### Конкурентность строительной организации

**2016**

**Содержание**

Введение

Глава 1. Конкурентоспособность организации и место системы менеджмента в её повышении

.1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

.2 Место системы менеджмента компании в вопросе конкурентоспособности компании

.3 Особенности роли системы менеджмента китайской компании с точки зрения её конкурентоспособности на рынке

Глава 2.Анализ системы менеджмента и конкурентоспособности дочерней компании China State Construction на российском строительном рынке

.1 Характеристика компании China State Construction как объекта исследования

.2 Особенности системы менеджмента компании China State Construction

.3 Влияние существующей системы менеджмента компании China State Construction на конкурентоспособность

Глава 3.Основные направления повышения конкурентоспособности China State Construction

.1 Анализ проблем и путей развития системы менеджмента компании China State Construction с целью повышения конкурентоспособности предприятия

.2 Рекомендации по решению проблем

Заключение

Список литературы

# **Введение**

**Актуальность темы исследования.** В настоящее время основным механизмом, определяющим эффективность функционирования рынка, является конкуренция. Понятие конкуренции составляет основу рыночной экономики и является главной движущей силой эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

Данная тема актуальна, т.к. успешность функционирования любой фирмы зависит, в конечном счете, от уровня конкурентоспособности продукции, предлагаемой ею потребителям. Тем самым приходится признать необходимость разработки четкой методологии оценки и управления конкурентоспособностью продукции, основанной на тесной взаимосвязи общепризнанных законов экономики и менеджмента, психологии и социологии, статистики и теории вероятностей, других наук.

Формирование рыночной экономики обуславливает развитие анализа конкурентоспособности в первую очередь на микроуровне - на уровне отдельных предприятий и их внутренних структурных подразделений, поскольку эти низовые звенья составляют основу рыночной экономики при любой форме собственности. Но это не исключает, а скорее, наоборот, предполагает и необходимость возможного перехода анализа на микроуровне не «сверху вниз», как складывалось при командно - административной системе, а «снизу вверх». Народнохозяйственные отношения и обобщения вовсе не противопоказаны коммерческим отношениям, принципам и требованиям свободного рынка.

Особенно актуально в нынешних условиях повышение доли инновационной продукции и производительности труда. Необходимо поднять производительность труда в три-четыре раза, а также увеличить долю инновационной продукции.

Таким образом, возникает необходимость оценки взаимодействия новых технологий с социально-экономической средой, выделение приоритетных направлений ресурсного обеспечения и альтернатив развития промышленности посредством применения методов прогнозирования ее технико-экономического развития.

Целью дипломной работы является оценка уровня конкурентоспособности строительного предприятия «China State Construction» (головное предприятие - КНР, в работе имеется в виду его одноимённое дочернее предприятие, функционирующее в Восточно-Сибирском макрорегионе России) и разработка системы мероприятий по его повышению. В соответствии с поставленной целью в работе определены и решены следующие задачи:

исследованы теоретико-методологические аспекты конкуренции и конкурентоспособности;

проанализирована и оценена внешняя и внутренняя среда функционирования предприятия;

проведена оценка уровня конкурентоспособности предприятия;

разработаны мероприятия по управлению конкурентоспособностью «China State Construction» и повышению ее уровня.

Объект исследования - строительная организация «China State Construction». Предмет исследования конкурентоспособность предприятия.

Поставленные задачи решались с помощью следующих методов исследования и подходов к рассматриваемой проблеме: модель пяти сил конкуренции по Портеру; методика оценки и управления конкурентоспособностью, предложенная д.т.н, профессором Ю.Н.Бабецом и к.э.н. Л.Е. Замураевой; расчетно-аналитический метод; метод логического анализа.

Источниками информации, необходимыми для выполнения дипломной работы, являются устав предприятия, формы бухгалтерской отчетности за 2011 - 2013 годы, основные показатели деятельности предприятия, а также статистические данные.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии и приложений. В первой главе рассматриваются теоретические и методологические аспекты конкуренции и конкурентоспособности. Во второй главе проводится анализ текущего состояния внешней и внутренней среды и оценка уровня конкурентоспособности предприятия, а также разрабатываются мероприятия по управлению конкурентоспособностью «China State Construction» и повышению ее уровня. В заключении работы подведены основные итоги и сделаны основные выводы.

# **Глава 1. Конкурентоспособность организации и место системы менеджмента в её повышении**

## **.1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия**

Термин «конкурентоспособность» не имеет согласованного и признанного исследователями определения, как в зарубежной, так и российской литературе. Ниже представлены ряд определений конкурентоспособности.

Конкурентоспособность - обладание свойствами, создающими преимуществами для субъекта экономического соревнования (конкурентной борьбы). Конкурентоспособность - это понятие, которое не только более полно отражает требования рынка, но, что особенно важно, ориентирует субъекты конкурентной борьбы на активные действия по завоеванию рыночных позиций, их удержанию, укреплению и расширению.

Конкурентоспособность - способность производить товары и услуги, соответствующие спросу на международных рынках, в то же время, обеспечивая для граждан высокий уровень жизни и возможность его сохранения в долгосрочной перспективе.

Конкурентоспособность - поддержка способности компаний, предприятий, регионов, стран и наднациональных регионов - сохранять, будучи открытыми для международной конкуренции, относительно высокий уровень показателей дохода и занятости населения.

Конкурентоспособность - сфера экономических знаний, анализирующая факты и политику, которые формируют способность страны создавать и поддерживать условия, обеспечивающие создание дополнительной стоимости со стороны предприятий и более высокий уровень благосостояния населения.

Конкурентоспособность - способность товаров отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей в сравнении с другими аналогичными товарами, представленными на рынке.

Конкурентоспособность - борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся фирмой на доступных ей сегментах.

Таким образом, конкурентоспособность имеет ряд отличительных свойств.

Во-первых, основой конкурентоспособности является конкуренция. В самом названии термина заключено: конкуренция и способность. Конкуренцию можно рассматривать как соперничество на рынке, как элемент рыночного механизма для баланса спроса и предложения, а также как критерий определения отраслевого типа рынка. В последнем случае стоит отметить, что конкуренция понимается уже не как просто состязание, а как свойство рынка, которое показывает взаимозависимость рыночных условий и поведения агентов рынка. В настоящее время конкуренция характеризуется в большей степени нематериальными аспектами, такими как бренды и ноу-хау. Естественно, изменение природы конкуренции сказывается на конкурентоспособности.

Во-вторых, конкурентоспособность понятие многоуровневое. Различают конкурентоспособность стран, фирм, отраслей и товаров. Данная работа о конкурентоспособности на уровне организации, однако при описании способности конкурировать любой фирмой стоит учитывать страновые и отраслевые особенности, а также специфические характеристики товара или услуги. В данном случае учитывается благоприятная инфраструктура, инвестиционный климат, субсидии производителям, протекционистские меры. В условиях глобализации большинство компаний состоит из разных производственных единиц, расположенных в различных странах, в которых могут быть совершенно разные формы государственного регулирования предпринимательской деятельности или страны могут быть конкурентами сами по себе, в этом случаи условия ведения бизнеса становятся менее привлекательными. Между всеми этими уровнями существует тесная взаимосвязь: страновая и отраслевая конкурентоспособность в конечном итоге зависят от способности конкретных производителей выпускать конкурентоспособные товары.

В-третьих, цель роста благосостояния. Конкурентоспособность сама по себе выступает предпосылкой увеличения прибыли с одной стороны и процветания и наращивания экономической мощи с другой. Таким образом, увеличение конкурентоспособности становится первостепенной задачей, как фирм, так и государств.

В-четвертых, конкурентоспособность подвержена изменениям внешней среды, поэтому данная категория непостоянна и динамична. Конкурентоспособность необходимо отслеживать на постоянной основе, принимая во внимания даже те изменения в мировой экономике, которые напрямую не оказывают влияние на конкурентоспособность компании, отрасли, товара или целой страны.

Вопросы конкурентоспособности предприятия и продукции в данных условиях хозяйствования у производителей практически не возникали, а если и проявлялись, то решались лишь в отношении той части продукции, которая предназначалась для экспортной реализации. Развитие рыночных механизмов регулирования российской экономики резко обострило данную проблематику, и ее решение потребовало от всех хозяйствующих субъектов повышения конкурентоспособности производимых и потребляемых товаров и услуг. Современная экономика главным направлением производственно-сбытовой и финансово-экономической стратегии каждого предприятия ставит задачу повышения уровня конкурентоспособности и закрепления позиций на рынке в целях максимизации прибыли.

Сегодня, когда так быстро меняется окружающая среда, предприятия вынуждены постоянно разрабатывать и применять инновационные стратегии, чтобы занять конкурентную позицию на рынке. Пока организации конкурируют друг с другом, такие инфраструктуры, как телекоммуникации, транспорт, уровень образования и технические навыки, поощряют конкуренцию предприятий.

Для выживания организации и соответствования требованиям рынка, управленческому персоналу необходимо уметь реально оценивать финансовое состояние как своего предприятия, так и существующих потенциальных конкурентов и при выявлении негативных тенденций своевременно их устранять с помощью мероприятий повышения конкурентоспособности предприятия.

В условиях жесткой конкуренции за предпочтения потребителей отечественным предприятиям необходимо осваивать современные методы ведения конкурентной борьбы. Уровень конкурентоспособности предприятия и производимой им продукции должен стать:

показателем экономического состояния;

одним из критериев оценки несостоятельности предприятий.

Возможность и способность управления собственной конкурентоспособностью становится жизненно важным фактором развития отечественных предприятий.

Данной проблематике посвящено значительное количество работ, которые выдают многовариантность определений категории «конкурентоспособность» и различие подходов к оценке и анализу конкурентоспособности на разных ее уровнях.

Прежде всего необходимо отметить, что различают понятия «конкурентоспособность товаров» и «конкурентоспособность производителей (предприятия)».

Конкурентоспособность товара можно рассматривать как степень привлекательности товара для потребителей, через которую они определяют возможность удовлетворения целого комплекса своих требований.

Часто категорию «конкурентоспособность товара» приравнивают к категории «конкурентоспособность предприятия». Например, И.В. Константинова дает следующее определение: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается его реальная и потенциальная способность в реальных условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов».

При этом надо понимать, что конкурентоспособность товара есть необходимое, но не достаточное условие конкурентоспособности предприятия. Предприятие может не быть конкурентоспособным, выпуская конкурентоспособную продукцию. Таким образом, конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия - взаимосвязанные понятия, но определяемые отличными друг от друга характеристиками.

Основные отличия между понятиями конкурентоспособности товара и предприятия заключаются в следующем:

конкурентоспособность товара применима в любой малый с экономической точки зрения отрезок времени (месяц, неделя, день), конкурентоспособность предприятия определяется к достаточно длительному промежутку времени;

оценку деятельности предприятия дает и потребитель, и предприниматель;

конкурентоспособность предприятия носит долговременный характер, конкурентоспособность продукции - краткосрочный.

Проанализируем определения категории «конкурентоспособность предприятия», данные некоторыми авторами:

Р.А. Фатхутдинов отмечает: «Конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке».

Д.Е. Ивахник дает определение: «Конкурентоспособность промышленного предприятия - это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей - финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды».

