	0,50	0,75
2.4. Ассортиментный портфель	0,15	3,00	3,00	0,45	0,45
<i>3. Целевая подсистема:</i>	1,00	–	–	2,57	3,00
3.1. Обеспечение качества выполняемых работ	0,25	3,00	3,00	0,75	0,75
3.2. Организационно-техническое развитие	0,25	1,67	3,00	0,42	0,75
3.3. Социальное развитие коллектива	0,20	3,00	3,00	0,60	0,60

Окончание табл. 2

Единичный показатель	Коэффициент значимости	Оценка показателя		Оценка показателя с учетом коэффициента значимости	
		фактическая	эталонная	фактическая	эталонная
3.4. Обеспечение необходимого уровня рентабельности $E_{m_{3,4}}$	0,20	3,00	3,00	0,60	0,60
3.5. Обеспечение безопасности и охрана окружающей природной среды $E_{m_{3,5}}$	0,10	2,00	3,00	0,20	0,30
4. <i>Обеспечивающая подсистема:</i>	1,00	–	–	2,50	3,00
4.1. Ресурсное обеспечение $E_{m_{4,1}}$	0,50	3,00	3,00	1,50	1,50
4.2. Информационное обеспечение $E_{m_{4,2}}$	0,25	2,00	3,00	0,50	0,75
4.3. Нормативно-правовое обеспечение $E_{m_{4,3}}$	0,25	2,00	3,00	0,50	0,75
5. <i>Функциональная подсистема:</i>	1,00	–	–	2,15	3,00
5.1. Подсистема НИОКР $E_{m_{5,1}}$	0,30	3,00	3,00	0,90	0,90
5.2. Подсистема маркетинга $E_{m_{5,2}}$	0,15	2,00	3,00	0,30	0,45
5.3. Подсистема управления персоналом $E_{m_{5,3}}$	0,20	3,00	3,00	0,60	0,60
5.4. Финансовая деятельность $E_{m_{5,4}}$	0,35	1,00	3,00	0,35	1,05

На основании полученных результатов были рассчитаны обобщающие и интегральный показатели системы управления конкурентоспособностью ОАО «СМТ № 14» (табл. 3).

По итогам проведенной оценки системы управления конкурентоспособностью ОАО «СМТ № 14» были выявлены недостатки в управляемой, целевой и функциональной подсистемах. Для того чтобы повысить значение обобщающих показателей перечисленных выше подсистем, были разработаны рекомендации по их корректировке.

Большую роль с точки зрения обеспечения конкурентоспособности играет уровень организационно-технического развития предприятия. В ОАО «СМТ № 14» в настоящее время существует возможность приобретения строительной машины нового поколения, такой как скрепер самоходный, которая предназначена для землеройных работ. Помимо этого необходимо пополнить парк уже имеющихся машин, нужных для организации строительства индивидуальных домов. Это позволит значительно повысить производи-

Таблица 3

Расчет обобщающих и интегрального показателей системы управления конкурентоспособностью ОАО «СМТ № 14»

Обобщающий показатель	Коэффициент значимости	Оценка показателя		Оценка показателя с учетом коэффициента значимости	
		фактическая	эталонная	фактическая	эталонная
1. Управляющая подсистема I_{m_1}	0,25	3,00	3,00	0,75	0,75
2. Управляемая подсистема I_{m_2}	0,20	2,25	3,00	0,45	0,60
3. Целевая подсистема I_{m_3}	0,20	2,57	3,00	0,51	0,60
4. Обеспечивающая подсистема I_{m_4}	0,10	2,50	3,00	0,25	0,30
5. Функциональная подсистема I_{m_5}	0,25	2,15	3,00	0,54	0,75
<i>Интегральный показатель эффективности системы управления конкурентоспособностью I_{int}</i>	1,00	–	–	2,5	3,00

тельность труда и сократить затраты человеческого труда, т.е. уменьшить количество рабочих на стройках многоэтажных домов. Высвобождение рабочих, в свою очередь, позволит расширить масштабы строительства индивидуальных домов. Затраты на приобретение нужных машин составят 6380 тыс. руб. Их финансирование рекомендуется осуществить за счет нераспределенной прибыли (табл. 4).

Таблица 4

Расчет затрат на приобретение строительных машин

Наименование строительной машины	Марка, модель	Количество, шт.	Цена/шт., тыс. руб.	Расход на доставку и монтаж/шт., тыс. руб.	Капитальные вложения, тыс. руб.
Скрепер самоходный	МоАЗ-6014	2	800	80	1760
Автобетономеситель	СМБ-70	3	500	50	1650
Мини-погрузчик	ПК-3.00	3	900	90	2970
И т о г о					6380

Повышение уровня конкурентоспособности требует постоянного мониторинга состояния локального строительного рынка. В связи с этим помимо стандартных рекламных мероприятий предприятию рекомендовано регу-

лярно проводить исследование рынка либо силами собственных специалистов службы маркетинга, либо с помощью специализированных агентств. Упрощенное маркетинговое исследование (собственными силами) обойдется организации в 15 000 руб., углубленное (с привлечением внешних специалистов) – от 60 000 руб.

Стоимость рекламных мероприятий, стимулирующих спрос на жилье, возводимое ОАО «СМТ № 14» составит 831 тыс. руб. (табл. 5). Данные мероприятия рекомендуется проводить в течение 12 месяцев для обеспечения положительных результатов (привлечения потенциальных клиентов, повышения имиджа компании).

Таблица 5

Расчет затрат на проведение маркетинговых мероприятий

Вид рекламы	Количество	Цена/шт., руб.	Балансовая стоимость, руб.
Размещение рекламы на транспорте, шт.	200	350	70 000
Создание видеоролика, шт.	1	10 000	10 000
Размещение рекламы на ТВ, мес	12	60 000	720 000
Создание аудиоролика	1	1200	1200
Размещение рекламы на радио, мес	12	2500	30 000
И т о г о			831 200

Для определения эффективности внедрения предложенных рекомендаций, изменяющих состояние системы управления конкурентоспособностью ОАО «СМТ № 14», были рассчитаны:

- годовой экономический эффект от пополнения строительного парка новыми машинами;
- минимальная дополнительная выручка, связанная с проведением рекламных мероприятий;
- норма прибыли на вложенный в маркетинговые мероприятия капитал.

Годовой экономический эффект рассчитывается по методике И.М. Лифица [4] с использованием следующей формулы:

$$Э_{Г} = [(C_1 + E_n \cdot K_{уд1}) - (C_2 + E_n \cdot K_{уд2})] \cdot N_2.$$

В табл. 6 представлен расчет переменных формулы годового экономического эффекта.

Для определения изменений годового выпуска продукции и себестоимости строительства 1 м² после приобретения новых машин были взяты усредненные результаты из итогов анализа эффективности ввода нового оборудования аналогичных предприятий.

Таблица 6

Расчет переменных формулы годового экономического эффекта

Показатели	Обозначение	Источник информации для расчета	Расчет показателя	Результат расчета
Нормативный коэффициент эффективности	E_n	Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов	–	0,15
Годовой выпуск продукции после приобретения новых машин, м ²	N_2	При внедрении большего количества строительных машин планируется повысить объем сдачи в эксплуатацию объектов жилого фонда и социально-культурного назначения на 8 %	$N_2 = N_1 + N_1 \cdot 0,08$	38 052
Себестоимость строительства 1 м ² до приобретения новых машин, тыс. руб.	C_1	Отчет о прибылях и убытках [5, прил. Е]. Годовой отчет за 2010 г. [5, прил. Г]	$C_1 = C_{\text{общ}} / N_1 = 1\,269\,225 / 35\,233$	36,02376
Себестоимость строительства 1 м ² после приобретения новых машин, тыс. руб.	C_2	При внедрении большего количества строительных машин планируется снизить себестоимость строительства 1 м ² на 5 %	$C_2 = C_{\text{общ}} / N_2 = (C_{\text{общ}} + C_{\text{общ}} \times 0,05) / (1\,269\,225 + 1\,269\,225 \cdot 0,05) / 38\,052$	35,02276
Удельные капитальные вложения по базовому варианту, тыс. руб./м ²	$K_{\text{уд1}}$	Бухгалтерский баланс [5, прил. Ж]. Годовой отчет за 2010 г. [5, прил. Г]	$K_{\text{уд1}} = K_{\text{общ}} / N_1 = 235\,560 / 35\,233$	6,68577
Удельные капитальные вложения по базовому варианту, тыс. руб./м ²	$K_{\text{уд2}}$	Бухгалтерский баланс [5, прил. Ж, табл. 3.1]	$K_{\text{уд2}} = K_{\text{общ}} / N_2 = (235\,560 + 6380) / 38\,052$	6,3582