Данные исследователи рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию через прямое сопоставление каждого предприятия с конкурентами по тем или иным характеристикам. Указанный методологический подход довольно распространен и достаточно удобен с точки зрения как логического восприятия, так и математического описания. Вместе с тем он имеет ряд существенных недостатков и не отражает всей полноты категории «конкурентоспособность предприятия»:

выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры, но предоставляет условия ранжирования конкурентных позиций анализируемых предприятий;

оставляя вне анализа проблему современной адаптации предприятия к изменяющимся условиям среды, основная ставка направлена на сопоставление показателей конкурентов;

локальные и интегральные параметры работы предприятия сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменения, т. к. отсутствует системность оценки конкурентоспособности.

Проанализированные определения раскрывают понятие «конкурентоспособность предприятия» как величину постоянную, но она, как и множество других экономических категорий, не является таковой: в определенный период времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в следующий период (при изменившейся конъюнктуре рынка и изменившейся внешней среды) - неконкурентоспособным.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия - категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени.

С учетом всего вышеперечисленного можно определить, что конкурентоспособность предприятия - это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени подтверждать свои конкурентные преимущества и обеспечивать прибыльность, а также в кратчайшие сроки адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Конкурентоспособность организации определяется потенциалом, который представляет системное образование ресурсов организации и характеризуется их качественным и количественным составом, производительностью, а также отражает степень возможностей их эффективного использования.

Стоит отметить ряд отличительных черт, присущих конкурентоспособности компаний:

Конкурентоспособность организации является частью ее стратегии;

Конкурентоспособность организации - это основа конкурентоспособности страны. Как отмечал М. Портер, страны только тогда могут конкурировать, когда в них представлены конкурентоспособные компании;

Конкурентоспособность организации является относительным понятием, поэтому при ее определении необходимо четко формулировать базу сравнения. Так, компания может быть конкурентоспособной на внутреннем рынке, но в тоже время заметно отставать по характеристикам от иностранных схожих фирм.

Конкурентоспособность компании - величина непостоянная, она подвержена изменениям, как на внутреннем, так и внешнем рынке. Конкурентоспособность компании отражает ее способность адаптироваться к постоянным изменениям и способность к бескризисному функционированию. Стоит отметить, что на благополучие компании могут влиять факторы, совершенно не относящиеся к ее сфере деятельности. Так неожиданные спады в экономике или стихийные бедствия могут нанести значительный ущерб состоянию компании. Поэтому менеджменту компаний необходимо обладать точной и своевременной информацией о возможных изменениях, как в конкурентной среде, так и в мире в целом;

Конкурентоспособность организации - это комплексное понятие, факторами конкурентоспособности выступают множество показателей. Поэтому оценку конкурентоспособность нельзя приводить лишь по одному показателю. Достаточно часто конкурентоспособность товара ошибочно отождествляют с конкурентоспособностью организации. Безусловно, между двумя эти терминами существует тесная взаимосвязь, однако конкурентный товар не обязательно говорит об успешной деятельности компании.

Существует большое число факторов конкурентоспособности. Кроме этого в литературе встречаются различные классификации этих факторов. К наиболее распространённой классификации факторов относится их деление на внутренние и внешние.

Внутренние факторы - это те, что формируются в компании непосредственно и отражают ее преимущества, а внешние - это сложившиеся на рынке условия, которые оказывают влияние на деятельность компании.

Также конкурентоспособность можно классифицировать по трем уровням факторов: микро, мезо и макро. На микроуровне выделяют факторы, которые непосредственно зависят от деятельности компании. К факторам мезоуровня относятся условия, которые может контролировать государство. Что касается макроуровня, то к ним относятся внешние глобальные факторы. В таблице 1.1 представлены факторы, которые относятся к каждому из этих уровней.

Таблица 1.1 Факторы конкурентоспособности компании

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень | Факторы конкурентоспособности |
| Микро | Качество продукции, уровень цен, распространение продукции основных производителей, технология производства, известности бренда, дизайн упаковки, уровень и гибкость обслуживания, скорость и своевременность выполнения заказа, ориентированность на потребителя, управление персоналом, производительность труда |
| Мезо | Несовершенство государственного механизма, уровень образования и квалификации населения, уровень развития инфраструктуры, уровень развития технологий, наличие и степень влияния естественных монополий на экономическое развитие, особенности геополитического положения страны. |
| Макро | Глобализация, влияние деятельности ТНК, международная специализация и разделение труда, научно-технический прогресс, географическое положение, климатические условия |

Из предложенных классификаций видно, что на уровень конкурентоспособности компании оказывают влияние достаточно разнообразные факторы. Для оценки конкурентоспособности необходимо выделить наиболее важные из них, которые помогут составить целостное представление о конкурентоспособности компании. К основным факторам относятся:

 Уровень цен;

 Качество продукции;

 Ассортимент продукции;

 Узнаваемость бренда;

 Применения инновационных методов;

 Персонал.

Итак, конкурентоспособность - это обладание свойствами, которое помогает стране, компании или отдельному товару отвечать требованиям рынка лучше, чем это делают конкуренты. Что касается конкурентоспособности компании, то это относительный показатель эффективности ее деятельности и возможности успешно функционировать в конкурентной среде. Существует немало факторов, которые определяют возможность компании успешно конкурировать на рынке. Некоторые из них могут быть исследованы компаниями за небольшой промежуток времени и показать относительно целостную картину бизнес окружения. Необходимо понять, с помощью, каких методов, возможно, провести оценку конкурентоспособности наиболее эффективным образом и без значительных затрат.

## **.2 Место системы менеджмента компании в вопросе конкурентоспособности компании**

## конкурентоспособность менеджмент китайский рынок

Управление конкурентоспособностью выступает в роли инструмента, позволяющего повысить эффективность используемых ресурсов, уровень инновационной активности, качество товаров и услуг, тем самым обеспечить условия не только для устойчивого экономического роста предприятий, но и для повышения уровня жизни населения. Конкурентоспособность предпринимательских структур зависит в первую очередь от системы управления конкурентоспособностью, которая, в свою очередь, формирует предпосылки для развития конкурентных преимуществ предприятий, эффективной внутренней и внешней политики, определяющей преимущества своего конкурентного положения на рынке. Другими словами, под управлением конкурентоспособностью понимают способы нахождения, разработки, поддержания, использования, развития конкурентного преимущества.

В настоящее время при управлении конкурентоспособностью продукции предпринимательских структур наиболее приемлем системный подход, с точки зрения которого управление конкурентоспособностью выстраивается как система, предназначенная для воздействия на структурные подразделения организации с целью перевода их в конкурентоспособное состояние посредством развития конкурентных преимуществ этих структурных подразделений.

Перечень функций субъекта управления обычно включает в себя разработку организационно-технических мероприятий по повышению и обеспечению конкурентоспособности продукции, нахождение средств и методов достижения поставленных целей, определение программы действий и организационно-распорядительное воздействие на объект управления (принятие управляющих решений).

Управляемая подсистема (объект управления) представляет собой различные структурные подразделения предприятия (производственные подразделения, службы, отделы), ответственные за формирование конкурентоспособности продукции и отдельных ее составляющих, так как именно там осуществляются процессы выполнения заданной программы. Эти подразделения информируют субъект управления о ходе выполнения программы, возникающих отклонениях, их причинах и виновниках. На основании полученной информации орган управления проводит анализ, вносит корректировки, снова дает команды по информационным каналам прямой связи.

Основу совершенствования системы управления конкурентоспособностью составляет обоснование принципов управления, уточнение структуры, функций, процессов управления и перестройка экономического механизма управления конкурентоспособностью продукции, в частности, разработка стратегии управления. В современной литературе по управлению и планированию на предприятии авторы также останавливают свое внимание на принципах планирования и трактуют их применительно к современной российской действительности. Стратегическое управление и планирование в определенной степени сформировалось на основе долгосрочного планирования, поэтому все перечисленные принципы актуальны и для него. Однако, если принципы гибкости, непрерывности, вариативности, сбалансированности с внешней средой, точности составляют саму суть стратегического управления, то такие принципы, как участие, автоматизация, лишь отчасти влияют на процесс стратегического управления.

Б.Н. Кузык, В.И. Кушлин, Ю.В. Яковец выделяют специфичные только для стратегического управления принципы:

стратегии следует разрабатывать постепенно, по мере того как происходит «обучение» органов (персонала) стратегического управления и отсекаются идеи, не оправдавшие себя. Внешняя среда сложна, поэтому детальное выстраивание стратегии - бессмысленно, если не имеется в виду постоянная конкретизация стратегий и переложение части целевых ориентиров в формы планов и конкретных проектов;

создание механизмов ответственного участия в стратегическом процессе экспертов и управленцев-профессионалов, с одной стороны, и высшего руководства, с другой. Стратегия должна проектироваться и направляться высшим руководством предприятия. Вместе с тем реальная занятость высшего руководства обычно такова, что его роль сводится лишь к одобрению вариантов стратегий, а не к их «выстраиванию»;

стратегические процессы являются сложным сочетанием обеспечения готовности к масштабным переменам и факторов стабильности. В стратегически ориентированной системе высшему руководству необходимо поддерживать равновесие и порядок, обеспечивать эффективность структуры и при этом быть готовым к риску, адаптироваться, реагировать, обучаться;

затраты средств и времени на формирование стратегических планов должны быть достаточными, но не значительными. Чрезмерная увлеченность проработками стратегий и обоснованиями планов может вызвать «паралич управления» по причине самой склонности к аналитике;

стратегические планы развития должны быть в большей степени качественными, чем количественными разработками. Их невозможно представить в виде жесткого набора показателей или перечня мероприятий. Вполне допустима сценарная форма планирования.

Представленные принципы в большей степени являются специфическими чертами стратегического управления, нежели его принципами.

К принципам стратегического управления, основанным на системном анализе, Мирошниченко Ю.В. относит:

принцип многокритериального выбора используется при оценке эффективности принимаемых решений по совокупности критериев (показателей эффективности). Проблема многокритериального выбора заключается в том, что у показатели, как правило, являются противоречивыми. Возникает необходимость поиска тех или иных схем компромисса, с помощью которых осуществляется выбор наиболее предпочтительных альтернатив;

принцип неопределенности заключается в следующем. В рыночных условиях хозяйствования значительно возрастает фактор риска и неопределенности. Для учета риска при определении эффективности принимаемых решений применяется теория вероятностей. Однако ее применение связано со значительной трудностью, вследствие недостатка информации о внешней среде. В настоящее время эта проблема является актуальной при разработке и выборе эффективных решений стратегического управления;

принцип учета заинтересованных сторон. При стратегическом планировании приходится осуществлять оценку эффективности стратегий с учетом интересов всех заинтересованных сторон. Наличие несовпадающих интересов приводит к необходимости тех или иных схем компромисса, которые характеризуются тем, что позволяют принимать согласованные решения;

принцип конфликтности характеризуется тем, что интересы сторон, заинтересованных в результатах стратегического управления, являются прямо противоположными (антагонистическими). Для выбора эффективных решений в конфликтных ситуациях может быть использована теория антагонистических игр.

Ю.А. Маленков считает, что к принципам стратегического управления можно отнести:

 системный характер планирования;

 долгосрочный характер планирования на основе стратегических сценариев;

 единство, целостность и взаимосвязь долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных видов планирования;

 комплексность и научность методов планирования, их соответствие решаемым задачам;

 определение влияния человеческого фактора (потенциал личностей, команды управления, уровень подготовки кадров, мотивация и стимулирование) на качество стратегического управления и выполнение стратегических планов;

 единство стратегического управления и стратегического контроля, конкретизация и персонификация личной ответственности за выполнение стратегических планов и их разделов.