В соответствии с значениями переменных формулы был произведен итоговый расчет годового экономического эффекта:

$$\begin{aligned} \Delta_r &= [(36,02376 + 0,15 \cdot 6,68577) - (35,02276 + 0,15 \cdot 6,3582)] \cdot 38\,052 = \\ &= [37,02663 - 35,97649] \cdot 38\,052 = 39\,959,927 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Это означает, что, внедряя новые машины, ОАО «СМТ № 14» за один год может сэкономить до 39 959,927 тыс. руб., а также в перспективе обеспечит:

- повышение уровня организационно-технического развития;
- расширение линейки видов деятельности;
- улучшение показателей рентабельности;
- выход предприятия на федеральный уровень.

Для того чтобы оценить эффект от проведения рекламной кампании использовалась формула минимальной дополнительной выручки [3]:

$$\text{МДВ} = \text{МЧП} \cdot \text{СП},$$

где МЧП – минимальное число квадратных метров, которые были реализованы клиентам за счет рекламы. Во время и после проведения рекламных мероприятий планируется реализовать 15 000 м² (среднестатистические данные по аналогичным предприятиям);

СП – стоимость 1 м². Средняя стоимость 1 м², возводимого ОАО «СМТ № 14», равна 50 724,14 руб.

Таким образом, минимальная дополнительная выручка

$$\text{МДВ} = 15\,000 \cdot 50\,724,14 = 760\,862,1 \text{ тыс. руб.}$$

Помимо увеличения продаж, а, соответственно, и выручки, рекламные мероприятия также помогут выйти предприятию на федеральный уровень и улучшить показатели рентабельности.

Эффективность маркетинговых затрат оценивалась по формуле

$$H_{\text{пр}} = \text{ЧП}/V_{\text{пр}} \cdot V_{\text{пр}}/K,$$

где $H_{\text{пр}}$ – норма прибыли на вложенный капитал;

ЧП – чистая прибыль, равная 465 730 тыс. руб. за 2010 год;

$V_{\text{пр}}$ – объем продаж, тыс. руб., равный 1 921,635 млн руб. за 2010 год;

K – сумма капиталовложений в маркетинговые мероприятия, равная 846,2 тыс. руб.

При проведении маркетинговых исследований планируется получить прибыль не ниже минимальной. Норма прибыли (минимальная прибыль, полученная с 1 руб. вложений) $H_{\text{пр}} = 465\,730/1\,921\,635 \cdot 1\,921\,635/846,2 = 550,38$ руб., т.е. планируется получить прибыль на 1 руб. капиталовложений не менее 550,38 руб. Сумма минимальной прибыли после проведе-

ния упрощенного исследования и рекламных мероприятий будет равна 8404,65 тыс. руб. ($846\,200 \cdot 550,38 = 465\,731,55$ тыс. руб.).

Маркетинговые исследования дадут предприятию возможность:

- получить большую, чем имеющаяся, информацию о рынке;
- принимать новые управленческие решения, которые касаются дальнейшего развития ОАО «СМТ № 14»;
- выйти на федеральный уровень;
- перейти к новым (профильным) видам деятельности.

В целом внедрение предложенных рекомендаций дает возможность повышения эффективности системы управления конкурентоспособностью организации. Как следует из табл. 7, рекомендуемые мероприятия обеспечивают положительные изменения в управляемой, целевой и функциональной подсистемах.