Принципы стратегического управления практически реализуются с помощью такого элемента системы, как подсистема методов и методик. Метод планирования в экономической литературе обозначается как способ, прием разработки планов. Принципы, методы и методика планирования входят в методологию планирования как ее составные части.

Большое значение для стратегического управления имеет метод экономического анализа и синтеза, применяемый на всех его стадиях: для выяснения исходного уровня при разработке планов; при анализе составленных планов и проверке их выполнения. Основное содержание сводится к следующему: разложение исследуемого явления на отдельные элементы; определение влияния наиболее важных из них на все явление в целом; синтез (сведение) отдельных причин и условий к общим, определяющим явление в целом.

Метод экономического анализа и синтеза применяется как в направлении исследования экономических явлений и процессов, так и в направлении разработки планов. Особенностью применения метода экономического анализа и синтеза в планировании является также то, что здесь необходимо выяснять как качественные, так и количественные стороны процессов и явлений, поскольку в планах всегда имеется временной горизонт - плановый период - и они (планы) должны отражать меру развития объектов планирования.

В практике стратегического управления, и прежде всего на прогнозно-аналитической стадии, широко используется метод системного анализа. Системный анализ основан на системном подходе. Характерным при поиске лучшего планового решения является использование логической последовательности: цели - пути достижения целей - ресурсы. Система целей развития различных объектов планирования и путей их достижения представляет собой основу для создания конкретных моделей и методов обоснования планов. В системном анализе используются показатели, основанные на планово-учетных данных, а также данные, носящие качественный характер и получаемые на эвристической основе, что и характерно для стратегического управления.

Как метод системного анализа, так и метод экономического анализа и синтеза целесообразно отнести к категории общих методов планирования, поскольку они определяют общую методологическую и логическую направленность процесса обоснования планового решения и определяют состав и механизм реализации принципов стратегического управления.

Одним из важнейших моментов при проектировании системы управления или ее усовершенствовании является выявление функций, относящихся к управлению конкурентоспособностью продукции и установление их взаимосвязи с функциями управления производством.

Эффективность управления конкурентоспособностью предпринимательских структур состоит в качественной оценке конкурентоспособности продукции, а также оценке эффективности выполнения функций менеджмента.

Рассматривая управление конкурентоспособностью как экономическую категорию, необходимо отметить, что это, прежде всего, управление экономическими процессами и, соответственно, складывающимися при их осуществлении специфическими экономическими отношениями (рыночными конкурентными отношениями). Соответственно объектами управления конкурентоспособностью являются конкурентные отношения, а субъектами - разноуровневые органы управления предпринимательскими структурами.

Содержание процесса управления конкурентоспособностью проявляется в реализации следующих функций:

 Выделение направлений обеспечения конкурентоспособности;

 Выделение уровней управления конкурентоспособностью;

 Осуществление каждой сферой управления конкурентоспособностью соответствующих функций, исходя из выбранных видов и методов конкурентной борьбы, в рамках разработанных стратегии и тактики;

 Формирование системы управления конкурентоспособностью и разработка организационных регламентов функционирования системы управления конкурентоспособностью.

Необходимо отметить, что организационная структура и количество подразделений в ней зависит в первую очередь от размеров и организационно-правовой формы предпринимательских структур. Так, например, если для крупного предприятия актуально формирование финансовой службы, плановой и аналитической, с выделением области задач и ответственности для каждой из них, то на малых (небольших) предприятиях (ООО, ИП) подобное «раздувание» штатов нецелесообразно. В небольшой компании функции финансового, планового, аналитического отделов совмещают руководитель компании и его главный бухгалтер, то же самое касается отделов сбыта, договоров, маркетинга и т.п. В последнее время в организационных структурах компаний все чаще фигурируют отделы продаж, которые не только выполняют свои собственно сбытовые функции, но и функции изучения рынка, стимулирования спроса, позиционирования товара, то есть выполняют задачи отдела маркетинга. В небольшой компании эти функции также могут выполнять один-два человека

Исходя из вышеизложенного, полагаем, что конкурентоспособность предпринимательских структур определяется, прежде всего, уровнем менеджмента, его готовностью эффективно использовать потенциал, нести ответственность за результаты реализации стратегии, принимать нестандартные решения в условиях ограниченности ресурсов и информации, что в свою очередь обусловливается грамотным распределением управленческих функций между структурными подразделениями. Система управления конкурентоспособностью предпринимательских структур может быть признана как эффективная, если:

 компания достигает стратегических целей, используя свои конкурентные преимущества;

 растет количество потребителей;

 создаются условия для непрерывного совершенствования процессов;

 результаты деятельности компании имеют тенденцию к улучшению.

## **.3 Особенности роли системы менеджмента китайской компании с точки зрения её конкурентоспособности на рынке**

Быстрый рост экономики и промышленности Китая в последние десятилетия заставляет многих исследователей анализировать причины успеха китайских компаний. Многие ученые и практики обосновывают быстрое развитие китайского менеджмента национальной культурой, основными ценностями которой выступают клановость, семейственность, преданность руководителю и безоговорочное выполнение поставленных перед персоналом задач. Другие, в свою очередь, утверждают, что именно эти характеристики во многом тормозят развитие передовых методов управления в китайских организациях. Феномен влияния организационной культуры на модели управления персоналом начал изучаться сравнительно недавно и прежде всего, в зарубежной литературе.

Основные концепции организационной культуры были разработаны в США в 80-х гг. прошлого века. Ее порождение и развитие связаны с требованием новых подходов к управлению предприятием. Система управления человеческими ресурсами неизбежно определяется с организационной культурой. Достижение целей управления предприятием через влияние на ценности персонала является одной из главных задач менеджеров по управлению человеческими ресурсами. Организационная культура представляет собой целую систему ценностей, которые участвуют в развитии предприятия. Эта система влияет на нормы и образ деятельности, которые используются для решений внутренних конфликтов и определения внешней политики предприятия. Организационная культура становится движущей силой для развития компании только тогда, когда эти идеи и ценности воплощаются в реальной деятельности. Практически всегда изменения в системе управления сопровождаются изменением организационной культуры. Так, при внедрении системы менеджмента качества особое внимание должно уделяться существующим в компании ценностям, и если они не совпадают с необходимыми, требуется изменение организационной культуры, что чрезвычайно сложно. Как правило, развитие организационной культуры напрямую связано с системой «мягких» факторов, а именно - с системой управления человеческими ресурсами. Поэтому управление людьми в организации является основой для любых инноваций и изменений. Кроме того, создавать организационную культуру, с одной стороны, необходимо с учетом реальности предприятия, т. е. сочетать ее с философией, ценностями и духом предприятия, а с другой - опираясь на ценности национальной культуры той или иной страны. В связи с этим, в первую очередь, интересно проанализировать зависимость национальной и организационной культуры Китая.

Национальная и организационная культура Китая. В начале 1980-х гг., вместе с быстрым развитием японских предприятий, люди стали замечать, что культурные различия влияют на управление организацией, и обнаружили зависимость общественной культуры и организационного управления через организационную культуру. Руководители предприятия объединяют культуру, ценности, психологические и другие факторы, тем самым у организации или предприятия появляется своя особенная модель управления.

Китай является социалистической страной, в которой существует социалистическая общественная собственность, допускающая сосуществование разных экономических укладов, поэтому организационная культура китайских предприятий имеет много политических составляющих, таких как «независимость и самостоятельность», «опора на собственные силы» и т. д. Одновременно на протяжении долгого времени доминировала плановая экономика, и правительство вмешивалось в дела предприятий, поэтому ценности, форма поведения, план и цель деятельности компании определялись правительством и чиновниками. С одной стороны, предприятие становилось политической и экономической организацией, с другой стороны, оно потеряло много свойств в качестве самостоятельной экономической единицы, основной акцент в деятельности которой сводился к реализации краткосрочных целей. По сравнению с японскими акционерными корпорациями, китайские акционерные корпорации уделяют больше внимания краткосрочным результатам деятельности, чем целям долгосрочного развития, например, разработке новых продуктов.

Мораль и этика конфуцианства как основные ценности. Китайская организационная культура делает акцент на том, что мораль является основой деятельности, т. е. моральные и этические нормы всегда были главным содержанием любой системы управления. Как правило, предприятия стремятся к гармонии человеческих отношений, моральному обучению, равенству между людьми, трудолюбию, экономии, честности и другим традиционным китайским добродетелям. Как в отборе кадров, так и в оценке результатов деятельности, даже в принятии решений, в большей степени объективный экономический эффект не считается основанием оценки, а рассматриваются этические нормы как основной критерий. Таким образом, сможет ли сотрудник справиться со своей работой, по сути, зависит от того, следует ли он этическим нормам. Результат работы считается хорошим только тогда, когда сотрудник вовремя и качественно выполняет задачи, которые определяет руководство. Таким образом, главное содержание китайской организационной культуры, по сути, состоит из трех частей: политической идеологии, этических норм, системы управления и внутренней атмосферы предприятия.

При этом этические нормы и политическая идеология выступают самыми важными. Эти черты китайской организационной культуры являются негативным следствием влияния традиционной этической культуры и системы централизованного управления в период плановой экономики.

Однако, на наш взгляд, мораль и этика конфуцианства играют положительную и важную роль в создании организационной культуры китайских компаний. После того как Китай вступил в ВТО, правительству и предприятиям необходимо принимать во внимание мировой опыт и практику управления. Для эффективной деятельности свободной рыночной системы, кроме эффективного права собственности и законодательства, необходимы управленцы, имеющие высокую мораль и соблюдающие этические правила. Это означает, что как в отдельной организации, так и в обществе в целом рыночная экономика не будет развиваться при отсутствии морали и уважения к закону и правилам. Таким образом, мы считаем, что для развития китайских компаний в долгосрочной перспективе необходимо создать организационную культуру, базирующуюся на определенных принципах конфуцианства.

Подчеркивание семейных отношений и высокая концентрация полномочий у главы клана. В традиционной китайской культуре превалируют репутация и интересы семьи или клана. Под влиянием идеи конфуцианства «Семья - основа» китайцы добровольно или нет, но работают именно в такой системе управления предприятием, следовательно, на китайских предприятиях господствует клановая система хозяйствования. Владелец является «благодетелем», потому что он решает все вопросы относительно набора и вознаграждения персонала, распределения полномочий. Соответственно, персонал безоговорочно подчиняется главе предприятия, играет роль «ребенка», что воплощается в послушании и полной лояльности. Кроме того, «родители» (владельцы) предприятия считают, что «дети» являются продолжением их жизни и дела и только они имеют право продолжать владеть и управлять предприятием.

Китайская организационная культура подчеркивает межличностное отношение Таким образом, организационная культура китайских компаний характеризуется четырьмя принципами, лежащими в основе национальной культуры: политической составляющей, моралью и ценностями конфуцианства, семейными отношениями и особенностями межличностных взаимоотношений.

При анализе системы управления и организационной культуры китайских компаний необходимо учитывать факт наличия феномена «гуаньси» («guanxi»), это слово можно перевести как «связи, отношения», однако, за ним скрывается гораздо больше, выстраивается целая система сложных взаимоотношений, которые поддерживаются годами, зачастую не в первом поколении. Наличие либо отсутствие «гуаньси» определяет не только личные отношения, но и может серьезным образом повлиять на принятие решений.

Таким образом, «гуаньси» часто могут перевесить аргументы логики и рациональности. Управление конфликтами становится особенно актуальным в контексте межкультурной коммуникации. Для предотвращения и нивелирования конфликтных ситуаций необходимо учитывать культурные различия двух наций, которые могут проявиться в процессе совместной работы. К примеру, китайцы считают, что русским свойственная чрезмерная прямолинейность, граничащая с грубостью. В то время как русские отмечают некоторую медлительность и недостаточную гибкость китайцев при принятии решений и в быстро меняющихся условиях.

В отношении личности, восточная традиционная культура ориентирована на семью и социум, делает упор на послушание и повиновение власти, самоограничении, достижении гармонии. В классификации К. Камерон и Р. Куинна такой тип организационной культуры получил наименование кланового, поскольку соответствующая форма компании отражает все основные черты функционирования семьи.

Управление конфликтами становится особенно актуальным в контексте межкультурной коммуникации. Для предотвращения и нивелирования конфликтных ситуаций необходимо учитывать культурные различия двух наций, которые могут проявиться в процессе совместной работы. К примеру, китайцы считают, что русским свойственная чрезмерная прямолинейность, граничащая с грубостью. В то время как русские отмечают некоторую медлительность и недостаточную гибкость китайцев при принятии решений и в быстро меняющихся условиях.

В ситуации, когда коллектив состоит из сотрудников, принадлежащих к разным культурам, неизбежно возникают проблемы разобщенности, недостатка интеграции, что, в свою очередь, ведет к снижению эффективности функционирования организации.

В целом развитие китайской организационной культуры находится на начальном этапе. В деятельности компании доминируют субъективные суждения и мнение руководства предприятия. В управлении компанией межличностные взаимоотношения играют значительно большую роль, чем правила, процедуры и нормы. Гуаньси глубоко укоренилось в Китае с тех пор, как 2000 лет назад конфуцианство кодифицировало общественные нормы. Гуаньси вместе с другими нормами удерживают иерархическую и общественную структуру китайцев. Помимо этого, особенность организационной культуры китайских предприятий часто зависит от личности главы предприятия.

На китайских предприятиях наблюдается оторванность организационной культуры от управления предприятием. Некоторые предприниматели считают организационную культуру лишь созданием духа предприятия, т. е. организационная культура не имеет никакого отношения к управлению предприятием, это одностороннее понимание организационной культуры. Организационная культура представляет собой подход или способ для достижения целей управления. Духовный фактор, безусловно, важен и полезен для увеличения сплоченности коллектива, эффективности производства и развития предприятия, однако он должен сочетаться с системой управления и стимулирования и стратегией предприятия. Организационная культура и ценность предприятия действуют на каждом уровне управления и соответствуют изменению среды предприятия, поэтому они не должны отделяться от управления предприятием.

В китайских компаниях огромную роль играют неквалифицированные предприниматели. В современном мире между странами действительно происходит соперничество в сфере бизнеса, экономики и предпринимательства. История экономического развития каждой страны подтверждает, что именно предприниматели и бизнес представляют собой опору развития экономики государства. Долгое время руководителей китайских госпредприятий назначало правительство. Даже сейчас при отборе кадров значительное внимание уделяют родственным связям и служебному стажу, зачастую пренебрегая профессией и квалификацией, вследствие чего многие руководители обладают невысокой квалификацией, безынициативны, со слаборазвитым чувством ответственности, целеустремленности и духом конкуренции. Управление предприятием воспринимается лишь как трамплин для повышения в должности и развитии, что препятствует образованию предпринимательства и, следовательно, развитию бизнеса.

Влияние организационной культуры на модели управления персоналом

Таким образом, влияние организационной культуры на управление персоналом и конкурентоспособность компании проявляется по следующим направлениям:

Управленческая идеология «человек - основа», созданная теорией организационной культуры, не только пополняет культурное содержание управления персоналом, но и что более важно, выступает теоретической основой концепции управления человеком в организации.

Повышение лояльности персонала к организации - одна из важных задач управления персоналом. Лояльность зависит не только от материальных благ, но и от культуры организации. Зарплата и вознаграждение являются основой для удовлетворения материальной потребности жизни и безопасности персонала. Цели организации, система управления, корпоративный дух, имидж и другие культурные факторы представляют собой основу для лояльности персонала к организации. Они удовлетворяют самореализацию, самосовершенствование, уважение и другие духовные потребности персонала. Иными словами, лояльность к организации определяется внутренними общими ценностями и организационной культурой.

Персонал - стратегический ресурс. **Персонал предприятия считается основным источником повышения эффективности производства и конкурентоспособности компании.** По мере изменения взглядов на стратегические ресурсы предприятия, т. е. изменения акцента с финансового капитала индустриального общества на человеческий капитал информационного общества, основные задачи реорганизации заключаются в необходимости рассматривать персонал как движущую силу для развития компании.

Традиционное управление предполагает, что капитал играет связующую роль в отношениях руководителей и подчиненных. Это стимулирует увеличение эффективности производства. Однако долгое время рабочие использовались как «машины», т. е. основной акцент в управлении персоналом был сделан на функцию контроля над персоналом.

В рамках концепции организационной культуры все отношения в организации являются человеческими отношениями, потому что любая организация - это люди, которые в ней работают. Организационная культура создает систему, стимулирующую персонал проявлять свои потенциальные возможности, знания и навыки. Она стимулирует персонал работать в контексте общих ценностей. Главными целями управления персоналом выступают поддержка долгосрочного развития предприятия и развитие его организационной культуры.

# **Глава 2. Анализ системы менеджмента и конкурентоспособности дочерней компании China State Construction на российском строительном рынке**

## **2.1 Характеристика компании China State Construction как объекта исследования**

China State Construction - крупная китайская компания, специализирующаяся на строительстве транспортной инфраструктуры. Компания была основана в 2005 году. Имеет дочернее предприятие в России, которое является далее объектом исследования.

«China State Construction» образовано для ведения всего цикла общестроительной деятельности предприятия, специализируясь при этом на строительстве жилых домов и строительном проектировании.

«China State Construction» ведет строительство в кирпичном исполнении, не применяя силикатного кирпича. Занимается возведением 9- и 12-этажных жилых домов, специализируется на строительстве, в основном, одно-, двух-, трехкомнатных, реже четырехкомнатных, квартир с индивидуальной планировкой.

Дома с встроенными квартирами проектирует группа архитекторов и проектировщиков, созданная при «China State Construction», которые отличаются от других домов своими архитектурно-планировочными решениями.

Квартиры «China State Construction» строятся с учетом таких потребительских качеств как:

площадь кухни от 12 м2 и свыше 15 м2;

площадь ванной комнаты от 3, 5 до 6, 33 м2;

застекление лоджии;

возможность перепланировки;

возможность установки сантехнических приборов;

возможность управления системой освещения;

герметичность и звуконепроницаемость оконных конструкций;

современный облик и внешний вид застройки;

наличие придомовых стоянок для автомобильного транспорта;

наличие лифтов;

размещение в жилых домах объектов социальной инфраструктуры.

Квартиры сдаются без отделки, что сокращает издержки производства и соответственно стоимость становится более приемлемой покупателю, так как при покупке он ориентируется по стоимости.

Для выполнения всех необходимых работ, связанных со строительством предприятие располагает хорошей базой. «China State Construction» имеет: здание под офис предприятия; пластиковый цех, изготавливающий пластиковые окна и двери; столярный цех; цех металлоконструкций, где выполняются все сварочные работы; цех железобетонных изделий; железнодорожный тупик.

Цель управления кадрами на данном предприятии - подбор компетентных и заинтересованных сотрудников, умение их удержать, совершенствование их профессиональной подготовки. Управление кадрами - широкое понятие, включающее в себя следующие составляющие:

подход к работнику как к главному фактору реализации целей предприятия;

отношение к работнику как к источнику доходов и статье инвестиций;

анализ потребностей предприятия в человеческих ресурсах;

анализ ситуации с трудовыми ресурсами во внешней среде;

формирование трудовых ресурсов предприятия.

В рыночных отношениях потребность в персонале определяется величиной спроса на изготовляемую продукцию, производимые работы и оказываемые услуги. Спрос на трудовые ресурсы является в условиях рынка производным от готовых товаров и услуг, которые выполняются с помощью данных человеческих ресурсов. Годовые объемы спроса на производство продукции должны служить основой расчета потребности во всех категориях работников предприятия.

Персонал предприятия представляет собой совокупность работников определенных категорий и профессий, занятых единой производственной деятельностью, направленной на получение прибыли или дохода и удовлетворение своих материальных потребностей. В условиях рынка необходимый профессионально-квалификационный состав работников магазина формируется с учетом действующих на рынке труда и производства законов спроса и предложения. Величина рыночного спроса на квартиры служит основой планирования необходимой для их реализации работников соответствующих категорий.

На «China State Construction» выделяют категории работников: промышленно-производственный персонал и непромышленный персонал. В промышленно-производственного персонала входят рабочие, инженерно-технические работники и служащие. Также происходит подразделение работников этой категории на административно-управленческий и производственный персонал. К непромышленному персоналу относят работников, занятых в транспортном хозяйстве, жилищно-коммунальном обслуживании, сфере социального обеспечения и других непроизводственных подразделениях.

Таблица 2.1 Анализ финансовых результатов.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | За 2013г | За 2012г | Отношение | |
|  |  |  | Абсолютное | % |
| Чистая выручка, млн.руб. | 31178 | 23595 | 7583 | 32, 1 |
| Полная себестоимость оказания услуг | (46825) | (33595) | 13230 | 39, 4 |
| Результат от основной деятельности | (15647) | (10000) | 5647 | 56, 5 |
| Процент к получению | - | - | - |  |
| Процент к уплате | (212) | (128) | 84 | 65, 6 |
| Операционные доходы | 1203 | 897 | 306 | 34, 1 |
| Операционные расходы | (978) | (920) | 58 | 6, 3 |
| Внереализационные доходы | 15838 | 10646 | 5192 | 48, 8 |
| Внереализационные расходы | (1801) | (1986) | (185) | (9, 3) |
| Прибыль (убыток) до налогобложения | (1597) | (1491) | 106 | 7, 1 |
| Отложенные налоговые активы | 215 | 258 | (43) | (16, 7) |
| Отложенные налоговые обязательства | (9) | (27) | (18) | (66, 7) |
| Налог на прибыль и иные аналогичные платежи | (99) | (307) | (208) | (67, 8) |
| Чистая прибыль (убыток) отчетного периода | (1490) | (1564) | (74) | (4, 73) |
| Постоянное налоговое обязательство | 180 | 132 | 48 | 36, 4 |

установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;

политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;

профориентация и адаптация персонала;

меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;

совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;

разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на рабочих местах;

новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;

Российское дочернее предприятие «China State Construction» не является крупным предприятием, которое концентрирует свои усилия на локальных потребностях рынка. Эти предприятия обладают рядом специфических черт:

невелики по размеру и связаны с ограниченным кругом клиентов;

имеют разнородные виды товаров и услуг, которые нельзя удовлетворить с помощью высокоэффективного серийного производства;

многочисленны, так как локальные потребности существуют во всех отраслях народного хозяйства;

изменчивы, так как при массовых потребностях колебания спроса усредняются.

## **.2 Особенности системы менеджмента компании China State Construction**

Высшее звено представлено единоличным руководителем фирмы - генеральным директором, который кроме руководства предприятием обеспечивает связи с вышестоящими организациями и занимается другими вопросами, входящими в компетенцию высшего руководства.