Таблица 7

Изменение единичных показателей подсистем системы управления конкурентоспособностью ОАО «СМТ № 14» в результате внедрения предложенных рекомендаций

Единичный показатель	Коэффициент значимости	Оценка показателя		Оценка показателя с учетом коэффициента значимости	
		фактически	с учетом мероприятий	фактически	с учетом мероприятий
1. Управляемая подсистема	1,00	–	–	2,25	2,75
1.1. Охват рынка	0,25	1,00	2,00	0,25	0,50
1.2. Виды деятельности	0,25	2,00	3,00	0,50	0,75
2. Целевая подсистема	1,00	–	–	2,57	2,95
2.1. Организационно-техническое развитие	0,25	1,67	3,00	0,42	0,75
3. Функциональная подсистема	1,00	–	–	2,15	2,65
3.1. Подсистема маркетинга	0,15	2,00	3,00	0,30	0,45
3.2. Финансовая деятельность	0,35	1,00	2,00	0,35	0,70

В табл. 8 отражены обобщающие балльные значения по всем подсистемам системы управления конкурентоспособностью ОАО «СМТ № 14», которых удастся достичь организации, внедряя предложенные рекомендации.

Данные табл. 8 показывают увеличение интегрального показателя эффективности всей системы управления конкурентоспособностью на 0,30 балла, что свидетельствует об организационно-управленческой эффективности предлагаемых рекомендаций.

Таблица 8

Изменение обобщающих и интегральных показателей системы управления конкурентоспособностью ОАО «СМТ № 14» в результате внедрения предложенных рекомендаций

Обобщающий показатель	Коэффициент значимости	Оценка показателя		Оценка показателя с учетом коэффициента значимости	
		фактически	с учетом мероприятий	фактически	с учетом мероприятий
1. Управляющая подсистема	0,25	3,00	3,00	0,75	0,75
2. Управляемая подсистема	0,20	2,25	2,75	0,45	0,55
3. Целевая подсистема	0,20	2,57	2,95	0,51	0,59
4. Обеспечивающая подсистема	0,10	2,50	2,50	0,25	0,25
5. Функциональная подсистема	0,25	2,15	2,65	0,54	0,66
<i>Интегральный показатель эффективности системы управления конкурентоспособностью</i>	1,00	–	–	2,50	2,80

Таким образом, адаптированная методика оценки эффективности системы управления конкурентоспособностью исследуемой организации, позволила определить слабые звенья в существующей практике управления конкурентоспособностью и разработать практические рекомендации по ее совершенствованию.

Список литературы

1. Акимов Т.В. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе [Электронный ресурс]. – URL: http://www.stomplus.ru/pages/42007/factor_uspeha.html.
2. Егорова М.М., Логинова Е.Ю., Швайко И.Г. Маркетинг: конспект лекций. – М.: Юрайт, 2008. – 160 с.
3. Иванов Л.А. Расчет экономической эффективности рекламной кампании [Электронный ресурс]. – URL: http://www.elitarium.ru/2009/02/20/raschet_reklamnoj_kampanii.html.
4. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. пособие. – М.: Юрайт-Издат, 2009. – 460 с.
5. Методика (основные положения) определения экономической эффективности использования в народном хозяйстве новой техники, изобретений и рационализаторских предложений от 14 февраля 1977 г. № 48/16/3

(по состоянию на июль 2011 года) // Информационно-правовой портал [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.bestpravo.ru/sssrgn-postanovlenija/j4b.htm>.

6. Мишин Ю.В. Уровни конкурентоспособности фирмы [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.vector-study.ru/store/pdf/30/30-080.pdf>.

7. О защите конкуренции: Федер. закон № 135-ФЗ от 26 июля 2006 г. (ред. от 01 июля 2011 г.) [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/about/software/cons>.

8. Парахина В.Н., Максименко Л.С. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: КНОРУС, 2008. – 496 с.

9. Просветов Г.И. Конкуренция: задачи и решения: учеб.-метод. пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2009. – 344 с.

10. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учеб. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 382 с.

11. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учеб. – М.: Маркет ДС, 2008. – 432 с.

12. Шилова Е.В., Третьякова Е.А. Оценка системы управления конкурентоспособностью фармацевтических предприятий // Российское предпринимательство. – 2011. – № 7. – С. 117–122.

Получено 29.03.2012

E.V. Shilova, N.S. Vakhrusheva

IMPROVING THE SYSTEM OF MANAGING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

The paper discusses the results of evaluating the effectiveness of competitiveness management system in a construction company. As a result of comparing the actual data with the reference one, weaknesses in the competitiveness management system were revealed and measures for its improvement were developed.

Keywords: enterprise competitiveness, managing competitiveness, competitiveness management system.