Руководитель производства отвечает за производственный процесс на предприятии. Он участвует в общем планировании предприятия, доводит информацию по вопросам производства продукции до всех уровней компании.

Финансовый директор осуществляет финансовое планирование на предприятии, организует движение финансовых потоков, руководит финансовым отделом.

Коммерческий директор ведет всю коммерческую деятельность фирмы, контролирует деятельность менеджеров, организует маркетинговую и сбытовую деятельность, занимается описанием и сегментированием рынка, исследованием запросов и нужд потребителей, выбором посредников, рекламой и продвижением товаров и услуг.

Руководитель отдела кадров руководит кадровой работой на предприятии. Он отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Вопросами организации производственного процесса занимается руководитель производства.

В современной хозяйственной среде нет ничего постоянного или предсказуемого. Сложно прогнозировать рост рынка, потребительский спрос, жизненный цикл продукта, скорость и глубину технологических изменений, а также изменение сил конкуренции. Сегодня компании должны действовать быстро. Обеспечение конкурентоспособности на рынке, ставшем мировым, предполагает проведение инноваций в сфере продуктов и услуг; инноваций управленческих и операционных процессов на предприятии; инноваций, связанных с изменением обшей организационной структуры фирмы; инноваций, затрагивающих психологию и деятельность работников.

Постоянные изменения в любой части организации оказывают влияние на весь этот социальный организм. Сегодня одним из основных ресурсов бизнеса являются знания и всё происходит в «режиме реального времени», исчезают шансы выжить у негибких вертикальных структур. Гармоничное встраивание компаний в среду бизнеса с использованием стратегических альянсов, в том числе с конкурентами, развитие межфирменных и внутрифирменных сетевых образований, образование виртуальных предприятий стали повседневностью.

Повысилась роль автономных взаимодействующих команд в компании, которые непосредственно контактируют с клиентом. Под влиянием идей маркетингового управления собственники приходят к мнению, что такие группы обязаны отличаться творческой инициативой, ответственностью и самоорганизацией. Очевидно, подобные структуры нуждаются в особом стиле руководства, который предполагает разделение функций формального лидера и ответственности между членами команды и требует от лидера отказа от части контрольных функций в обмен на разделение вместе с командой ответственности за успех подразделения или процесса.

Важной чертой сегодняшнего бизнеса стало появление самообучающихся организаций. Современный бизнес требует от менеджеров способности видеть организацию как динамичное целостное образование, состоящее из подсистем со специфическими свойствами. На смену управленческим иерархиям приходит командная работа, позволяющая работникам с разными должностными обязанностями оперативно обмениваться информацией, поддерживать друг друга и самосовершенствоваться.

Однако такие (эффективные для сегодняшнего бизнеса) организационные изменения возможны, если менеджеры станут руководствоваться базовыми принципами управления в динамической системе. К ним можно отнести:

наличие компетентных лидеров, которые становятся инициаторами успешных организационных преобразований;

обеспечение баланса между интересами стейкхолдеров (акционерами, персоналом, клиентами, общественностью);

управление системой организационного знания;

выявление ключевых областей, перемены в которых способны дать мультипликационный эффект для всей организации

динамическую корректировку программы преобразований на основе системы управления с обратной связью (корректировка целей, структуры управления, персонала).

Данная система управления отвечает потребностям предприятия, ориентированного на нововведения, и представляет собой синтез программно-целевой и дивизионально-продуктовой структур. Особенностью является выделение на уровне руководства научно-технического совета, обеспечивающего независимую экспертизу проводимых разработок.

Помимо функциональных органов управления, выполняющих общекорпоративные функции (финансы, бухгалтерия, безопасность и проч.), выделяются две большие группы - группа инновационного развития, занимающаяся перспективными разработками, и группа текущего бизнеса, занимающаяся серийным производством.

На первом этапе группа инновационного развития планирует и проектирует реализацию нового направления, учитывая его коммерческую эффективность при возможном выходе на рынок. На втором этапе группа текущего бизнеса занимается непосредственным освоением новой разработки и осуществлением серийного производства.

Основной задачей при этом является избежание дублирования ресурсов и функций в двух группах, в связи с чем особое внимание уделяется развитию информационного пространства, позволяющего обеспечить высокий уровень коммуникации между различными группами персонала с использованием современных информационных технологий.

## **2.3 Влияние существующей системы менеджмента компании China State Construction на конкурентоспособность**

Ситуация на предприятии в целом остается благополучной, что, однако, не свидетельствует об отсутствии серьезных проблем в его развитии, но дает возможность судить о наличии потенциала для их решения.

Для определения путей повышения конкурентоспособности предприятия проведем SWOT-анализ и определим сильные стороны и возможности предприятия (табл. 2.2).

Проанализировав внутреннюю среду организации, можно сделать вывод, что предприятие обладает низкой конкурентоспособностью по сравнению с конкурентами, о чем свидетельствует падение продаж, следствием чего является снижение финансовой устойчивости и платежеспособности, уход с предприятия работников из-за низкой мотивации и оплаты труда, износ основных фондов, недостаточность сборочных площадей, а также высокие затраты на производство продукции.

Далее определим рыночные возможности и угрозы предприятия. Анализ факторов внешней среды - неотъемлемая часть анализа деятельности предприятия, дающая возможность определить возможности и угрозы, возникающие в ходе хозяйственной деятельности (табл. 2.3).

Таблица 2.2.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Внутренняя среда | |
|  | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1. Производственная деятельность | гарантия качества, | высокая степень износа оборудования, себестоимость продукции выше, чем у конкурентов |
| 2. Маркетинг | широкий перечень услуг, (гарант качества), | слабая коммуникативная политика; неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности |
| 3. Управление предприятием | систематизированная организационная структура, четкое распределение полномочий, демократичный стиль управления организацией; | низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия |
| 4. Финансы | гос. помощь, наличие финансовой политики и ее содержание | неплатежеспособность, отсутствие свободных оборотных финансовых средств |
| 5. Персонал | своевременная выплата зарплаты, социальная защита персонала, образование, трудовые навыки, наем на работу | слабый карьерный рост, низкая мотивация персонала, текучесть кадров |
| 6. Снабжение | работа с поставщиками; | высокие затраты на хранение, плохая сбытовая сеть |
| 7. Характер взаимодействия с клиентами | обработка заказов, сервис (качественное обслуживание), короткие сроки обслуживания, удобная форма расчета (кредит, рассрочка платежа) | повышение требований клиентов к качеству продукции и обслуживанию |
| 8. Инновационная деятельность | интеллектуальный потенциал, технологическая подготовка производства, опытное производство и испытание, исследования и разработки в области инноваций | большой временной лаг между созданием, разработкой и внедрением новых технологий |

Таблица 2.3

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Внешняя среда | |
|  | Возможности | Угрозы |
| 1. Спрос | рост продаж; появление новых клиентов | изменение потребительских предпочтений |
| 2. Конкуренция | промышленная кооперация | усиление рыночной позиции конкурентами |
| 3. Сбыт | снижение цен на материалы, рост продаж, появление новых клиентов | повышение цен на продукцию и услуги |
| 4. Политические факторы | заинтересованность государства в восстановлении и развитии промышленности | вступление в ВТО усилило конкуренцию со стороны основных конкурентов |
| 5. Экономические факторы | спрос на продукцию растет в связи с модернизацией экономики | рост инфляции |
| 6. Научно-технические факторы | совершенствование технологии производства, применение современных технологий и высокоэффективного оборудования | применение конкурентами новых технологий |

Также влияние на деятельность предприятия со стороны внешней среды оказывает макросреда. Основное влияние со стороны макросреды оказывают политические, экономические, природные, научно-технические, правовые и другие факторы.

На подрядном рынке в настоящее время действуют 3853 строительных организаций различных форм собственности. В 2013 г. (2012 г.) строительные работы выполнены на сумму 170433, 0 млн. руб. (154311, 1) млн. руб. Введено в эксплуатацию всего в 2013г. (2012 г.) 1321, 8 тыс. м2 (1373, 8 тыс.м2) жилья, что позволило улучшить жилищные условия семей. Построено в 2012 г. 19353 квартиры, в 2013 г. - 18548 квартир.

Доля «China State Construction» в строительной в 2013 г. (2012 г.) составила 0, 65% (0, 49 %) по объемам, выполненных строительных работ, и по введенной в эксплуатации тыс. м2 жилья в 2013 г. (2012 г.) - 0, 04% (0, 046%), и по числу построенных квартир в 2012 г. составит - 0, 67%, которая является основой анализа конкурентной ситуации на рынке строящегося жилья.

Однако, в последнее время, в связи с экономическим кризисом, ситуация на рынке резко ухудшается. По итогам 2013 года снижения пока нет, но уже наметилась тенденция снижения темпов роста продаж в конце 2013 года и начале 2012г., но так как дипломная работа разрабатывалась и выполнялась в 2013 году, то на данный момент времени последствия кризиса еще нельзя ощутить в полной мере.

С ростом конкуренции между предприятиями усиливается проблема сбыта готовой продукции, в связи с чем первостепенной становится задача выявления платежеспособного спроса потребителей, расширения традиционных и поиск новых рынков, разработки и внедрения новых форм финансирования производства.

Разрабатывая бизнес-стратегию и принимая хозяйственные решения, строительная организация должна учитывать интересы потребителя. При этом важным становятся вопросы: как изменяется цена на строительную продукцию при изменении потребительских свойств в зависимости от региона и конкретного населенного пункта, насколько потребитель готов оплачивать эти потребительские свойства при покупке продукции и др. Разрабатывая товарную стратегию, строительная организация исходит из возможности производства и реализации выбранной продукции на соответствующем рынке.

Сегментация рынка любой продукции представляет собой деление всех потенциальных потребителей на группы, каждая из которых содержит особые отличные от других требования к данному товару. Сегментация рынка состоит в разбиении совокупности потребителей по группе продукции, (жилой фонд определенной этажности или комфортности и др.).

Жилье является дорогостоящим товаром длительного пользования. Оно, как правило, не может приобретаться только за счет текущих доходов потребителей или накоплений, в большинстве случаев приобретения используют различные формы кредита.

Конкурентоспособность предприятия может быть определена качественно и количественно. Наиболее предпочтительна последняя оценка, так как она позволяет увязать ее с мерой инвестиционной привлекательности.

Предложенные по показатели конкурентоспособности представлены в таблице 2.4 с соответствующими значениями.

Из табл. 2.4 видно, что на предприятии «China State Construction» конкурентоспособность выше в 2013 г. Об этом свидетельствуют показатели эффективности деятельности, которые выросли на 64 тыс.руб. за анализируемый 2008-2013 гг., сбытовой потенциал - на 4440 тыс. руб., финансовое положение улучшилось на 43062, 9 тыс. руб.

Таблица 2.4 Показатели конкурентоспособности

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Расчет показателя | Годы | | |
|  |  | 2011 | 2012 | 2013 |
| Эффективность деятельности: прибыль, тыс. руб. |  | 1396 | 2158 | 2034 |
|  |  |  |  |  |
| Уровень управления: доля управления в общей сумме численности, % | АУП/Среднесписочная численность\*100 | 28, 95 | 26, 95 | 23, 93 |
|  |  |  |  |  |
| Сбытовой потенциал: объем продаж, млн. руб. |  | 1412 | 4538 | 5852 |
|  |  |  |  |  |
| Финансовое положение: платежеспособность |  | 1339, 10 | 34711, 40 | 44402, 00 |
|  |  |  |  |  |
| Репутация фирмы: доля на рынке, % | Объем продаж предприятия/ объем продаж на рынке, % | 1, 47 | 4, 33 | 5, 58 |
|  |  |  |  |  |
| Состояние трудовых ресурсов: текучесть кадров, % | Сумма уволенных /среднесписочная численность\*100 | 10, 74 | 12, 31 | 10, 51 |
|  |  |  |  |  |

Чтобы наиболее рационально определить, насколько прочно, компания удерживает свою конкурентную позицию, какими преимуществами она обладает перед основными конкурентами («Новая строительная компания», «Стройком»), для этого выделим 15 наиболее значимых параметров и проведем расчеты тремя стандартными методами оценки конкурентоспособности продукта. Т.к. данная организация занимается возведением жилых комплексов, следовательно, продуктом производства являются квартиры.

Таблица 2.5

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Параметры | «China State Construction» | «Стройком» | «НовСК» |
| 1. Доля на рынке (%). | 5, 58 | 5, 13 | 3, 62 |
| 2. Репутация фирмы, престиж (баллы). | 7, 7 | 7, 4 | 7, 5 |
| 3. Уровень обслуживания (баллы). | 8, 9 | 9, 1 | 9, 3 |
| 4. Расходы по стимул. сбыта (тыс.руб.) | 78000 | 115000 | 89000 |
| 5. Уровень квалификации строительного персонала. | 9, 1 | 8, 76 | 8, 82 |
| 6. Средняя площадь квартиры. | 91 | 87 | 74 |
| 7. Современный облик/внешний вид застройки. | 8, 0 | 8, 6 | 8, 9 |
| 8. Объем выполненных строительных работ на 2010 - 2013гг (тыс.м2). | 1373, 8 | 1104, 4 | 1021, 6 |
| 9. Качество используемых материалов. | 9, 2 | 8, 9 | 9, 0 |
| 10. Качество построенных домов. | 8, 6 | 8, 74 | 8, 8 |
| 11. Использование новых технологий (%). | 47 | 49 | 53 |
| 12. максимальное количество этажей дома. | 12 | 12 | 9 |
| 13. Система контроля качеством. | 9, 7 | 9, 2 | 8, 87 |
| 14. Уровень цен за 1кв. метр. | 47000 | 43000 | 40000 |
| 15. Предоставление дополнительных услуг (помощь в оформлении, ипотека) | 53% | 47% | 30% |

Первый метод дифференцированный, основан на единичном показателе конкуренции предприятия. Рассчитывается по формуле:

qi = (Pi \ Pio)\*100%

где qi - единичный показатель конкуренции;

Pi - величина i параметра для исследуемого предприятия;

Pio - величина i параметра для фирмы конкурента.

Сделав расчеты получили следующие результаты:

«China State Construction»\ «Стройком» ∑q=101, 1%

«China State Construction»\ «НовСК» ∑q=112, 17%

Вывод: т.к. в первом и во втором случае сумма средних единичных показателей больше 100%, отсюда следует строительная компания «China State Construction» конкурентоспособней предприятий образца.

Второй метод оценки конкурентоспособности комплексный.

К= ( Iтп / I эп ) \* Iнр

где К - интегральный показатель конкурентного предприятия;

Iнр - групповой показатель по нормативным параметрам;

Iтп - групповой показатель по техническим параметрам;

I эп - групповой показатель по экономическим параметрам.

«China State Construction» К=1, 17

«Стройком» К=0, 98

«НовСК» К=0, 83

Посчитав комплексным методом видим, что К исследуемой компании превосходит результаты компаний образца.

Третий метод проверочный. Высчитывается по формуле:

К= ∑q а / З

где а - вес параметра;

З - затраты.

«China State Construction» К=35, 298

«Стройком» К=33, 46

«НовСК» К=31, 9

Проведя расчеты тремя методами выяснили, что исследуемая строительная компания «China State Construction» по дифференциальному и комплексному методу конкурентоспособнее компаний образца, т.к. ∑q > 100 K > 1. Это же подтверждает проверочный метод К «China State Construction» > K «Стройком» ; K «China State Construction» > K «НовСК». Из всего этого следует «China State Construction» занимает, среди сравниваемых компаний, лидирующую позицию. Не смотря на это, фирме нужно обратить внимание на то, чтобы повысить уровень обслуживания, при строительстве использовать более новые технологии и поработать над внешним видом застройки.

Результатом проведенной оценки является принятие управленческого решения в области товарно-производственной и инвестиционной политики, которое позволяет добиться наиболее полного удовлетворения спроса потребителя и увеличении доли на рынке недвижимости, что означает, что оценка может помочь строительной компании «China State Construction» значительно увеличить свой производственный потенциал и расширить производственные мощности.

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности, можно сформулировать основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятия:

 Задача обеспечения конкурентоспособности предприятия включает обеспечение конкурентоспособности продукции и собственно предприятия.

 Следует выделять разные критерии конкурентоспособности предприятия в зависимости от горизонта планирования и управления на предприятии.

 Основным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности продукции.

 На тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансовым состоянием и характеризуется комплексным показателем его состояния и состоянием его производства.

 На стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса.

**Глава 3. Основные направления повышения конкурентоспособности China State Construction**

## **3.1 Анализ проблем и путей развития системы менеджмента компании China State Construction с целью повышения конкурентоспособности предприятия**

Анализируя результаты исследования системы управления предприятием, выявлены следующие системообразующие элементы и факторы внутренней и внешней среды предприятия, которые необходимо учесть при определении организационной структуры. В контексте системообразующих элементов ключевыми являются:

•организация труда ремонтного и обслуживающего персонала, которая характеризуется неравномерной занятостью;

•децентрализация управления ремонтными и обеспечивающими производственными службами;

•низкий квалификационный уровень персонала и низкий уровень самоконтроля персонала;

•отсутствие современных систем автоматизации и контроля за производственным и управленческим процессами;

•слияние функций собственника и топ менеджеров предприятия;

•уровень организационной культуры предприятия характеризуется отсутствием традиций, убеждений и ценностей, которые разделяют большинство сотрудников предприятия;

•жизненный цикл предприятия определяется характеристиками упадка.

Так же для предприятий среднего бизнеса ограничивающими факторами являются ограниченность трудовых и финансовых ресурсов.

В данной ситуации необходимо совершенствовать систему управления организационными отношениями. Управленческие решения позволят минимальными финансовыми и трудовыми ресурсами обеспечить четкое разделение труда, закрепление трудовых функций, степень подчинения, иерархию взаимодействия служб и подразделений предприятия.

Вышеперечисленные особенности и потребности предприятия включает в себя бюрократическая организационная структура. Она позволит обеспечить наиболее четкую систему взаимных функциональных связей между подразделениями, четкую систему единоначалия и обеспечит ясно выраженную ответственность персонала на всех уровнях взаимодействия.

Необходимо учитывать, что бюрократическая система возлагает наибольшую ответственность за успех, повышенную зависимость результатов работы предприятия от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев, не позволяет быстро приспосабливаться к изменению ситуации и вызовам внешней сферы. Обозначенные в теории управления как недостатки бюрократической организационной структуры в социально-экономической ситуации данного предприятия выступают как преимущества.

В первую очередь стоит обратить внимание на то, что предприятия КНР на российском рынке имеют фактически два уровня управления организацией. Самый верхний уровень - «Руководство компании» представляется, как правило, одним человеком, который при этом принимает непосредственное участие при реализации проекта, выступая в роли менеджера проекта. Таким образом, модель должна позволять описывать данную деятельность и связанные с ней процессы. На стадии завершения проекта для предприятий одним из важных моментов является - анализ сигналов от пользователей, что позволяет создавать целостную картину по работе проекта и выделять критические моменты, необходимые доработки.

Большое количество сотрудников компаний часто игнорируют систему управления проектами, так как для них нет мотивации в ее использовании, когда можно решить все при непосредственной коммуникации и, используя подручные средства, а предложенные решения являются слишком сложными, и нет тех особенностей, которые могли бы привлечь сотрудников для работы с ними. Таким образом, необходим механизм для привлечения и удержания в системе сотрудников. Это в свою очередь может значительно повысить интерес к работе и тем самым увеличить качество выполняемых проектов.

Существуют определенные черты клановой культуры, оказывающие негативное влияние на конкурентоспособность китайских компаниях:

высокая концентрация полномочий принятия решений. Владелец компании часто назначает на важные должности в компании своих близких родственников, и поэтому наемный персонал не может участвовать в принятии важных решений, и люди не видят перспектив и возможностей карьерного развития в данной компании. Это противоречит принципу модели управления человеческими ресурсами, который проявляется в «управлении потенциальными возможностями персонала»;

семейные отношения между владельцами и персоналом. Владелец как «отец», а персонал как «дети», соответственно, персонал абсолютно подчиняется главе предприятия. Для своих «детей» «отец» решает все вопросы. Вместо менеджера по персоналу «отец» принимает решения о найме, отборе, оценке, вознаграждении и т. п., т. е. эти решения полностью зависят от личного мнения главы компании и не могут быть объективными, что существенно препятствует развитию организации в целом. Это противоречит принципу модели управления человеческими ресурсами - «развитию личности персонала».

Все это, с одной стороны, характеризует особенность и уникальность зависимости между системой управления персоналом и клановой организационной культурой в китайских компаниях, а с другой - определяет существующие ограничения для развития организационной культуры и моделей управления персоналом, которые будут препятствовать созданию конкурентных преимуществ в китайских компаниях и, как следствие, тормозить развитие китайских предприятий. По нашему мнению, необходимо в рамках существующей клановой национальной культуры развивать черты рыночной организационной культуры, которая позволит формировать модель управления человеческими ресурсами, что, в свою очередь, определяет экономическую эффективность управленческих инноваций.

Соответственно:

для каждой управленческой инновации существуют определенные характеристики, обусловливающие ее экономическую эффективность. В китайских компаниях имеются ценности, определяющие быстрое и успешное внедрение системы менеджмента качества;

при реализации модели управления человеческими ресурсами, создание и внедрение системы менеджмента качества положительно влияют на результаты деятельности организации;

определенная организация бизнес-процессов в рамках системы управления конкурентоспособностью в соответствии с моделью управления человеческими ресурсами положительно сказывается на экономических результатах деятельности организации.

Кроме того, одним из направлений дальнейшего исследования является сравнительный анализ влияния системы управления персоналом на систему менеджмента качества в российских и китайских компаниях.

## **3.2 Рекомендации по решению проблем**

Для оптимизации управленческой функции исследуемого предприятия, считаем возможным при формировании типа организационной структуры включить элементы проектной и матричной структур управления, что для средних предприятий России является новаторством.

Например, на предприятии создана проектная группа для внедрения автоматизированной системы управления промышленным предприятием, включающей на первом этапе автоматизацию учета, планирования, казначейских операций, сбыта готовой продукции. Под данный проект выделены финансовые ресурсы. Учитывая низкий квалификационный уровень персонала, трудовые ресурсы на проект привлечены со стороны. Проектная группа имеет свою структуру, определены ее цели, утверждены планы и сроки проведения работ. Руководитель проекта координирует совместные действия, как проектной группы, так и подразделений предприятия. После выполнения проекта структура проектной группы распадается, ее сотрудники, переходят в структурные подразделения предприятия.

При этом обеспечивается необходимый квалификационный уровень сотрудников предприятия, функции которых взаимосвязаны, например специалиста по управлению персоналом, организации труда и заработной плате и бухгалтера-расчетчика, который должен обеспечивать их взаимозаменяемость, что для среднего предприятия весьма актуально.

Основными факторами, которые необходимо учитывать при определении организационной структуры промышленного предприятия среднего бизнеса в России являются:

• квалификационный уровень персонала (в том числе высшего менеджмента);

• уровень организационной культуры предприятия;

• уровень развития предприятия и жизненный цикл, в котором находится предприятие;

• готовность персонала к инновациям.

Исходя из анализа внешней среды, можно сделать вывод, что предприятие имеет перспективы повышения конкурентоспособности. Подтверждением этому может служить рост продаж в послекризисном периоде и планируемый рост спроса на рынке станочного оборудования.

Для повышения конкурентоспособности предприятия с учетом особенностей современного рынка необходимо:

внедрение инновационной политики предприятия, которая определяет возможность предприятия конкурировать не только на внутреннем, но и на внешнем рынках. Поскольку с ростом НТП растут и видоизменяются потребности, потребитель выдвигает все более сложные требования к рынку товаров и услуг. Для этого необходима инвестиционная деятельность для освоения инноваций;

развитие системы государственной поддержки высокоэффективных инвестиционных проектов предприятия за счет предоставления государственных гарантий и инвестиционных ресурсов, размещаемых на конкурсной основе;

руководителям предприятий в первую очередь необходимо обратить внимание на мотивацию своих сотрудников, должны быть обеспечены соответствующие условия работы, отдыха, высокий уровень заработных плат, так как люди являются наиглавнейшим фактором развития любого предприятия. Трудовые ресурсы являются неотъемлемым элементом предприятия и важнейшим фактором повышения конкурентоспособности в глобальной экономике. Очень немногие отечественные фирмы, в том числе крупные, заботятся об улучшении условий работы и мотивации своих сотрудников;

важнейшим критерием конкурентоспособности продукции, общепризнанным в мировой практике, является сертификация систем качества предприятий и производств на соответствие стандартам ИСО 9000. Соответствие системы управления качеством на предприятии международному стандарту предполагает изменение организационной структуры предприятия, перестроения всех этапов производственного цикла: от проектирования продукции до ее сбыта;

непрерывное совершенствование реализуемой на внутреннем рынке продукции национальных производителей и расширение их деятельности на международном рынке. Необходимо, чтобы величина и стабильность эксплуатационных параметров находились на уровне аналогичной продукции ведущих зарубежных фирм, причем их стоимость должна быть ниже импортного аналога;

внедрять и развивать лизинговые операции как механизм расширения сбыта продукции и перевооружения промышленности в условиях дефицита финансовых ресурсов.

Существующий организационно-экономический механизм управления предприятием представляет собой сложноформализуемую систему. В этой связи ее адекватная модель позволяет воспроизводить интересующие свойства и характеристики.

Целью моделирования системы обеспечения конкурентоспособности предприятия ы в условиях цикличности экономики является разработка организационно-экономического механизма управления предприятием, способного своевременно выявить сигналы из внешней среды и адекватно отреагировать на них с помощью реализации управленческих решений, направленных на достижение стабильного существования структуры в изменяющихся внешних условий и на обеспечение ее постоянного развития.



Рис. 1. Укрупненная модель системы обеспечения конкурентоспособности.

При разработке укрупненной модели обеспечения конкурентоспособности интегрированной организационно-производственной структуры (рис.1) исходим из того, что рассматриваемая система должна:

получать и анализировать информацию из внешней среды предприятия;

получать и анализировать информацию из внутренней среды предприятия;

информировать руководителя о неблагоприятных ситуациях и их причинах;

предлагать пути решения возникающих проблем с учетом прогнозов развития внешней среды.

Далее отметим, что большинство авторов среди основных функций управления выделяют планирование, организацию, мотивацию и контроль. Для характеристики рассматриваемой системы обеспечения конкурентоспособности в перечень этих функций добавим еще такую функцию как анализ (рис. 2).

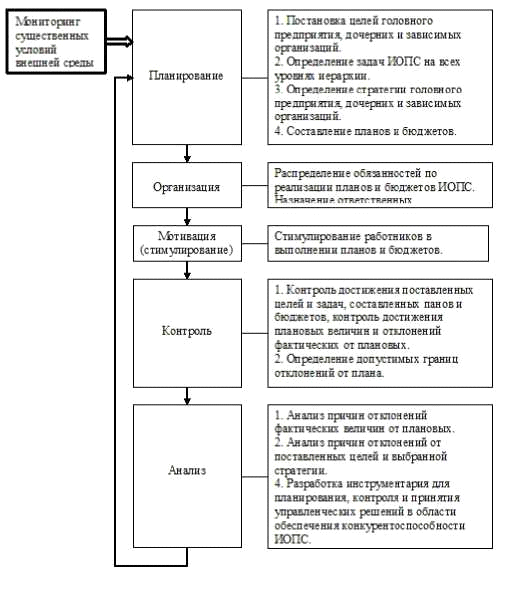


Рис. 2. Функции системы обеспечения конкурентоспособности интегрированных организационно-производственных структур (ИОПС) в условиях цикличности экономики

Из схемы, представленной на рисунке 2 видно, что функция анализа в рассматриваемом случае играет важную роль в уточнении информации и корректировке данных на этапах реализации всех остальных функций. При этом для реализации функции обеспечения конкурентоспособности интегрированных организационно-производственных структур в условиях цикличности экономики, введен блок мониторинга существенных условий внешней среды, а именно - фазы экономического цикла, состояния факторов макро- и микроокружения.

В то же время разрабатываемая система обеспечения конкурентоспособности имеет еще одно «ограничение», то есть повышение конкурентоспособности всей структуры за счет диверсификации деятельности дочерних и зависимых организаций как более гибких и адаптивных структур. Применение диверсификации должно обосновываться действительной в этом необходимостью, следовательно, ей должны предшествовать соответствующие исследования внешних условий хозяйствования и внутреннего потенциала предприятия на соответствие потребностям рынка и возможностям реализации выбранной стратегии.

Кроме того, отметим, что в основу модели системы обеспечения конкурентоспособности интегрированных организационно-производственных структур на основе диверсификации деятельности дочерних и зависимых организаций должны быть положены следующие основные принципы:

принцип целевого подхода и единства информационной базы, являющийся одним из исходных при построении структуры рассматриваемой системы;

принцип обязательной обратной связи, определяющий место системы обеспечения конкурентоспособности в общей системе управления предприятием и ее взаимосвязь с внешней средой предприятия и его внутренним потенциалом;

принцип взаимосогласованности, реализуемый на всех этапах функционирования системы и заключающийся в последовательном планировании от общего к частному, а также в корректировке целей, стратегии, планов более высокого порядка в случае появления сигналов в процессе их реализации и в случае появления сигналов извне;

принцип типизации и унификации, предполагающий:

а) формирование структуры системы обеспечения конкурентоспособности из типовых, стандартных элементов;

б) типизацию задач и процедур на всех уровнях управления;

в) типизацию методов решения задач, простейших операций, расчетов, технологии подготовки информации для принятия управленческих решений, алгоритма анализа, а также использования полученных в ходе расчетов данных и информации;

принцип многовариантности или альтернативности принимаемых решений, предполагающий необходимость разработки в каждом конкретном случае нескольких вариантов действий с формированием картины состояния предприятия в каждом альтернативном случае, а также предполагающий саму возможность создания альтернативных вариантов действий;

принцип функционального подхода, который предполагает закрепление функций и возложение задач по обеспечению конкурентоспособности структуры на соответствующее функциональное и в то же время компетентное подразделение;

принцип единства факторов, предполагающий необходимость принятия решения в случае изменения факторов на любом из этапов реализации функционирования системы обеспечения конкурентоспособности, а при необходимости и корректировки параметров на входе системы;

принцип взаимосвязи результатов функционирования системы обеспечения конкурентоспособности со стимулированием, который предполагает стимулирование работников, влияющих на процесс реализации функций и задач данной системы и непосредственно участвующих в нем, в случае получения положительных результатов, а также ввод дифференцированной системы шкал, позволяющей определить вклад каждого в достижение конкурентоспособности структуры;

принцип единства общих и частных показателей, предполагающий единый подход к построению системы показателей.

Исходя из выше приведенного описания системы, ее функций и принципов функционирования была разработана детализированная модель обеспечения конкурентоспособности с учетом цикличности экономики и возможности повышения конкурентоспособности интегрированной структуры за счет диверсификации деятельности дочерних и зависимых организаций (рис.3.).

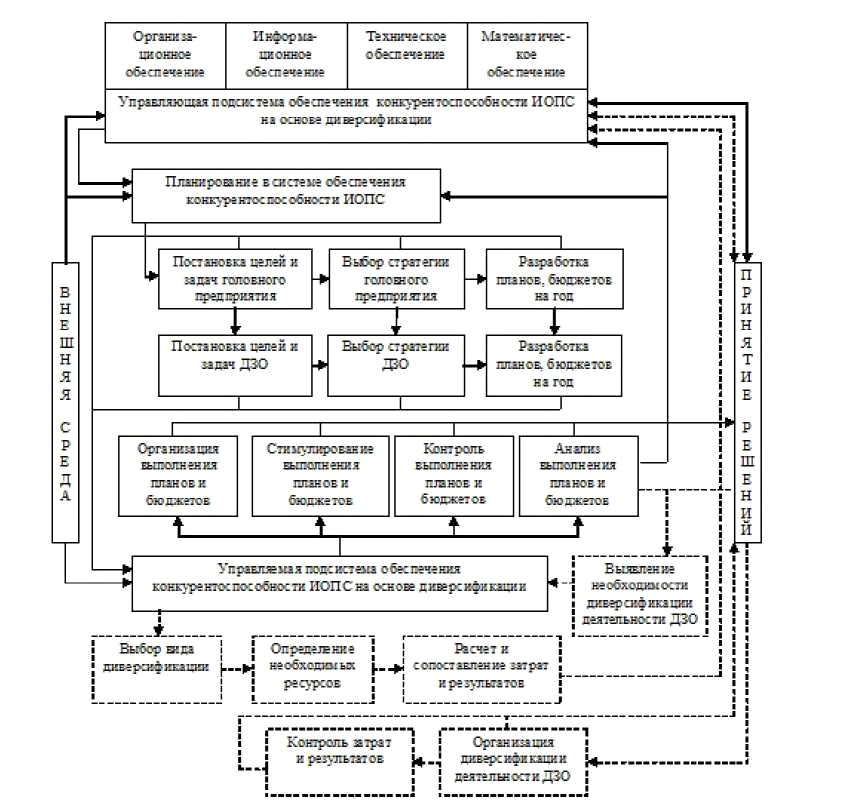


Рис. 3. Детализированная модель обеспечения конкурентоспособности интегрированных организационно-производственных структур в условиях цикличности экономики.

Обратим внимание на то, что под управляющей системой в работе понимается коллектив работников, входящих в аппарат управления, который выполняет функции планирования деятельности как интегрированной организационно-производственной структуры в целом, так и дочерних и зависимых организаций, а также определяет стратегию развития компании, ее цели и задачи, принимает управленческие решения, влияющие на какую-либо область деятельности организации, используя при этом актуальную информацию внешней и внутренней среды предприятия.

В качестве объектов управления выступают предметы, средства труда, труд, финансовые ресурсы, результаты производственной и финансовой деятельности предприятия (незавершенное производство, готовая продукция, себестоимость, выручка, прибыль), а также процессы, связанные с обеспечением конкурентоспособности структуры.

В качестве результатов производственной деятельности предприятия рассматриваются такие показатели как незавершенное производство и готовая продукция. Поскольку они выступают объектами управления, необходимо отметить направления управления этими показателями. Главным направлением будет являться определение величины незавершенного производства и готовой продукции. Также с такой точки зрения будет детально анализироваться соблюдение договорных условий покупателями в аспекте оплаты за выпускаемую продукцию.

Под результатами финансовой деятельности будем понимать несколько основных показателей себестоимость, выручку, прибыль и показатель рентабельности, меняющийся под влиянием изменения одного из трех остальных показателей. В качестве управления себестоимостью рассматривается принятие управленческих решений по поводу изменения ее составных компонентов, таких как стоимость сырья, материалов, рабочей силы, общепроизводственных, общехозяйственных и коммерческих расходов. Отметим, что под управлением выручкой понимается поведение определенной ценовой политики и ее корректировка при изменении существенных условий хозяйствования (изменение цен на продукцию поставщиков, появление новых конкурентов, изменение общеэкономической ситуации). Управление прибылью подразумевает принятие решений, влияющих на размер налогооблагаемой базы. В целом же показатель прибыли изменяется при изменении показателей выручки и себестоимости.

Под процессами, связанными с обеспечением конкурентоспособности предприятия, будем понимать:

) процессы в разрабатываемой системе обеспечения конкурентоспособности (мониторинг внешней среды, мониторинг внутренней среды, определение соответствия внутреннего потенциала внешним потребностям, разработка предложений по обеспечению конкурентоспособности);

) стандартные процессы (осуществление маркетинговых исследований, управление качеством продукции, организацию сервисного обслуживания и процесс ценообразования).

Необходимо отметить, что система будет функционировать при наличии надлежащего организационного, информационного, технического и математического обеспечения. Рассматривая организационное обеспечение системы отметим, что целом реализация ее функционирования основана на классической схеме модели стратегического управления, однако новым компонентом модели будет являться блок мониторинга существенных условий внешней среды и соответствия внутреннего потенциала внешним условиям, который по сути и является базисом, на котором строится модель обеспечения конкурентоспособности структуры в условиях цикличности экономики. Исходя из концепции о необходимости интеграции системы обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях цикличности экономики с общей системой стратегического управления, эти процессы следует реализовывать в непрерывной взаимосвязи.

В качестве информационного обеспечения рассматривается современное формирование и выдача достоверной информации для принятия управленческих решений, а совокупность единых систем классификации и кодирования информации, унифицированных систем документации, схем информационных потоков, циркулирующих в организации, а также методология построения баз данных.

Далее, под техническим обеспечением системы понимается комплекс технических средств, которые предназначены для работы с информацией, а также соответствующую документацию на эти средства и технологические процессы; под математическим обеспечением - совокупность математических методов, моделей и алгоритмов для реализации целей и задач информационной системы, а также нормального функционирования комплекса технических средств.

Таким образом, цель обеспечения конкурентоспособности China State Construction может быть достигнута в результате своевременного выявления сигналов внешней и внутренней среды предприятия, адекватного реагирования на эти сигналы, а также непрерывного мониторинга условий хозяйствования структуры. В целом предложенная для компании система способна обеспечить конкурентоспособность интегрированных организационно-производственных структур в условиях цикличности экономики, поскольку предполагает принятие актуальных для любых условий хозяйствования решений в области производственной, финансовой и коммерческой деятельности.

Таким образом, повышение конкурентоспособности China State Construction достигается путем ориентации предприятия на потребителя, улучшения качества продукции, внедрения инновационной политики, более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих, улучшения условий работы и ряда других факторов.

# **Заключение**

В рыночной экономике определяющим фактором делового успеха является конкурентоспособность. Проявление конкурентных преимуществ и их оценка происходят на рынке продаж, и это обобщающий измеритель, характеризующий устойчивость предприятия к изменениям внешней среды. Конкурентоспособность - это понятие, включающее в себя уровень экономических, технических и эксплуатационных параметров, которые позволяют выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными фирмами или предприятиями или товарами на рынке.

Причем выраженная конкуренция определяется тем, что предприятие изготавливает продукцию, представляет ее на реализацию лучшим образом, чем его конкуренты. Технология выраженной конкуренции - субъективный процесс, создаваемый специально для определенного предприятия. Традиционно при оценке конкурентоспособности товара в качестве обобщенных показателей принимаются технические, нормативные, потребительские, экономические и коммерческие параметры.

Для большинства товаров технические и нормативные параметры совпадают и определяются соответствующими нормами, стандартами и законодательством. Если хотя бы один из них не соответствует нормативным и техническим параметрам, дальнейшая оценка конкурентоспособности продукции нецелесообразна независимо от результата оценки по другим параметрам. По этим параметрам в данной работе оценена конкурентоспособность «China State Construction».

«China State Construction» - домостроительная компания с частной формой собственности. Это предприятие занимается проектированием, строительством и реализацией жилых домов.

«China State Construction» имеет: здание под офис предприятия; пластиковый цех, изготавливающий пластиковые окна и двери; столярный цех; цех металлоконструкций, где выполняются все сварочные работы; цех железобетонных изделий; железнодорожный тупик «China State Construction» ведет строительство в кирпичном исполнении, не применяя силикатного кирпича. Занимается возведением 9- и 12-этажных жилых домов, специализируется на строительстве, в основном, одно-, двух-, трехкомнатных, реже четырехкомнатных, квартир с индивидуальной планировкой.

Показаны основные методы анализа конкурентоспособности в увязке с принципами действия рыночного механизма.

Результатом проведенной оценки является принятие управленческого решения в области товарно-производственной и инвестиционной политики, которое позволяет добиться наиболее полного удовлетворения спроса потребителя и увеличении доли на рынке недвижимости, что означает, что оценка может помочь строительной компании «China State Construction» значительно увеличить свой производственный потенциал и расширить производственные мощности за счет повышения уровня обслуживания, при строительстве использовать более новые технологии и поработать над внешним видом застройки.

# **Список литературы**

1. Агарков С. А. Инновационный менеджмент и государственная политика- М.: Академия Естествознания, 2011. - 143 с.

. Апресян Р.Г. Идея морали и базовые нормативно-этические программы. М., 1995. С. 153.

. Баранов И.Г. Верования и обычаи китайцев. М.: Муравей-Гайд, 1999.

. Бубнова С.С. Ценностные ориентации личности как многомерная нелинейная система //Психологический журнал. - 1999. - т. 20. - №5

. Васильев Л.С. Культы, религии, традиции в Китае. М., 2001

. Васильев Л.С. Этика и ритуал в трактате «Ли цзи» // Этика и ритуал в современном Китае. Сборник статей / Редколлегия: А.А. Бокщанин, Л.С. Васильев (отв. ред.), А.И. Кобзев. М., 1988.

. Вебер М. Хозяйство и общество / Пер. с нем. под научн. ред. Л. Г. Ионина. - М.: Изд-во ГУ ВШЭ, 2010

8. Верескун М. В. Формирование системы управления конкурентоспособностью крупных интегрированных промышленных предприятий // Основы экономики, управления и права. - 2012. - №3. - с.55-58.

9. Гамзатов Г.Г. Факторы согласия и межэтнического напряжения // Жизнь национальностей. 2005. № 2..

. Герчикова, И.Н. Менеджмент. 3-е изд., перераб. н доп.. - М.: ЮНИТИ, 2009. -238 с.

. Гершман М. А. Инновационный менеджмент. - М.: Маркет ДС Корпорейшн, 2012. - 482 с.

. Гольдштейн Г. Я. Стратегические аспекты управления НИОКР. - Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2010. - 244 с.

. Гринтанс, Я.М. Организационное проектирование и реструктуризация (реинжиниринг) предприятий и холдингов: экономические-управленческие и правовые аспекты / Я.М. Гританс. -М.: Волтерс Клувер, 2010 - 321 с.

. Гусейнов А.А. Великие моралисты.(глава «Конфуций») М., 1995.

. Девятов А. Красный дракон. Китай и Россия в XXI веке. - М., 2002

. Дейнека О.С. Экономическое сознание: феноменология, структура и потенциал развития: Сборник научных статей. Нац. исследовательский ун-т ВШЭ // Культура и экономическое поведение / Под ред. Н.М.Лебедевой, А.Н.Татарко. М.: МАКС Пресс, 2011. - 544 с., С.118-148.

. Делюсин Л. Модернизация и учение Конфуция // Азия и Африка сегодня. 2002. № 7.

. Иващенко, Н. П. Экономика фирмы / под общ. ред. проф. Н. П. Иващенко - М.: ИНФРА-М, 2008. - 528 с.

. Кобзев А.И. Учение Ван Янмина и классическая китайская философия. М., 1983. С. 200

. Кобзев А.И. Философия китайского неоконфуцианства. М., 2002 - С.171

. Куликов Д.Е. О солярных элементах в иньских религиозно-мифологических представлениях. // XXXIV научная конференция «Общество и государство в Китае». М., 2004

. Кычанов Е.И. Ли и право // Этика и ритуал в современном Китае: Сборник статей / Редколлегия: А.А. Бокщанин, Л.С. Васильев (отв. ред.), А.И. Кобзев. М., 1988.

. Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Этническая идентичность, статус группы и тип расселения как факторы межгрупповой интолерантности // Психологический журнал. 2005. Т. 26. № 3.

. Лю Цунъин. Особенности этнического самосознания современной учащейся молодёжи Китая: Дис.... канд. психол. наук: 19.00.01 Москва, 2006

. Макашева З.М. Исследование систем управления: учебное пособие / З.М. Макашева.- 2-е изд., стер.- М.: КНОРУС, 2009. - 176с.

. Малявин В.В. Китайская цивилизация. М., 2006

. Мильнер Б. З. Теория организации. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 480 с.

. Петренко В.Ф. Конструктивизм как новая парадигма в науках о человеке // Вопросы философии № 6 - 2011- С 75-81.

. Собственник и менеджер: строим эффективный бизнес / Под ред. А.А. Филатова и К.А. Кравченко. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. -185 с.

. Стебляк Е.А. Проблемы смысла в психологии. - Омск: Издательство НОУ ВПО «Омский гуманитарный институт», 2008

. Степанянц М. Т. Восточные сценарии глобального мира // Вопросы философии. 2009. № 7.

. Тертицкий К.М. Китайцы: традиционные ценности в современном мире. - М., 1994. №1

. Филимонова О.В. «Хэй-метод»: инновационные подходы к мотивации трудовой деятельности // Материалы восьмой научно-практической конференции студентов, аспирантов и молодых ученых. М.:МПСИ.-2010

34. Шагалова, Т. В. Анализ состояния и современные направления развития мотивации // Транспортное дело России. - М., 2010. - № 9. Часть 3. - С. 83-90.

. Шилова Е.В., Вахрушева Н.С. Совершенствование системы управления конкурентоспособностью организации // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. - 2012. - № 15. - с. 79-94.

36. Шуваев П., Темиров А. КНР: Китайская Неизвестная Реальность. М.: 2010

. Щепетова С.Е. Менеджмент и экономика качества: от естественного к формальному, от формального к естественному. - М.: УРСС, 2008.

[**Вернуться в каталог дипломов по менеджменту**](http://учебники.информ2000.рф/management3/management3.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |