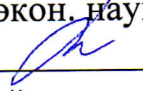


МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«ТЮМЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
Кафедра экономической теории и прикладной экономики

ДОПУЩЕНО К ЗАЩИТЕ В  
ГЭК И ПРОВЕРЕНО НА  
ОБЪЕМ ЗАИМСТВОВАНИЯ  
Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор  
 И.А. Лиман  
« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**НЕМАТЕРИАЛЬНЫЕ АКТИВЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ФИРМЫ НА РЫНКЕ**  
(магистерская диссертация)

38.04.01 Экономика: Экономика и правовое регулирование бизнеса

Выполнил  
Студент 2 курса  
очной формы обучения



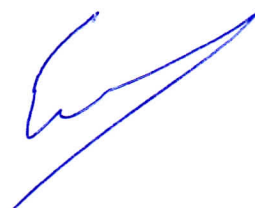
Вакулин  
Анатолий  
Александрович

Научный руководитель  
д-р экон. наук, профессор



Киселица  
Елена  
Петровна

Рецензент  
к.с.н., доцент  
Финансово-экономический  
Институт ТюмГУ  
Доцент кафедры мировой  
экономики и международного  
бизнеса



Черкашов  
Евгений  
Михайлович

Тюмень 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ФИРМЫ.....	9
1.1. Экономическое содержание и составляющие конкурентоспособности фирмы.....	9
1.2. Факторы обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке и методики оценки конкурентоспособности фирмы .....	18
1.3. Подходы к управлению конкурентоспособностью фирмы. ....	26
2. ПРИРОДА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ КОМПАНИИ.....	40
2.1. Экономическое содержание нематериальных активов как объектов управления .....	40
2.2. Правовое регулирование НМА в России.....	47
2.3. Подходы к использованию НМА в качестве инструмента управления конкурентоспособностью фирмы .....	58
3. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ФИРМЫ НА РЫНКЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НМА И ЕГО АПРОБАЦИЯ.....	70
3.1. Усовершенствование механизма обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке с использованием нематериальных активов. ....	70
3.2. Оценка конкурентоспособного положения фирмы на рынке услуг учета энергоресурсов ООО ИЦ «Тахион-V».....	76
3.3. Апробация механизма обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке услуг учета энергоресурсов на примере ООО ИЦ«Тахион-V». ....	87
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	103

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ .....	106
-------------------------	-----

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования** предопределяется необходимостью поиска новых, нетрадиционных путей повышения конкурентоспособности предпринимательской деятельности в свете модернизации российской экономики и перехода ее на инновационный путь развития. Среди путей обеспечения конкурентоспособного положения фирмы важное значение имеет использование нематериальных активов (НМА) предприятия. В сложившихся к началу XXI века условиях хозяйствования конкурентоспособность предпринимательской структуры зависит не только от занимаемой доли рынка, размеров производства, совокупности традиционных ресурсов, но и от наличия у него нематериальных активов и эффективной системы управления ими.

В настоящее время в силу недооценки НМА многие предпринимательские структуры, имея значительный объём результатов интеллектуальной деятельности (РИД), уделяют недостаточно внимания разработке и управлению нематериальными активами и их использованию для повышения конкурентоспособности, как на внутреннем, так и на внешнем рынках. Отечественная практика управления предприятиями свидетельствует о существовании значительного разрыва между уровнями разработки теоретических основ стратегии повышения конкурентоспособности на базе формирования и использования нематериальных активов и практической деятельности, что актуализирует проблему поиска методов решения этой проблемы за счёт управления нематериальными активами на этапе перехода к инновационному типу экономики и обуславливает необходимость разработки системы мер по преодолению этого разрыва.

Данные обстоятельства предопределяют практическую и теоретическую значимость решения проблемы исследования.

**Степень разработанности проблемы.**

Диссертационное исследование базируется на концепциях и теоретических постулатах, представленных в работах отечественных и зарубежных учёных, посвященных актуальным вопросам конкурентоспособности компаний и стратегиям, избираемым фирмами в условиях обострения конкуренции и перехода на инновационный путь развития.

Исследованию нематериальных активов как одного из элементов повышения конкурентоспособности предпринимательских структур уделяется существенное внимание в работах как зарубежных, так и отечественных учёных.

Работы Б.З. Мильнера, П. Дракера, И. Нонака, Х. Такеучи, Л. Эдвинсона, Д. Кларка, Р. Кроссли, Г. Стиглера, К. Эрроу, Ю.Г. Павленко, З.П. Румянцевой, В.Г. Смирновой посвящены разработке различных систем управления знаниями.

Значительная группа исследователей, среди которых Н.М. Балакирева, П. Дойль, Р. Каплан, Ю.В. Козырь, Д. Нортона, С.А. Старов, Р. Тиссен исследовали нематериальные активы с точки зрения их отражении в бухгалтерской отчётности предпринимательских структур, занимались поиском финансовых оценок нематериальных активов. Ряд учёных, среди которых Д.А. Аакер, Т. Гэд, Д. Огилви исследовали отдельно взятые нематериальные активы: бренды, лояльность покупателей, репутацию фирмы.

Однако, несмотря на значительное количество работ по данной проблематике, взаимосвязь между нематериальными активами и конкурентоспособностью, а также специфика построения системы управления нематериальными активами предпринимательской структуры, на наш взгляд, изучены недостаточно.

В настоящее время данная область знания активно формируется в отечественной экономической науке, что обусловлено существенным потенциалом нематериальных активов в инновационной экономике.

Актуальность, теоретическая и практическая значимость, наличие ряда нерешённых вопросов управления нематериальными активами предпринимательских структур в аспекте повышения их конкурентоспособности predeterminedili выбор темы исследования, его цель, задачи и структуру.

**Цель и задачи диссертационного исследования.**

**Целью** диссертационной работы является исследование зависимости между наличием нематериальных активов и конкурентоспособностью предпринимательских структур и моделирование на этой основе системы управления конкурентоспособностью с использованием нематериальных активов.

Для достижения цели диссертационного исследования были поставлены и решены следующие **задачи**, отражающие логику и концепцию исследования:

- 1) изучить теоретические аспекты конкурентоспособности фирмы, определить факторы обеспечения её конкурентоспособного положения, выявить подходы к управлению конкурентоспособности;
- 2) изучить теоретические основы нематериальных активов, правовое регулирование НМА в России, выявить подходы к использованию НМА в качестве инструмента управления конкурентоспособностью фирмы;
- 3) усовершенствовать механизм обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке с использованием НМА и апробировать его на фирме Российской Федерации.

**Объектом** исследования является фирма в Российской Федерации.

**Предметом** исследования являются факторы, оказывающие влияние на обеспечение конкурентоспособного положения фирмы на рынке.

**Теоретико-методологическую** основу диссертационного исследования составили концептуальные положения экономики предпринимательства, общей теории менеджмента, стратегического менеджмента, представленные в фундаментальных исследованиях отечественных и зарубежных ученых-

экономистов по исследуемой проблеме, концептуальные разработки научно-исследовательских учреждений Российской Федерации.

**Информационно-эмпирическая** база сформирована на основе фактологических сведений, представленных в официальных источниках: Федеральной службы государственной статистики (Росстат) и её региональных органов, опубликованных материалов зарубежных консалтинговых компаний, иностранных и отечественных рейтинговых агентств, аналитических отчётов ряда ведущих предприятий промышленности, материалов Министерства экономического развития и торговли РФ и Министерства финансов РФ, данных монографических исследований, периодической печати и научно-практических конференций по вопросам управления нематериальными активами и конкурентоспособности предпринимательских структур.

**Инструментарно-методический аппарат исследования.** Обоснованность теоретических выводов, представленных в диссертационной работе, обеспечивается использованием общенаучных и общеэкономических подходов к исследованию: системно-функционального, историко-генетического, а также инструментальных средств экономического анализа: экономико-статистического, институционального, абстрактно-логического, сравнительного, прогнозной экстраполяции, а также специальных методов: классифицирования, экономического моделирования, многомерного сравнительного и факторного анализа.

**Нормативно-правовую базу исследования** составили Федеральные законы, Указы Президента и Постановления Правительства РФ.

**Элементы научной новизны диссертации** заключаются в следующем:

- 1) На основе анализа и систематизации подходов к определению понятия «конкурентоспособность фирмы» автором сформулировано новое определение конкурентоспособности, отличающееся от существующих комплексным подходом и введением формулировки: «умение адаптироваться к изменяющимся условиям рынка».

- 2) Сформирована схема подходов к управлению НМА, отличающаяся от имеющихся учетом экономических, технических, организационных условий для внедрения НМА и учетом целесообразности внедрения НМА на конкретном предприятии.
- 3) Усовершенствован механизм обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке с использованием НМА, отличающийся совмещением моделей управления конкурентоспособностью и управления нематериальными активами, что позволит обеспечить конкурентоспособное положение фирмы на рынке с использованием НМА.



# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ФИРМЫ

## 1.1. Экономическое содержание и составляющие конкурентоспособности фирмы

Конкуренция - это процесс противоборства предпринимательских структур, использующих свои преимущества с целью одержания победы над конкурентами в удовлетворении потребностей рынка. Под преимуществом понимается какая-либо эксклюзивная ценность, дающая превосходство перед конкурентами. Повышение конкурентоспособности отечественного предпринимательства является одним из основных направлений экономического развития, поскольку решение данной проблемы - это основной критерий эффективности производства, результативности деятельности системы управления различных уровней.

Теорию конкурентоспособности можно рассматривать сквозь призму разных подходов, каждый из которых носит узконаправленный характер.

С точки зрения макроэкономики, конкурентоспособность страны выражается в способности её экономики оперативно и гибко реагировать на изменения мировой конъюнктуры, что отражается такими экономическими показателями как состояние платёжного баланса, дефицит госбюджета, колебания валютного курса и т.п. Таким образом, основными причинами снижения конкурентоспособности страны, с точки зрения макроэкономики, являются либо неправильная экономическая политика государства, либо неблагоприятная конъюнктура мировых рынков.

Государственный подход основан на императиве правительственной политики, обеспечивающей конкурентоспособность страны через государственное регулирование экономики.

Основной посылкой микроэкономического подхода является утверждение о том, что конкурентоспособность экономики определяется эффективностью управления на всех уровнях.

Ресурсный подход ставит степень конкурентоспособности страны в прямую зависимость от наличия дешёвых природных ресурсов и рабочей силы.

Социокультурологический подход рассматривает конкурентоспособность как широкий феномен, охватывающий все сферы жизни общества. Данный подход акцентирует внимание на необходимости соответствия социальных и экономических институтов государства традициям развития общества.

Майкл Портер в своей концепции конкурентных преимуществ определяет конкурентоспособность национальной экономики как её способность создавать конкурентные преимущества, позволяющие фирмам данной страны эффективно использовать производственные ресурсы. Портер увязывает в строгую и единую структуру такие понятия как «конкурентоспособность товара», «конкурентоспособность фирмы» и «конкурентоспособность экономики в целом» [26].

Таким образом, конкурентоспособность является комплексным явлением, охватывающим все сферы экономики и жизни общества. В широком смысле, можно сформулировать конкурентоспособность как способность успешно выдерживать конкуренцию, побеждать в конкурентной борьбе.

Разнообразие подходов в определении конкурентоспособности можно представить в следующем виде (см. таблицу 1.1).

Таблица 1.1

Подходы в определении понятия конкурентоспособность

Подход	Автор	Определение	Ключевые слова	Плюсы и минусы
1. Системный	Баринов В. А.	Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели	"Элементы и их организованность"	

Продолжение таблицы 1.1

Подход	Автор	Определение	Ключевые слова	Плюсы и минусы
1. Системный	Калашникова Л.М.	Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы	"Качество, ассортимент, финансовая стабильность, инновации, эффективная работа всех элементов"	+ Целостное видение организации + Позволяет разрабатывать эффективную стратегию повышения конкурентоспособности организации - Все системы организации могут быть на одинаковом уровне, однако организация не имеет преимуществ перед конкурентами - В реальных условиях каждый элемент имеет разное влияние на конкурентоспособность организации
2. Ведение борьбы	Блинов А.О., Захаров В.Я.	Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей	"Превосходство над конкурентами"	+ Анализ конкурентов и ведение таких действий, которые обеспечивают преимущества над конкурентами + Ведение борьбы за конкретные сегменты, сосредоточения сил в конкретной области - Возможен недостаточный анализ внутренних проблем компании
	Куприянова Т.Н.	Борьба фирмой за ограниченный спрос, на всех доступных ей сегментах.	"Борьба за спрос"	



Продолжение таблицы 1.1

Подход	Автор	Определение	Ключевые слова	Плюсы и минусы
3. Рассмотрения свойств объекта	Захаров А.Н	Конкурентоспособность организации – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования	"Свойства, создающие преимущество"	+ Возможность определения ключевых свойств, влияющих на конкурентоспособность + Улучшение определенных характеристик организации, способствующих захвату и удержанию рынка - В конкурентных условиях требования к свойствам объекта могут быстро меняться - Выявление свойств может выявляться только в ходе конкурентной борьбы, сложность прогнозов
	Конно Т.	Конкурентоспособность предприятия – совокупность характеристик, включающих захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели	"Доля рынка"	
	Петров В. П.	Конкурентоспособность – это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности	"Покрытые издержек и получение прибыли"	

Продолжение таблицы 1.1

Подход	Автор	Определение	Ключевые слова	Плюсы и минусы
4. Факторный	Селезнев А. В.	Конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику	"Положение, отражаемое через индикаторы"	+ Определение внутренних и внешних факторов, влияющих на конкурентоспособность компании + Определение факторов которые можно поменять и неизменных, что приводит к более эффективному планированию действий. - Возможность ошибок в определении влияния факторов на конкурентоспособность
	Старовойтов М.К., Фомин Б.Ф	Конкурентоспособность – «уровень предприятия» – является общей мерой интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках.	"Уровень интереса и доверия к услугам предприятия"	- Необходимость учета множества факторов, трудность планирования
5. Способностей и возможностей	Маракулин М.В	Конкурентоспособность компании – способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании и увеличении имеющихся конкурентных преимуществ	"Удержание преимуществ"	+ Ведение деятельности таким образом, в котором компания адаптируется к рыночным условиям и использует свои сильные стороны - Удерживание преимуществ все труднее с движением времени
	Яшин Н.С.	Конкурентоспособность предприятия – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции	"Приспособление"	

Продолжение таблицы 1.1

Подход	Автор	Определение	Ключевые слова	Плюсы и минусы
5. Способностей и возможностей	Емельянова С.В.	Конкурентоспособность производителя – это его потенциальная или реализованная способность обеспечить вовлечение в хозяйственный оборот собственных или привлеченных активов, могущих стать конкурентными преимуществами	"Вовлечение в оборот собственных или привлеченных активов"	
	Дементьева А.В.	Конкурентоспособность предприятия – это способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках	"Использование сильных сторон и концентрирование усилий"	
6. Эффективности	Завьялов П.С.	Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка	"Эффективная деятельность"	+ Четкое определение целей и успеха компании + Определение достижения таких показателей, которые помогут обогнать конкурентов. - Разные подходы определения эффективности - Чрезмерный упор на эффективность может влиять на создание инноваций

Источник: [составлено автором]

На наш взгляд, приведенные выше определения связывает то, что во всех определениях для достижения конкурентоспособности компания должна обладать определенными свойствами или быть способной использовать свои ресурсы и/или возможности. Так же стоит заметить, что обеспечение конкурентоспособности создается на уровне отдельных элементов или всей системы в целом.

Исходя из вышесказанного, нами предложена следующая трактовка понятия "конкурентоспособность" – это эффективное функционирование всех подсистем организации, применение своих сильных сторон, умение адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, учет внутренних и внешних факторов и их использование, для ведения успешной борьбы.

В контексте теории постиндустриальной экономики основной функцией конкуренции является стимуляция инновационной деятельности предпринимательских структур, создание конкурентных преимуществ. Современная экономика должна быть инновационной по своей сути, способной к быстрой адаптации под влиянием мировой конъюнктуры, открытой по отношению к остальному миру.

Весь состав конкурентных преимуществ можно разделить на случайные и устойчивые. Случайные конкурентные преимущества вызваны сложившимися благоприятными обстоятельствами. Устойчивые конкурентные преимущества сознательно и целенаправленно формируются субъектами предпринимательской деятельности. Они выражают характеристики реального производства, способствующие росту эффективности производства. Их создание-результат инновационной активности предпринимательских структур, обеспечивающей непрерывный рост продуктивности, повышающей конкурентоспособность.

Предпринимательские структуры являются создателями и держателями конкурентных преимуществ, а государство через политическую, правовую деятельность формирует конкурентную среду, необходимую для создания конкурентных преимуществ.



Для повышения конкурентоспособности компании современный предприниматель имеет возможность в полной мере использовать НМА и инновационную инфраструктуру: развивать корпоративную и организационную культуру, бренд-менеджмент, вкладывать инвестиции в инновационную деятельность компании.

Одной из главных проблем обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур является возможность создавать и удерживать конкурентное преимущество.

Термин «конкурентное преимущество» отражает характеристики превосходства товара, марки или предприятия над конкурентами в рыночной борьбе. Для достижения успеха и роста, предпринимательская структура должна найти источники этого превосходства, создать условия для его устойчивости и на этой основе разработать конкурентную стратегию, имея в виду, что «конкурентные преимущества» подчиняются закону цикличности и имеют свои сроки жизни. По мнению д.э.н. Торгунакова Е.А., конкурентные преимущества — свойства фирмы, позволяющие ей создавать стоимость более высокими темпами по сравнению с конкурентами [36].

Такой подход к определению конкурентных преимуществ позволил Торгунакову Е.А. выделить в их системе два вида, связанных со стратегией поведения предприятия на рынке:

1. конкурентные преимущества первого уровня - связаны с использованием новейших технологий производства, наличием у предприятия квалифицированного персонала, ведением долговременных НИОКР, развитым маркетингом, современным менеджментом, наличием у предприятия солидной репутации и бренда. Данные преимущества дольше сохраняются и позволяют достигать более высокой прибыльности;

2. конкурентные преимущества второго уровня - связаны с доступностью источников сырья и наличием дешевой рабочей силы и т.д. Эти преимущества не столь устойчивы, так как могут быть скопированы конкурентами.

Необходимо отметить, что отечественные источники конкурентных преимуществ имеют некоторую специфику. Например, до настоящего времени в стране доминирует конкуренция на основе факторов производства, т. е. материальных и финансовых ресурсов, которые как доминанта хозяйственной среды характерны для индустриальной экономики. В постиндустриальной экономике в качестве доминанты выступают нематериальные ценности, и конкурентное преимущество достигается в большинстве развитых стран мира за счет НМА, поскольку в части традиционных конкурентных преимуществ (материальных и финансовых) во многих западных странах и их ведущих компаниях в конце XX века обозначилась утрата лидерства в пользу «новых индустриальных стран» (стран Юго-Восточной Азии, а также Китая, Индии, Бразилии). В этих условиях лидеры мировой экономики стремятся удержать превосходство с помощью НМА, стоимостная оценка которых зависит от уровня корпоративного управления и ценностей, во многом формируемых маркетинговыми службами.

Смена доминант в конкуренции, происходящая в развитых странах мира, объясняет расхождение в результативности равновеликих компаний.

Эволюция взглядов на источники конкурентоспособности фирмы проходила в русле развития экономики предпринимательства и теории фирмы. Теории фирмы можно объединить в три большие группы в зависимости от концепций фирмы, лежащих в их основе: технологическая концепция фирмы (классическая и неоклассическая теория), институциональная теория фирмы и теоретические исследования поведения фирмы на основе теории игр.

## 1.2. Факторы обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке и методики оценки конкурентоспособности фирмы

Под факторами конкурентоспособности предпринимательских структур понимают явления или процессы производственно–хозяйственной деятельности и внешней среды предпринимательской структуры, наличие которых необходимо и достаточно для изменения критериев ее

конкурентоспособности (качество продукции, затраты на ее производство, имидж фирмы и др.), а, следовательно, и уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры в целом. По своей сути, фактор конкурентоспособности фирмы – это конкретная составляющая ее маркетинговой среды, по которой она превосходит конкурирующие фирмы. Несмотря на значительное количество работ на тему повышения конкурентоспособности предпринимательских структур, различные авторы по-разному определяют комплекс факторов, оказывающих на нее влияние.

Интересной представляется классификация факторов повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в зависимости от влияния на движущие конкурентные силы, определяющие прибыльность отрасли. Концепция пяти конкурентных сил была предложена профессором Гарвардской бизнес-школы М. Портером [25]. Согласно данной концепции в любой отрасли функционирования предпринимательской структуры, правила конкуренции определяются пятью движущими конкурентными силами: появлением на рынке новых конкурентов, влиянием со стороны покупателей, товарами-заменителями, влиянием со стороны поставщиков, действующими на рынке конкурентами. Воздействие этих конкурентных сил на предпринимательскую структуру определяет ее прибыльность. Данная концепция также подразумевает постоянный поиск новых путей конкурентной борьбы. Творческая энергия менеджеров и предпринимателей должна быть направлена на те составляющие структуры отрасли, которые имеют наибольшее значение для рентабельности фирмы.

На основании указанных конкурентных сил можно выделить ряд факторов, оказывающих влияние на обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур:

- Факторы, определяющие соперничество в отрасли (рост отрасли, временный избыток производственных мощностей, различия между продуктами, узнаваемость бренда, информационное обеспечение,

диверсифицированность конкурентов, доля корпораций, барьеры выхода из отрасли и др.).

- Факторы, определяющие рыночную власть поставщиков (дифференциация факторов производства, издержки смены поставщиков, концентрация поставщиков на рынке, объем поставок, необходимый поставщику, затраты на поставки по отношению к общему объему закупок в отрасли и др.).

- Факторы, определяющие угрозу со стороны товаров-заменителей (цены на продукты-заменители относительно цен исходных товаров, издержки переключения на производство заменителей, готовность покупателя перейти на продукты-заменители).

- Факторы, определяющие рыночную власть покупателя (количество покупателей, информационное обеспечение покупателей, наличие продуктов-заменителей, отношение цены к общему количеству закупок, различия в товарах конкурентов, узнаваемость бренда, доходы покупателей) [26].

В зависимости от отрасли и региона, в котором функционирует компания, любая из этих сил может иметь разный уровень влияния. Различной будет и относительная значимость каждого фактора, ее определяющего.

Заслуживает внимания трактовка факторов обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур, представленная в работах Е.Л. Смольяновой[34] и В.Б. Малицкой. Они предлагают классификацию факторов обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур в зависимости от степени возможного влияния на них со стороны государства и предпринимателей.

В соответствии с данным подходом, факторы обеспечения конкурентоспособности делятся на три группы:

- неконтролируемые государством (мегауровень);
- контролируемые государством, неконтролируемые предпринимательской структурой (макроуровень);

- контролируемые предпринимательской структурой (микроуровень).

Предложенный подход позволяет не только определить наиболее значимые факторы обеспечения конкурентоспособности, но и сконцентрироваться на тех факторах, на которые предпринимательская структура может оказывать непосредственное влияние. Недостатком данной классификации можно считать отсутствие факторов мезоуровня, связанных с инфраструктурой региона, в котором функционирует компания.

Другие критерии классификации предложены в работах Р.А. Фатхутдинова [32]. Типовые факторы обеспечения конкурентоспособности фирмы подразделяются на внутренние и внешние. При всем удобстве предложенной автором классификации и многообразии выделенных факторов возможна дополнительная систематизация внешних факторов обеспечения конкурентоспособности.

На основании проведенного анализа существующих подходов, мы предлагаем следующую классификацию факторов обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Все факторы подразделяются на внутренние и внешние. Внешние факторы подразделяются в зависимости от уровня воздействия на мегауровень (мировое хозяйство), макроуровень (государство), мезоуровень (город и регион) и микроуровень (предприятие). Данная классификация представлена на рисунке 1.1.

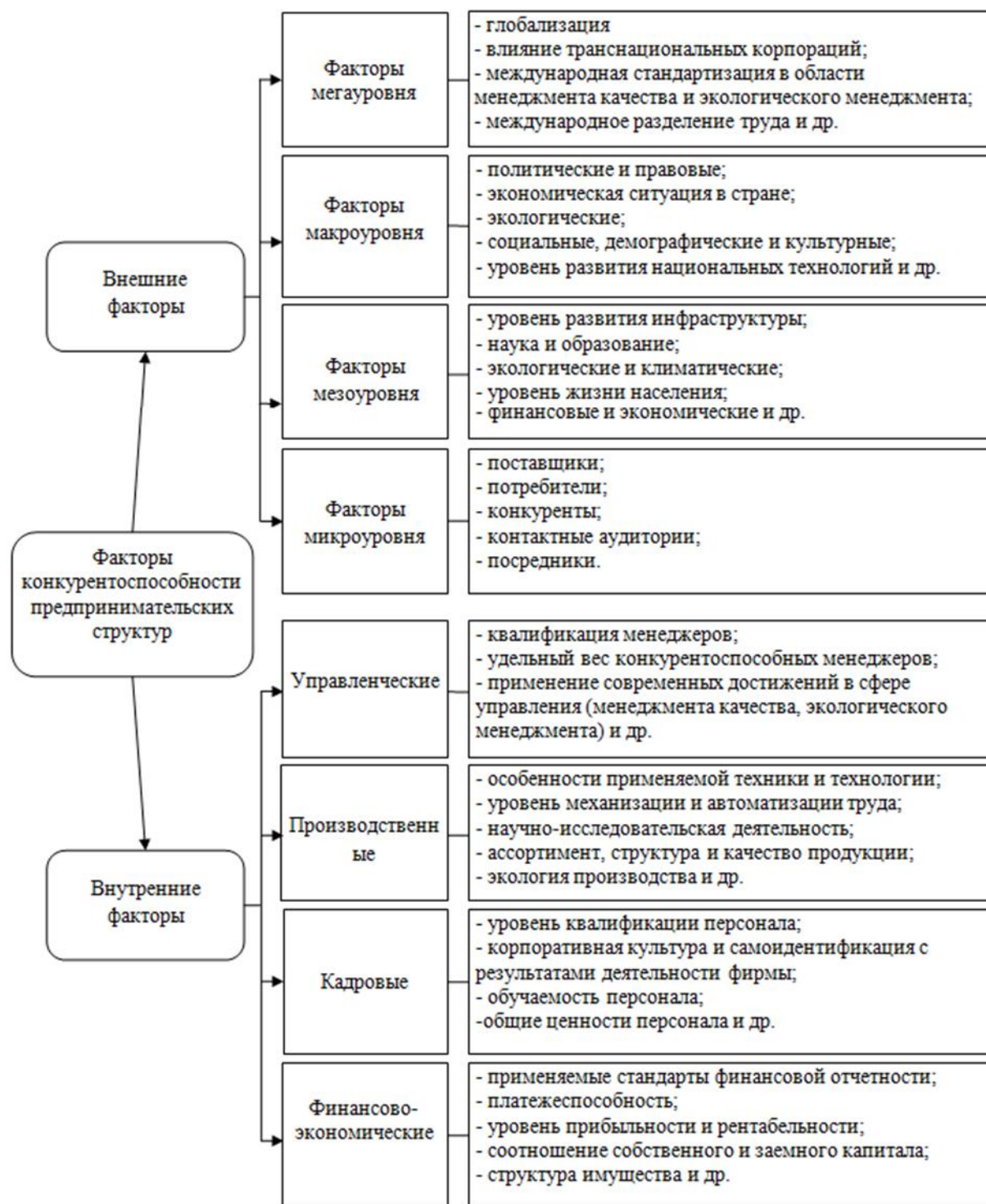


Рис.1.1. Классификация факторов обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур

Источник: [составлено автором]

Необходимо отметить, что особое внимание следует уделить внутренним факторам и внешним факторам микроуровня, поскольку на них руководство фирмы может оказывать самое непосредственное влияние. Предпринимателям желательно сконцентрировать свое внимание на управленческом факторе, так

как от эффективности системы управления и квалификации менеджеров напрямую зависит возможность использования всех имеющихся ресурсов, обеспечения эффективности деятельности и конкурентоспособности предпринимательской структуры. Также необходимо понимать, что отсутствие возможности оказывать непосредственное влияние на факторы мега-, макро и мезоуровня не означает, что руководство фирмы может их игнорировать. Значимость этих факторов крайне высока и в зависимости от рода деятельности фирмы и рынков сбыта необходимо осуществлять постоянный мониторинг соответствующих факторов, прогнозировать их изменение и последствия этих изменений для фирмы.

Таким образом, учитывая в финансово-хозяйственной деятельности факторы обеспечения конкурентоспособности, которые предлагается систематизировать указанным на рисунке 1 способом, предпринимательские структуры значительно повышают свои возможности в получении конкурентных преимуществ на рынке.

Теперь кратко остановимся на наиболее сложном компоненте интеллектуального капитала для определения его влияния на конкурентные преимущества организации. Как известно, им является потребительский капитал. Потребительский капитал относится к ценностям, не отражаемым в бухгалтерском учете иначе как репутация, и возникает на основе отношений, выстроенных компанией, со своими клиентами. Репутация иногда трактуется как гудвилл (goodwill) - доброжелательность, расположение, престиж компании и рассматривается в настоящий момент как значительный элемент нематериальных активов предприятия. Другими словами, репутация-это приобретенная предприятием общественная оценка, имеющая в настоящее время огромное значение для деятельности практически любой коммерческой организации. Положительная репутация становится необходимым условием достижения предприятием устойчивого и продолжительного делового успеха. Действительно, часто в конкурсной документации при проведении госзакупок

по ФЗ 44 и ФЗ 223 имеется требование к поставщику товаров и /или услуг о предоставлении ими доказательств положительной деловой репутации.

Репутация подкрепляется предпочтениями клиентов, как правило, тремя способами:

- клиенты в первую очередь обращаются к услугам только "своей" (в смысле проверенной годами совместной успешной работы) компании;
- бизнес компании растет за счет ее постоянных клиентов;
- клиенты компании невосприимчивы к призывам и обещаниям конкурентов (ценовая толерантность).

В результате, управление деловой репутацией становится ценнейшим стратегическим орудием конкурентной борьбы, поскольку дает эффект приобретения организацией определенной рыночной силы. Хорошая репутация облегчает доступ фирмы к ресурсам разного рода: финансовым, информационным, человеческим и т. д.; обеспечивает максимальную защиту бизнеса на товарных рынках; позволяет эффективно влиять на структуру товарных рынков с обеспечением (в идеальном варианте) их передела в свою пользу.

Хорошо известно, что лидерство на рынке - это результат не только деятельности предприятия, но и действий, направленных на поддержание финансовой репутации, на создание наилучшего впечатления о предполагаемых успехах предприятия, о его перспективах, т.е. имиджа. Имидж предприятий является подтверждением того, что предприятия обладают деловыми уникальными способностями (специальными навыками, умениями), позволяющими повышать предлагаемую потребителям и воспринимаемую ими ценность товаров и/или услуг.

В прикладном смысле репутация прямо пропорциональна капитализации и кредитоспособности компании и обратно пропорциональна рискам на нее. Чем больше экономическая мощь заказчиков и клиентов компании, тем большим потребительским капиталом она обладает, поскольку потребители,



наряду с материальными фондами и человеческим капиталом, являются определяющим стратегическим ресурсом предприятия.

Адаптируя идеи В. Баранчеева, схему взаимосвязи интеллектуального капитала и конкурентных преимуществ можно представить в следующем виде (см. рис. 1.2).

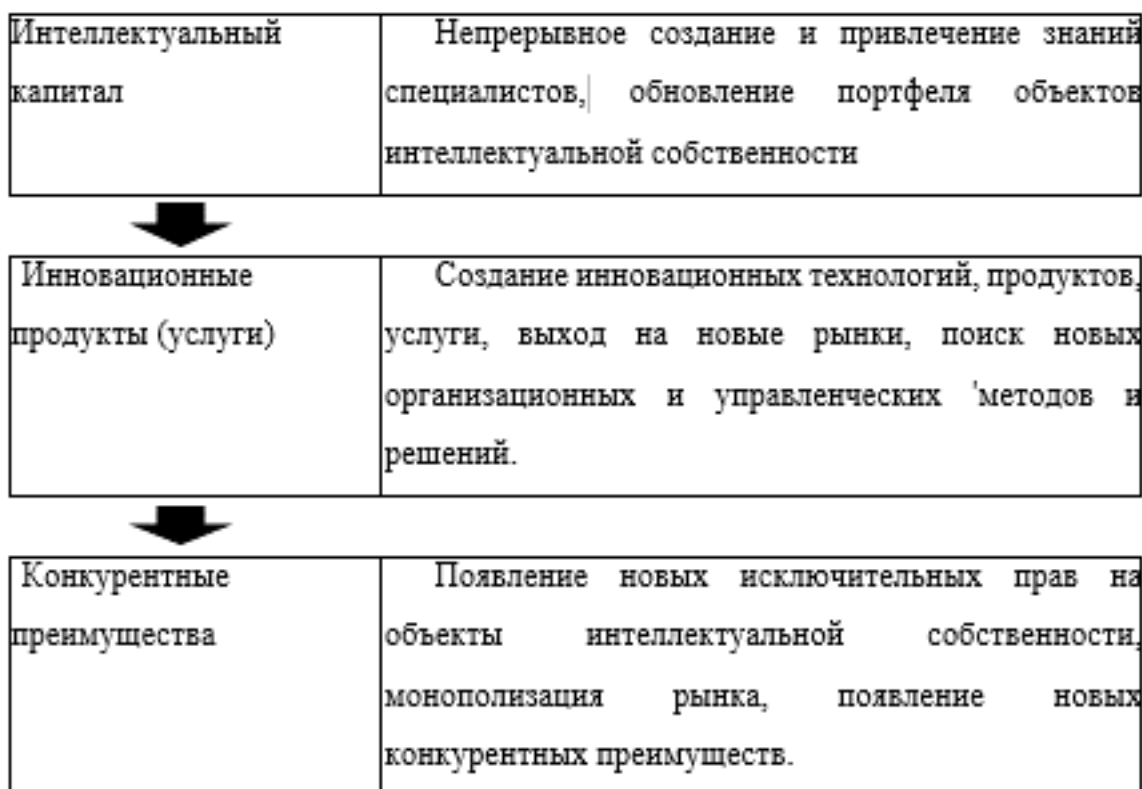


Рис. 1.2. Схема взаимосвязи интеллектуального капитала и конкурентных преимуществ

Источник: [составлено автором]

Таким образом, можно сделать вывод, что конкурентные преимущества интеллектуального капитала раскрываются по трем направлениям, связанным с совершенствованием существующих и разработкой новых элементов, взаимодействием между элементами внутри каждой из составляющих интеллектуального капитала, создавая синергетический эффект роста доходов предприятия. Создание и развитие интеллектуального капитала осуществляется на основе учета общемировых тенденций функционирования национальных экономик.

### 1.3. Подходы к управлению конкурентоспособностью фирмы.

Познание сущности экономических аспектов управления конкуренцией позволяет персоналу предприятия в условиях реформирования экономики безубыточно функционировать. Однако улучшения финансовых результатов и принятия верных решений недостаточно. В современных условиях необходимо функционирование системы организации управления и учета, направленной на достижение конкретных целей или решение конкретных задач путем эффективной работы предприятия, что позволит достичь высокого уровня его конкурентоспособности.

В настоящее время остается актуальным вопрос управления конкурентоспособностью, поскольку не существует единого взгляда отечественных и зарубежных исследователей относительно понимания сущности и приоритетов этого процесса. В частности, Г. Мансуров считает, что управление конкурентоспособностью – это деятельность, направленная на формирование ряда управленческих решений, которые должны ориентироваться на противостояние возможным внешним воздействиям для достижения лидерства, согласно поставленным стратегическим задачам. Однако Н. Тарнавская справедливо указывает на недостатки такого понимания, а именно: ориентация только на внешнее воздействие, ограничивающее реализацию идей ресурсного подхода к управлению конкурентоспособностью, сосредоточение на достижении предприятием лидерских предприятий.

А. Кузьмин и Н. Горбаль под управлением конкурентоспособностью понимают те аспекты выполнения общих функций управления, которые определяют политику в области создания и реализации конкурентоспособных товаров. Цели и ответственность в данной сфере деятельности реализуются с помощью таких средств, как планирование, оперативное управление, обеспечение и повышение в рамках определенной системы конкурентоспособности. По мнению Н. Тарнавской, данное определение упрощает понимание проблемы, ограничивает возможности формирования

системы управления на инновационных принципах, оставляя без внимания бизнес - процесс как основной объект управленческого воздействия.

М. Галслик называет управление конкурентоспособностью конкретной функцией менеджмента, реализуемой через выполнение общих функций с целью поддержания и повышения конкурентоспособности предприятия и его товаров, которые являются составными частями единой системы. М. Клюквина считает, что это определение обобщает специфику функционирования системы управления конкурентоспособностью предприятия различных отраслей экономики. По ее мнению, под управлением конкурентоспособностью предприятия следует понимать процесс, который представляет собой функцию менеджмента, что целенаправленно воздействует на текущий и будущий уровень конкурентоспособности по сравнению с предприятиями, выпускающими аналогичную продукцию.

В свою очередь Н. Тарнавская, рассматривая процесс управления конкурентоспособностью, акцентирует внимание на управлении в контексте инновационного развития при согласовании маркетингового и ресурсного подходов. Такое определение актуализирует проблематику распространения и использования инноваций, что на прикладном уровне рассматривается как инновационный ресурс, который аккумулируется в отчетном периоде в материальных и нематериальных активах предприятия и используется для получения взаимной выгоды производителем и потребителем продукции. Нарращивание инновационного ресурса предприятия необходимо рассматривать как основную задачу системы управления его конкурентоспособностью, а ключевыми аспектами разработки успешных стратегий конкуренции должны быть:

- при формировании цели – ориентация на производство продукции, созданной на основе имеющихся и вновь приобретенных знаний, а также на инновациях, заимствованных извне;

- при определении рынка – ориентация на глобальные, транснациональные и межнациональные рынки, а также прогнозирование и формирование новых потребностей;
- при определении правил конкуренции-отказ от рационального типа поведения и ориентация на формирование нестандартных решений;
- при определении стратегических ориентиров - сочетание стратегических прогнозов создания новых рынков и формирование новых потребностей с переходом к использованию краткосрочных (оптимально - трехлетних) вероятностных сценариев;
- при формировании ресурсов – переориентация с приоритета физического и финансового капитала на приоритет интеллектуального капитала и знаний, а также создание сети знаний.

Проведенный нами анализ взглядов ученых - Р. Мансурова, А. Кузьмина, Н. Горбаль, М. Галелюка, Н. Тарнавской, М. Клюквиной на проблему определения понятия "управление конкурентоспособностью предприятия" показал, что этот процесс следует рассматривать как направление менеджмента (М. Галелюк, М. Клюквина), которое ориентировано на противостояние внешним воздействиям (Р.Мансуров) посредством создания, производства и реализации конкурентоспособной продукции (А. Кузьмин, Н. Горбаль), на основе согласования маркетингового и ресурсного подходов в управлении, при акцентировании внимания на инновационные процессы в производстве продукции. формировании нестандартных решений, в использовании ресурсов, где приоритетными должны стать интеллектуальный капитал и знания (Н. Тарнавская).

Процесс управления конкурентоспособностью предопределяет необходимость использования научных подходов, каждый из которых предполагает более глубокое освещение конкретного аспекта. Так, Р. Фатхудинов при рассмотрении вопроса управления конкурентоспособностью предприятия использует следующие подходы: системный, логический, воспроизведенно-эволюционный, инновационный, комплексный

междисциплинарный, глобальный, интеграционный, виртуальный, стандартизационный, маркетинговый, эксклюзивный, функциональный, процессный, структурный, ситуационный, нормативный, оптимизационный, поведенческий, директивный, деловой.

Рассмотрение нами научных подходов по управлению конкурентоспособностью предприятия, предложенных Р. Фатхудиновым, позволяет отметить следующее:

- анализировать предприятие как целостный комплекс взаимосвязанных компонентов общих с внешней средой (признак системного подхода), для повышения конкурентоспособности которого в конкретных ситуациях, месте и в конкретное время используются те факторы, методы, способы управления, эффективные в конкретной ситуации (признаки ситуационного подхода);
- выявлять приоритеты с целью установления рациональности соотношения и повышения обоснованности распределения ресурсов (признаки структурного подхода) при активизации научно обоснованной инновационной деятельности (признак инновационного подхода) и наличия у предприятия устойчивых конкурентных преимуществ (признак эксклюзивного подхода), способствующих удовлетворению потребности (признак функционального подхода) внешних и внутренних потребителей, при соблюдении оптимального соотношения между упорядоченной деятельностью и индивидуальными заказами конкретных потребителей (признак стандартизационного подхода) в условиях постоянного улучшения качества, экономии ресурсов (признак маркетингового подхода);
- обновлять производство за счет снижения совокупных затрат, развития элементов внешней среды (признак воспроизведено-эволюционного подхода), при повышении эффективности человеческих ресурсов (признак поведенческого подхода), их перспективности, культуры, профессионализма, обязательности (признак делового подхода);

- отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности и перспективности (признак нормативного подхода) в условиях выполнения непрерывных взаимосвязанных действий по стратегическому маркетингу, планированию, организации процессов, анализу и контролю, мотивации, регулированию (признак процессного подхода), в том числе при использовании количественных оценок (признак оптимизационного подхода);
- акцентировать внимание на объективности, всесторонности, соответствии, последовательности рассмотрения объекта при достижении истинности, избегая необоснованных утверждений (признаки логического подхода), с обязательным учетом взаимосвязи технических, экологических, экономических, организационных, социальных, психологических и других аспектов управления (признак комплексного междисциплинарного подхода) в условиях расширения сотрудничества, взаимосвязей между субъектами управления (признак интеграционного подхода), в том числе на уровне мирового сообщества (признак глобального подхода), при применении сети Интернет, сотовой связи и других средств электронной связи (признак виртуального подхода), в рамках регламентации конкурентных действий предприятия в нормативных документах (признак директивного подхода).

Научные подходы по управлению конкурентоспособностью предприятия, приведенные Г. Фатхудиновым, включают различные аспекты деятельности предприятия. Но следует согласиться с М. Клюквиной, которая справедливо указывает на отсутствие должного внимания к процессам производства, обеспеченности материальной базой, организации сбыта, которые больше других влияют на улучшение результативности предприятия, и если взять за основу эти элементы, можно выделить дополнительные подходы к управлению конкурентоспособностью:

- производственно-сбытовой – усиление внимания управленческого персонала предприятия в цепи "производитель - продукция -

потребитель", а именно совершенствование аспектов производства и сбыта продукции;

- ресурсный - внимание руководства предприятия сосредотачивается на рационализации процесса обеспечения ресурсами на каждом из этапов производственной системы "вход-процесс-выход".

Обобщая вышесказанное, следует отметить, что каждый из рассмотренных подходов в отдельности не позволяет разработать стратегию управления конкурентоспособностью предприятия, поскольку один подход по своему содержанию и направлению влияния дополняет другой, и только в комплексе, избегая уклонений, просчетов и ошибок можно достичь лидерских позиций на рынке и получить лучший финансовый результат.

Обеспечение адаптивности предприятия к динамическим изменениям рыночной среды и возможности конкурировать с производителями и продавцами аналогичных товаров зависит от эффективного использования концепции управления конкурентоспособностью.

Современная концепция управления конкурентоспособностью предприятия, как считают С. Клименко и другие, основывается на использовании базовых положений науки управления, согласно которым основными элементами системы управления являются цель, объект и субъект, методология и принципы, процессы и функции управления

Объектом управления конкурентоспособностью предприятия, по мнению Р. Жовновач, целесообразно считать уровень конкурентоспособности предприятия, необходимый и достаточный для обеспечения возможности предприятия успешно конкурировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.

Так, Р. Хейс. С. Вилрайт и Д. Кларк выделяют четыре основных уровня конкурентоспособности предприятия:

1. Руководство предприятий первого уровня рассматривает организацию управления, как нечто внутренне нейтральное. Свою роль руководители

предприятия видят в том, чтобы выпускать продукцию, не заботясь ни о каких сюрпризах для конкурентов и потребителей. Они уверены в конструкции и техническом уровне продукции, организации сбыта и эффективности рекламы.

2. Предприятия второго уровня конкурентоспособности стремятся к тому, чтобы их деятельность полностью соответствовала стандартам, установленным их основными конкурентами, - технические параметры, технологии, методы организации производства, сбыта, продвижения продукции, характер отношений с рабочими, подходы к управлению качеством, контроль за уровнем запасов.
3. Предприятия третьего уровня конкурентоспособности характеризуются способностью создавать собственные преимущества на рынке и становятся в один ряд с лидерами отрасли за счет понимания потребностей и запросов потребителей.
4. Предприятия четвертого уровня конкурентоспособности являются мировыми лидерами, опережая своих конкурентов на много лет и готовы бросить вызов любому конкуренту по всему миру в любом аспекте производства или управления.

Тщательно изучив предложенные уровни конкурентоспособности предприятия согласно классификации, Р. Хейс, С. Вилрайт и Д. Кларк, следует отметить ориентацию на маркетинговую деятельность предприятия и недостаточный анализ производственной, инновационной и его деловой активности. Субъектами управления конкурентоспособностью предприятия, по мнению Р. Жовновач, являются лица, относящиеся к скоординированной системе управления предприятием и участвующие в разработке и реализации решений, включая владельцев предприятия:

- высший управленческий персонал предприятия (директор, его заместители и руководители тех подразделений предприятия, формирующие цепочку ценностей предприятия);



- линейных менеджеров операционных подразделений предприятия, экономистов консалтинговых фирм, привлекаемых для разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности;
- государственные и ведомственные управленческие структуры и органы, полномочия которых определяются соответствующими нормативными документами.

Результатом взаимодействия субъекта и объекта управления является формирование стратегии и тактики предприятия.

Целью управления конкурентоспособностью предприятия является обеспечение условий его успешного функционирования в конкурентной среде и создание преимуществ относительно других предприятий данной отрасли внутри страны и за ее пределами при любых экономических, политических, социальных и других изменениях. Любая организационная система должна строиться на определяющих принципах (основных правилах).

А. Тищенко, Ю. Иванов, Н. Кизим и другие ученые предлагают управлять конкурентоспособностью на основе принципов формирования устойчивой конкурентной позиции комплексности, системности, динамичности, непрерывности, оптимальности и конструктивности, а Л. Марярец, Л. Норик добавляют: эквивинальности, инкрементализма, эмерджентности.

Система управления конкурентоспособностью предприятия, построенная на указанных принципах, может быть эффективной только при условии учета и обеспечения единства цели, действия всех составляющих и процесса внутренней и внешней политики предприятия, системы мотивации, способной заинтересовать исполнителей в повышении конкурентоспособности предприятия.

Методологической основой управления конкурентоспособностью предприятия, по мнению С. Клименко и других авторов, являются концептуальные положения современной экономической и управленческой теории, в частности, ключевые положения теории рынка, теории конкуренции и конкурентных преимуществ, а также базовые принципы и прикладные

инструменты, наработанные в рамках современных управленческих подходов, в частности, процессного, системного, ситуационного.

Согласно утверждению Р. Фатхудинова, с позиции процессного подхода управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой процесс реализации определенной совокупности взаимосвязанных управленческих функций: регулирования, анализа, контроля, мотивации, организации, планирования.

Механизм управления конкурентоспособностью является сложной категорией управления и базируется на технических, экономических, социальных, психологических, правовых, коммерческих, организационных аспектах. Он представляет собой совокупность мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. Для достижения целей руководство предприятия, как считает Л. Кириченко, должно разработать четкую политику управления конкурентоспособностью предприятия с необходимым соблюдением определенных условий: научно -технического уровня и степени совершенствования технологий производства; использования новейших изобретений и открытий; внедрения современных средств автоматизации производства; выпуска конкурентоспособной продукции, характеризующейся нормативными, техническими, экономическими параметрами и др.

Р. Жовновач отмечает, что в современной теории и практике основными в управлении конкурентоспособностью предприятия являются методы количественной оценки и анализа конкурентоспособности, прогнозирования конкурентоспособности и формирования её стратегических нормативов, маркетинговые и методы повышения финансового рейтинга. Их применение позволяет провести сравнительный анализ субъектов рынка и принять обоснованные управленческие решения, направленные на ее повышение, удовлетворение требований рынка конкурентоспособной продукцией и улучшения результатов экономической деятельности предприятия. Реализация, а также совершенствование названных методов требует комплексного подхода для проведения финансовых, организационных, технических, технологических

и других мероприятий. С учетом этого предлагается система мер управления, состоящая из отдельных взаимосвязанных направлений (блоков) совершенствования хозяйственной деятельности предприятия. Каждое из этих направлений рассматривается как система, включающая различные системообразующие компоненты и обеспечивающая решение проблем повышения, усиления его позиций на мировом и внутреннем рынках, обеспечения устойчивого развития за счет создания и поддержания конкурентных преимуществ на основе корректировки соответствующих мероприятий в зависимости от изменений рыночной среды (см. рисунок 1.3).

Блок 1 (рисунок 1.3). Выбор конкурентной стратегии предприятия. Верно выбранная конкурентная стратегия развития предприятия позволяет определиться в направлениях его деятельности, способствует повышению адекватности, динамичности и восприимчивости внутрихозяйственного механизма к изменениям рыночной среды. Конкурентные преимущества предприятия обретают на основе стратегий минимизации затрат, диверсификации.

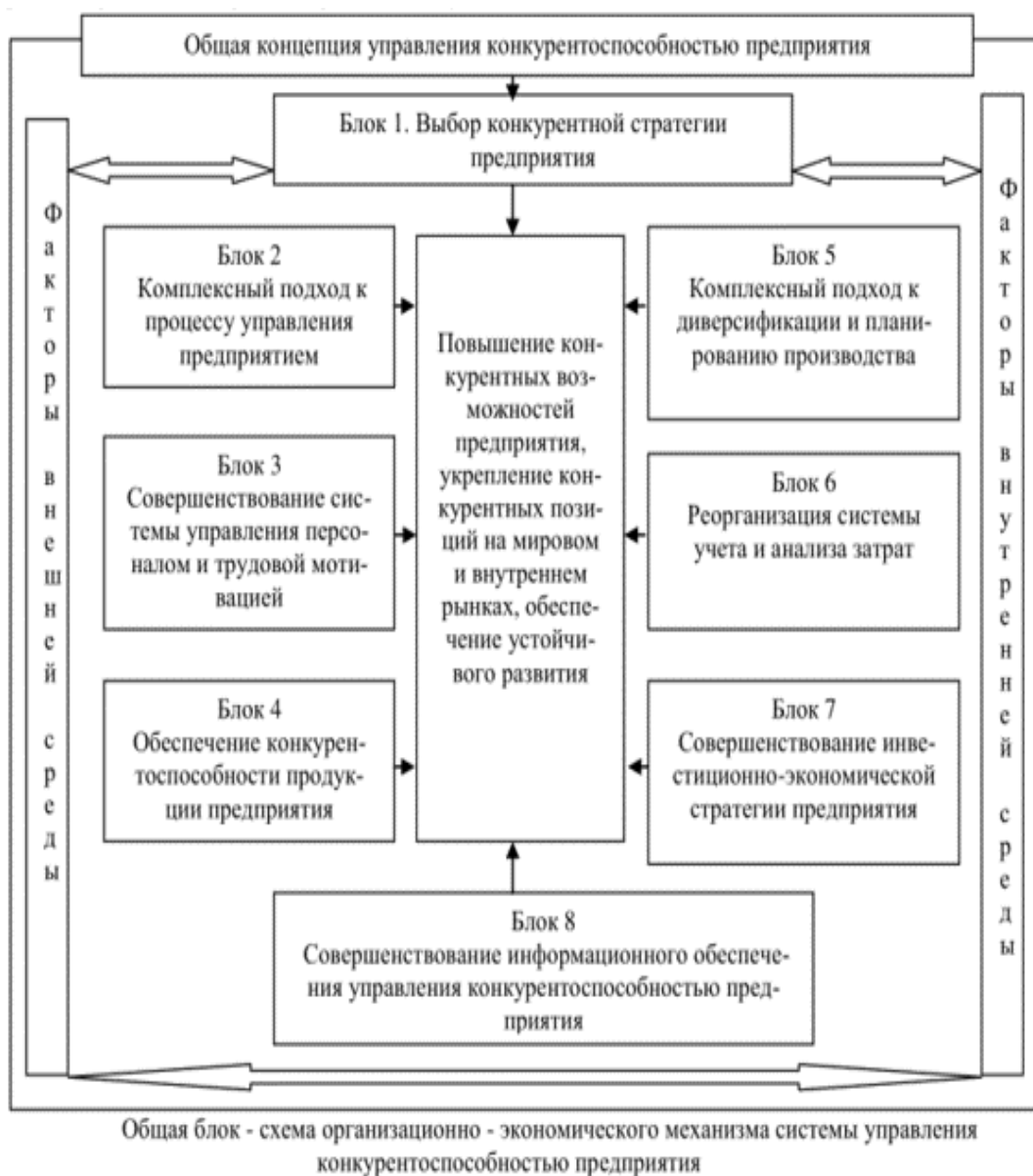


Рис. 1.3 Схема организационно-экономического механизма системы управления конкурентоспособностью предприятия.

Источник: [составлено автором]

Обеспечение комплексного (рис.1.3) подхода к процессам управления предприятием позволяет достичь единства действий всех звеньев и процессов управления во внешней и внутренней политике предприятия. Реализация данного подхода предполагает оптимизацию структурных преобразований, внедрение эффективной системы менеджмента, реструктуризацию организационной системы управления предприятием, формирование финансовой структуры предприятия, выделение центров финансовой ответственности.

Блок 3 (рисунок 1.3). Совершенствование системы управления персоналом. Внедрение комплексной системы управления конкурентоспособностью предприятия невозможно без участия и заинтересованности трудового коллектива в результатах его деятельности.

Для достижения желаемого результата предлагаются следующие меры: повышение эффективности системы подготовки и переподготовки персонала в соответствии с требованиями менеджмента и маркетинговой стратегии предприятия, совершенствование материальных и моральных стимулов, формирование ответственности за обеспечение конкурентоспособности предприятия, повышение качества и результативности труда, создание условий для творческого и инициативного труда.

Блок 4 (рисунок 1.3). Обеспечение конкурентоспособности продукции предприятия, что предусматривает внедрение системы управления качеством и сертификацию продукции, эффективную ценовую политику предприятия и обеспечение потребителя более качественным фирменным сервисом.

Блок 5 (рисунок 1.3). Комплексный подход к диверсификации и планированию производства. Осуществление диверсификации производства и обновление номенклатуры выпускаемой продукции требуют следующих действий: разработки программ производства и обновления номенклатуры продукции: формирования перспективных, годовых и оперативных планов снижения себестоимости продукции, расходов денежных, материальных, топливно-энергетических и трудовых ресурсов; активного использования в хозяйственной практике современных методов бизнес-планирования. функционально-стоимостного анализа и других инструментов совершенствования планово-аналитической работы.

Блок 6 (рисунок 1.3). Реорганизация системы учета и анализа затрат. Внедрение в практику работы бухгалтерского аппарата современных методологических и методических положений зарубежной системы учета затрат, позволяющих обеспечить качественно новый уровень управления издержками производства. Формирования цен на выпускаемую продукцию и

тем самым усилить конкурентные возможности предприятия за счет увеличения объема его продаж.

Блок 7 (рисунок 1.3). Совершенствование инвестиционно - экономической стратегии предприятия. Эффективная реализация данной стратегии предприятия, направленной на привлечение финансовых ресурсов для формирования и поддержания его конкурентных преимуществ, обеспечит минимизацию стоимости капитала, используемого предприятием, повысит эффективность использования собственных и привлеченных финансовых ресурсов, что будет способствовать повышению инвестиционной привлекательности предприятия.

Блок 8 (рисунок 1.3). Совершенствование информационного обеспечения управления конкурентоспособностью предприятия. Объединение в единое информационное поле основных служб предприятия с последующим подключением в сеть практически всех его подразделений, т.е. создание информационной модели предприятия, комплексно отражающей все хозяйственные операции и объекты, принимающие в них участие, а также все многообразие их взаимосвязей.

Исследование предложенной Р. Жовновач системы мероприятий управления конкурентоспособностью, основанной на выделении проблем предприятия, показали, что предложенный комплекс носит целевой характер и позволяет своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, что способствует поддержанию высокого уровня адаптивности предприятия и соответствию между его потенциалом и рыночной позицией.

Таким образом, рассмотренные нами различные подходы к пониманию сущности управления конкурентоспособностью предприятия, основные элементы системы управления и их взаимосвязь способствуют формированию определения сущности управления конкурентоспособностью предприятия, предложенной автором диссертации.

Действительно, управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой определенный аспект менеджмента предприятия, что

направлено на формирование, развитие и реализацию конкурентных преимуществ и обеспечения жизнеспособности предприятия как субъекта экономической конкуренции. Целью управления конкурентоспособностью является обеспечение жизнеспособности и устойчивого функционирования предприятия при любых экономических, политических, социальных и других изменениях в его внешней среде.

Реализация мероприятий, представленных на блок-схеме (рис. 1.3) позволит, на наш взгляд, достичь поставленных целей, в том числе и повышения конкурентоспособности предприятия.

Техническое и экономическое развитие в мире опирается на новые и конкурентоспособные продукты. Успешное функционирование предприятия в условиях современной экономики основывается на создании и реализации инноваций посредством интеллектуализации производственного процесса.

Поэтому основным фактором увеличения конкурентного потенциала и формирования конкурентной стратегии выступает интеллектуальный капитал, который обеспечивает эффективное функционирование экономических систем при интенсивном развитии и повышении качественного уровня производства. Интеллектуальный капитал является одним из ведущих и основных конкурентных преимуществ современных организаций, которые ставят своей целью стабильное развитие и укрепление позиций на рынке за счет повышения своей конкурентоспособности. Наличие интеллектуального капитала является уникальным конкурентным преимуществом, так как эффективное его использование способствует инновационному развитию предприятия.

Таким образом, необходимо подробно рассмотреть сущность НМА и выделить подходы использования НМА в качестве инструмента управления конкурентоспособностью фирмы.

## 2. ПРИРОДА НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ КОМПАНИИ

### 2.1. Экономическое содержание нематериальных активов как объектов управления

НМА — это определенная группа активов предприятия, обладающих способностью приносить чистый доход (или создающих условия для получения чистого дохода), способностью отчуждения, используемых в течение длительного (более года) срока, но не имеющих физического содержания.

В настоящее время, как у нас, так и за рубежом отсутствуют четкие критерии идентификации НМА в силу их новизны как экономического явления и как сложного, достаточно динамичного процесса.

Аналізу структуры НМА посвящены работы Б.З. Мильнера [23], в которых вся совокупность НМА, в соответствии с их содержанием, делится на 4 группы:

1. Рыночные активы;
2. Интеллектуальная собственность (ИС);
3. Человеческий капитал;
4. Инфраструктурный капитал.

Предложенная группировка позволяет достаточно четко представить сложную совокупность НМА и сделать первый важный шаг к их идентификации, как ключевых активов предприятия. Например, исключить такие теоретические ошибки как отождествление НМА и ИС, а также ИС с интеллектуальным капиталом и т.д.

Дальнейший анализ научных работ Мильнера позволил нам идентифицировать их конкретные формы и виды по представленным 4 группам: рыночные активы включают 10 видов; ИС - 9; человеческий капитал - 6; организационный капитал - 7 видов (См. Таблицу 2.1).



## Нематериальные активы компании

Рыночные активы	Интеллектуальная собственность	Человеческий капитал	Организационный капитал
1. Марка обслуживания	1. Патенты	1. Образование	1. Корпоративная культура
2. Марки товара	2. Авторские права	2. Профессиональная квалификация	2. Управленческие процессы
3. Корпоративные марки	3. Программное обеспечение	3. Связанные с работой знания	3. Информационные технологии
4. Покупательская лояльность	4. Права на дизайн	4. Связанные с работой умения	4. Системы коммуникаций
5. Корпоративное имя	5. Производственные секреты	5. Научные, научно-технические знания	5. Кредитная репутация
6. Портфели заказов	6. Ноу-хау	6. Навыки, умения и опыт	6. Налоговая репутация
7. Механизмы распределения	7. Товарные знаки		7. Стандарты
8. Деловое сотрудничество	8. Знаки обслуживания		
9. Франшизные соглашения	9. Результаты интеллектуальной деятельности		
10. Лицензионные соглашения			

Источник: [составлено автором]

В центре нематериальных активов компании расположен человеческий капитал. Человеческий капитал - это знания, практические навыки, творческие и мыслительные способности людей, их моральные ценности, культура труда. Работа человеческого мозга не вещественна, и именно способности к познанию и мыслительные процессы относятся к нематериальному человеческому капиталу. Нередко человеческий капитал считается инвестициями, которые компании вкладывают в развитие потенциала своих сотрудников. Развитие почти всегда касается ментального уровня - того, что находится «внутри мозга»; другими словами, инвестирование в человеческий капитал означает рост коллективного «ума» организации, ее научных кадров. Человеческий капитал состоит из отдельных элементов, функционирующих внутри фирмы, которые, в свою

очередь, интерпретируют и используют капитал знаний; последний может быть приобретен у внешних источников или сгенерирован в компании. Человеческий капитал и капитал знаний слиты друг с другом. Действительно, знаниям для реализации чего-либо полезного требуются активные действия, поэтому человеческий мозг без знаний охватывает лишь основные инстинкты и решает функциональные задачи. В тоже время, известно, что человеческий разум не является единственной силой, способной эксплуатировать капитал знаний, например, компьютерные приложения делают то же самое в киберпространстве. Однако важно помнить, что человеческий разум и компьютер функционируют совершенно различными способами. Человеческий капитал извлекает ценности не только из знаний, которыми обладает, но и из способа его воздействия на эти знания. Способности человеческого разума к эмоциям и интуиции — величайшее преимущество человеческого капитала.

Организационный капитал (организационные знания) - это процедуры, технологии, системы управления, культура организации, отношения с клиентами. Он является специфическим для конкретной организации и отражает суммарные знания и человеческий капитал, накопленные в организации, так же как и организационные системы, которые поддерживают и облегчают использование и того, и другого. Организационный капитал состоит из всех соответствующих стандартам компании бизнес-процессов и систем, которые аккумулируют опыт и знания многих людей в течение многих лет. Организационный капитал, представленный в виде нематериальной структуры организации, устанавливает параметры знаний и выполняет процесс их преобразования. В то же время необходимо помнить, что организация не может создавать знания без людей, поэтому она поддерживает творческих сотрудников или обеспечивают среду для того, чтобы они могли создавать знания. Генерирование организационных знаний, следовательно, надо понимать, как процесс, который «организационно» расширяет знания, создаваемые

отдельными лицами, и кристаллизуется их как часть сети знаний организации. Связь между знаниями и приверженностью организации проявляется в том, что организационный капитал действует как некий вид поддерживающей структуры, а человеческий капитал представляет собой силу, которая создает и использует знания.

Содержание категорий "рыночные активы" и "интеллектуальная собственность" ясны из названий составляющих их элементов (См. столбцы 1 и 2 в табл. 2).

Известно, что знания выражаются в стоимости активов. На практике это зачастую означает, что патенты или торговые марки, представляющие собой аккумулированные знания, имеют рыночную цену. В общем, капитал знаний должен включать любые активы, которые извлекают его стоимость частично или полностью, будь то знания, созданные внутри компании или приобретенные извне. Таким образом, нематериальные активы, связанные с рыночными операциями, являются рыночными. В качестве примеров можно привести названия торговых марок и/или знаков обслуживания предлагаемых товаров, приверженность покупателей конкретной торговой марке какой-либо фирмы, портфель заказов, каналы распределения, рыночные контракты и соглашения (лицензирование, франчайзинг и т.п.). См. табл.2. Значимость рыночных активов заключается в том, что они обеспечивают компании конкурентное преимущество во внешней среде. Наличие марочного названия подразумевает предоставление оригинальных товаров и услуг. Покупательская приверженность обеспечивает постоянные продажи. Отработанные каналы распределения гарантируют обслуживание всех потенциальных клиентов и получение максимальной прибыли от продажи товаров и услуг. Благоприятные условия контрактов дают возможность воспользоваться такими услугами, как реклама или торговое посредничество, на выгодных и гарантированных условиях, что дает компании преимущества над конкурентами.

Остановимся более подробно на интеллектуальной собственности. Интеллектуальной считается собственность, которая приобретена как результат умственной деятельности и защищена законодательно. Интеллектуальная собственность как актив включает патенты, авторские права, торговые марки товаров и услуг, ноу-хау, торговые секреты и др. Различные виды интеллектуальной собственности являются важной составляющей успеха любой компании, производящей инновационную или технически сложную продукцию. Особенно это проявляется в сфере услуг, где особую роль играют знание и опыт персонала фирмы. Здесь они являются главным конкурентным преимуществом. По мере роста сферы услуг именно управление интеллектуальными активами приобретает все большее значение.

Понятие «нематериальные активы» должно иметь юридическое оформление, адекватное целям управления ими.

С точки зрения назначения и особенностей правового регулирования, НМА, на наш взгляд, подразделяются на три группы:

1) интеллектуальная собственность (ИС): к ней относятся гудвилл, изобретения, полезные модели, промышленные образцы, товарные знаки, наименования мест происхождения товара, фирменное наименование, знаки обслуживания, секреты производства, ноу-хау, программы ЭВМ и базы данных, топологии интегральных микросхем, авторские и смежные права, включая лицензии на определенные виды деятельности;

2) имущественные права — права пользования природными ресурсами (землей, водными ресурсами, недрами и пр.) и имуществом (зданиями и сооружениями, оборудованием);

3) отложенные (капитализированные) затраты (организационные расходы, затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и пр.); организационные расходы включают затраты на создание предприятия (в том числе вклад в уставный капитал), брокерского места на бирже и пр.

Нематериальные активы удобно также классифицировать по их связи с направлениями деятельности, а именно:

- Нематериальные активы, связанные с маркетингом. К этой группе активов относятся, например, товарные знаки, фирменные названия, названия торговых марок (бренды), логотипы.

- Нематериальные активы, связанные с технологиями. Сюда относятся, например, патенты на технологические процессы, патентные заявки, техническая документация, техническое ноу-хау и т.д.

- Нематериальные активы, связанные с творческой деятельностью. К таким нематериальным активам относятся литературные произведения и авторские права на них, музыкальные произведения, издательские права, постановочные права. Следует отметить, что эти права - одни из самых долго действующих. Так, в США соответствующие авторские права действуют на протяжении жизни автора и 50 лет после его смерти. Вместе с тем эта категория достаточно сложна для оценки: во многих случаях вообще затруднительно сказать, обладает ли такой нематериальный актив отличной от нуля стоимостью.

- Нематериальные активы, связанные с обработкой данных. К таким активам относят запатентованное программное обеспечение компьютеров, авторские права на программное обеспечение, автоматизированные базы данных, шаблоны для интегральных схем.

- Нематериальные активы, связанные с инженерной деятельностью. Сюда относятся промышленные образцы, патенты на изделия, инженерные чертежи и схемы, проекты, фирменная документация. Этот тип нематериальных активов также достаточно сложен в оценке. Часто подобные нематериальные активы носят характер опционов, т.е. их наличие означает для владельца право получения экономически выгод в определенном случае, например, в случае выпуска продукции с использованием патента, реализацией проекта и т.д.

- Нематериальные активы, связанные с клиентами. Это могут быть, например, списки клиентов, контракты с клиентами, отношения с клиентами, открытые заказы на поставку. При этом отношения могут быть зафиксированы юридически (договорные отношения с клиентом), так и не быть юридически закрепленными. Нематериальные активы этой группы тесно связаны с гудвиллом компании, а также с маркетинговыми НМА. Как следствие, и стоимость этой группы активов достаточно сложно корректно отделить от стоимости гудвилла предприятия либо стоимости активов, связанных с маркетингом.

- Нематериальные активы, связанные с контрактами. Это выгодные контракты с поставщиками, лицензионные соглашения, договоры франшизы, соглашения о неучастии в конкуренции. Обычно активы данной группы относительно легко идентифицировать, поскольку эта группа активов чаще всего связана с текущими экономическими выгодами для их владельца.

- Нематериальные активы, связанные с человеческим капиталом. Например, к этой категории относятся отобранная и обученная рабочая сила, договоры найма, соглашения с профсоюзами.

- Нематериальные активы, связанные с земельным участком. К ним относятся права на разработку полезных ископаемых, права на воздушное и водное пространство и т.д.

- Нематериальные активы, связанные с деловой репутацией. К этой категории относятся гудвилл организации, профессиональной практики, личный гудвилл специалиста, знаменитости, и наконец, общая стоимость бизнеса в качестве действующего предприятия.

Если попытаться свести все характеристики и свойства НМА к одному знаменателю, то можно утверждать, что мы имеем дело с различными формами знания (явного и неявного). И управление знаниями напрямую сопряжено с управлением нематериальными активами.

Другими словами, в современных условиях большая часть создаваемой обществом стоимости формируется благодаря знаниям о

продуктах и услугах. Наряду с этим происходит рост наукоёмкости самих конечных продуктов, доминирование на рынке собственно интеллектуальных товаров и услуг. Таким образом, нематериальные активы - это явные интеллектуальные ресурсы, знания в различной форме, которые принадлежат организации. Нематериальные активы являются частью интеллектуального капитала компании, значение которого непрерывно возрастает. Это также отражает все большую зависимость организаций от нематериальных активов. Каждый день возникают компании нового типа, располагающие только нематериальными активами. К ним можно отнести средства массовой информации и компании, основным ресурсом которых являются знания. Их продукты существуют в цифровой форме, а сами организации действительно могут быть названы компаниями XXI века.

## 2.2. Правовое регулирование НМА в России

С правовым подходом представления нематериальных активов мы сталкиваемся уже со становлением гражданского права. С развитием информационного общества, да и во все времена, существовало право на авторство и интеллектуальную собственность, что, в свою очередь, не могло быть не отражено в законодательстве. К примеру, в российской действительности с 24.11.2006 принят Государственной Думой, с 08.12.2006 одобрена Советом Федерации, с 20.12.2006 подписана в печать и вступила в силу с 01.01.2008 четвертая часть Гражданского кодекса Российской Федерации, которая узаконила права на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации. Это, несомненно, послужило развитию правовой базы нематериальных активов в нашем государстве.

Основополагающими российскими нормативными актами, определяющими особенности регулирования правоотношений, связанных с ИС, служат Конституция РФ и Гражданский кодекс РФ.

Особенности правового регулирования конкретных видов объектов НМА установлены отдельными статьями части четвертой ГК РФ (См. Таблицу 2.2).



Таблица 2.2

## Объекты интеллектуальной деятельности в РФ

Группы объектов интеллектуальной деятельности	Объекты интеллектуальной деятельности
Объекты, права на которые являются авторскими правами	<ul style="list-style-type: none"> <li>- литературные произведения;</li> <li>- драматические и музыкально-драматические произведения, сценарные произведения;</li> <li>- хореографические произведения и пантомимы;</li> <li>- музыкальные произведения с текстом или без текста;</li> <li>- аудиовизуальные произведения;</li> <li>- произведения живописи, скульптуры, графики, дизайна, графические рассказы, комиксы и другие произведения изобразительного искусства;</li> <li>- произведения декоративно-прикладного и сценографического искусства;</li> <li>- произведения архитектуры, градостроительства и садово-паркового искусства, в том числе в виде проектов, чертежей, изображений и макетов;</li> <li>- фотографические произведения и произведения, полученные способами, аналогичными фотографии;</li> <li>- географические, геологические и другие карты, планы, эскизы и пластические произведения, относящиеся к географии, топографии и к другим наукам;</li> <li>- другие произведения:</li> </ul>

Продолжение таблицы 2.2

<p>Объекты, права на которые являются смежными</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- исполнения артистов-исполнителей и дирижеров; постановки режиссеров - постановщиков спектаклей (исполнения), если эти исполнения выражаются в форме, допускающей их воспроизведение и распространение с помощью технических средств;</li> <li>- фонограммы, то есть любые исключительно звуковые записи исполнений или иных звуков либо их отображений, за исключением звуковой записи, включенной в аудиовизуальное произведение;</li> <li>- сообщения передач организаций эфирного или кабельного вещания, в том числе передач, созданных самой организацией эфирного или кабельного вещания либо по ее заказу за счет ее средств другой организацией;</li> <li>- базы данных в части их охраны от несанкционированного извлечения и повторного использования составляющих их содержание материалов;</li> <li>- произведения науки, литературы и искусства, обнародованные после их перехода в общественное достояние, в части охраны прав публикаторов таких произведений.</li> </ul>
<p>Патентные права</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- права на изобретения;</li> <li>- права на полезные модели;</li> <li>- права промышленные образцы.</li> </ul>
<p>Права на селекционные достижения</p>	<p>Селекционные достижения - сорта растений и породы животных, зарегистрированные в Государственном реестре охраняемых селекционных достижений</p>

Продолжение таблицы 2.2

Права на топологию микросхем	Топологии интегральных микросхем - зафиксированное на материальном носителе пространственно-геометрическое расположение совокупности элементов интегральной микросхемы и связей между ними.
Права на секреты производства (ноу-хау)	Сведения любого характера (производственные, технические, экономические, организационные и другие), в том числе о результатах интеллектуальной деятельности в научно-технической сфере, а также сведения о способах осуществления профессиональной деятельности, которые имеют действительную или потенциальную коммерческую ценность в силу неизвестности их третьим лицам, к которым у третьих лиц нет свободного доступа на законном основании и в отношении которых обладателем таких сведений введен режим коммерческой тайны.
Средства индивидуализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- право на фирменное наименование;</li> <li>- право на товарный знак;</li> <li>- право на знак обслуживания;</li> <li>- право на наименование места происхождения товара.</li> </ul>

Источник: [составлено автором]

В соответствии с ПБУ 14/2007 [5] при принятии к бухгалтерскому учету активов в качестве нематериальных необходимо одновременное выполнение следующих условий:

- отсутствие материально-вещественной (физической) структуры;
- возможность идентификации (выделения, отделения) объекта от другого имущества;
- использование в производстве продукции, при выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих нужд организации;

- использование в течение длительного времени, т.е. срока полезного использования продолжительностью свыше 12 мес. или обычного операционного цикла, если он превышает 12 мес.;

- организацией не предполагается последующая перепродажа данного имущества;

- способность объекта приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем;

- наличие надлежаще оформленных документов, подтверждающих существование самого актива и права у организации на РИД или средство индивидуализации (патенты, свидетельства, другие охранные документы, договор уступки (приобретения) патента, товарного знака, договор об отчуждении исключительного права на РИД или на средство индивидуализации, документы, подтверждающие переход исключительного права без договора и т.п.), а также ограничения доступа иных лиц к таким экономическим выгодам.

Понятие НМА используется также в управлении и оценочной деятельности, причём содержание данного понятия различно в национальных стандартах бухучёта разных стран и разных видах профессиональной деятельности. В оценочной деятельности и управлении понятие НМА шире, чем в бухгалтерском учёте. Помимо этого, в России существует понимание НМА налоговыми органами (в соответствии с налоговым кодексом РФ), которое также отличается от бухгалтерского понимания.

Согласно п.3 статьи 257 Налогового кодекса РФ НМА признаются приобретённые и (или) созданные налогоплательщиками РИД и иные объекты ИС (исключительные права на них), используемые в производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг) или для управленческих нужд организации в течении длительного времени (продолжительностью свыше 12 месяцев).

В соответствии с отечественным налоговым законодательством, для признания НМА необходимо наличие способности приносить налогоплательщику экономические выгоды (доход), а также наличие

надлежаще оформленных документов, подтверждающих существование самого НМА и (или) исключительного права у налогоплательщика на РИД (в том числе патенты, свидетельства,, другие охранные документы, договор уступки (приобретения) патента, товарного знака).

Налоговый кодекс РФ относит к НМА следующие позиции:

- 1) исключительное право патентообладателя на изобретение, промышленный образец, полезную модель;
- 2) исключительное право автора и иного правообладателя на использование программы для ЭВМ, базы данных;
- 3) исключительное право автора или иного правообладателя на использование топологии интегральных микросхем;
- 4) исключительное право на товарный знак, знак обслуживания, наименование места происхождения товаров и фирменное наименование;
- 5) исключительное право патентообладателя на селекционные достижения;
- 6) владение «ноу-хау», секретной формулой или процессом, информацией в отношении промышленного, коммерческого или научного опыта.

Не относятся к НМА следующие позиции:

- не давшие положительного результата научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы;
- интеллектуальные и деловые качества работников организации, их квалификация и способность к труду.

В отличие от правил бухгалтерского учёта, Налоговый Кодекс относит к НМА, в частности «владение ноу-хау, секретной формулой или процессом, информацией в отношении промышленного, коммерческого или научного опыта». Это очень существенно, так как большинство результатов интеллектуальной деятельности (РИД) на российских предприятиях охраняется именно как ноу-хау.

Таким образом, НМА - это многоаспектное понятие. Во-первых, учитывая, что активы - это имущество предпринимательской структуры, НМА представляют ту его часть, которая, в отличие от имущества материального

характера, не имеет материально-вещественной формы, либо его материально-вещественная форма не имеет существенного значения для использования в хозяйственной деятельности. Во-вторых, НМА - это активы долгосрочного характера. Срок их полезного использования составляет более одного года. В-третьих, НМА являются немонетарными активами, имеющими стоимостную оценку. Только в случае стоимостной оценки они могут быть поставлены на учет со всеми вытекающими последствиями финансово-экономического характера. В-четвертых, НМА являются средством извлечения выгоды для обладателя. Они создают конкурентное преимущество предприятия, прямо или косвенно приносящее доход.

Монетарные активы представляют собой наиболее ликвидные активы: денежные средства и их эквиваленты, а также суммы дебиторской задолженности, которые на цивилизованных рынках обладают ликвидностью, близкой к ликвидности готовых средств платежа.

Можно выделить следующие отличия НМА от других видов реального имущества предприятия:

- от основных средств - отсутствием материально-вещественной формы;
- от товаров - предназначением не для продажи;
- от производственных запасов - длительным сроком полезного использования (свыше года);
- от монетарных активов - более низкой ликвидностью, свойственной всем внеоборотным активам.

Как отмечено выше, НМА включает в себя деловую репутацию организации, организационные расходы, а также объекты ИС:

- исключительное право патентообладателя на изобретение, промышленный образец, полезную модель;
- исключительное авторское право на программы для ЭВМ, базы данных;

- имущественное право автора или иного правообладателя на топологию интегральных микросхем;
- исключительное право владельца на товарный знак и знак обслуживания, наименование места происхождения товаров;
- исключительное право патентообладателя на селекционные достижения.

Особо следует отметить роль деловой репутации фирмы как части НМА компании. В практике развитых зарубежных стран этот термин трактуется как разница между стоимостью компании (или ценой реализации, с которой согласны и покупатель, и продавец) и стоимостью (или суммой рыночных цен) её активов в отдельности. *Положительную деловую репутацию фирмы можно, таким образом, трактовать как некую "синергетическую" добавку к стоимости компании.* Вместе с тем, деловая репутация - экономико-правовая категория, которая используется в гражданском и уголовном праве, в бухгалтерском учёте, в литературе по PR и в финансовом менеджменте. Далее, деловая репутация организации - это общее сложившееся мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в сфере делового, оборота, которое определяет отношение к ней внешней среды и может приносить сверхнормативную прибыль.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Деловая репутация - суммирование частных мнений. По законодательству РФ обязательным условием, при наличии которого у юридических и физических лиц возникает право на защиту деловой репутации, является факт ознакомления с порочащими деловую репутацию сведениями иных лиц, не считая самого распространителя.

Деловая репутация - неидентифицируемый нематериальный актив, так как может приносить сверхнормативную прибыль. Положительная деловая репутация приносит дополнительную прибыль; отрицательная - убытки.

Содержание понятия репутация включает две составляющие:

- Описательную составляющую - совокупность всех знаний об организации;
- Оценочную составляющую, которая связана с отдельными аспектами деятельности организации.

В соответствии со стоимостной теорией конкурентоспособность измеряется капитализацией компании - её рыночной стоимостью. Рыночную стоимость компании можно увеличить, повысив гудвилл организации, воздействуя на её НМА.

Глоссарий венчурного предпринимательства объединяет понятия гудвилл и интеллектуальная собственность в одно понятие - «нематериальные активы» [40]. Напомним, что «интеллектуальная собственность» - патенты, авторские права, торговые марки, производственные секреты и др., а «гудвилл» - НМА, представляющий собой престиж компании, деловую репутацию, контакты, клиентов и кадры компании. От них, в том числе, зависит способность генерировать прибыль.

Приобретая компанию, покупатели часто платят не только за её имущественно - хозяйственный комплекс - материальные активы, но и за неосязаемые активы, которые зачастую не числятся на балансе предприятия, но приносят львиную долю дохода бизнеса, например, за брэнд, за торговую марку, за интеллектуальные способности работников и т.п.

*Другими словами, в гудвилле находят свое отражение финансово не учтенные на балансе предприятия НМА компании.*

Предложены разные способы численного расчета Гудвилла. Например, оценка стоимости Гудвилла по результату сделки, директивный метод оценки стоимости Гудвилла, оценка стоимости Гудвилла по отлнчию рентабельности предприятия от среднеотраслевой, по международным стандартам финансовой отчетности и т.д. Приведем здесь формулу оценки Гудвилла, справедливую как для крупного общероссийского производителя, так и для мелкого регионального продавца [22].



$$GW = \frac{C_a}{Q_{ru}} \left[ \frac{(Q_{ru} - Q_{reg})(R_{bus} - R_{ru})}{R_{ru}} + \frac{Q_{reg}(R_{bus} - R_{reg})}{R_{reg}} \right] \quad (1)$$

Здесь  $GW$  - гудвилл;  $C_a$  – стоимость активов предприятия,  $Q_{ru}$  и  $Q_{reg}$  объемы продаж данного вида продукции на общероссийском и региональном рынках, соответственно;  $R_{bus}$  - рентабельность активов предприятия,  $R_{ru}$  среднеотраслевая рентабельность по России,  $R_{reg}$  – среднерегиональная рентабельность. При применении этого метода оценки гудвилла регионального предприятия необходимо определить территорию, на которой нужно рассчитывать среднерегиональную рентабельность. Если на этой территории окажется только одно оцениваемое предприятие, то нетрудно видеть, что второе слагаемое обращается в ноль.

В заключении этого раздела, приведем, следуя [48], инструмент метода рейтинговых оценок конкурентноспособности анализируемого объекта (например, малого предприятия) по шкале показателей.

Алгоритм проведения анализа:

- 1) Выбираются рыночные активы, наиболее полно характеризующие деятельность организации.
- 2) Определяется ретроспективный период анализа ( $n$ ), информация по данному периоду должна быть в полном объеме.
- 3) Данные показателей по годам представляются в виде матрицы  $A_{ij}$ ;
- 4) Определяется максимальное значение каждого показателя по годам и  $Max_i$ .
- 5) Матрица  $A_{ij}$  стандартизируется относительно  $Max_i$ . Получается матрица  $X_{ij}$ :  

$$X_{ij} = A_{ij}/Max_i.$$
- 6) Определяются весовые коэффициенты показателей ( $V_k$ ), при этом  $\sum V_k=1$ .

7) Определяется рейтинговая (R) оценка деловой репутации организации за год:

$$R = 1 - (V_1 * (1 - X_{1j}) * (1 - X_{1j}) + V_2 * (1 - X_{2j}) * (1 - X_{2j}) + \dots + V_m * (1 - X_{mj}) * (1 - X_{mj}))^{1/2}$$

Чем ближе рейтинговое значение к 1, тем выше уровень конкурентоспособности компании с учётом НМА.

### 2.3. Подходы к использованию НМА в качестве инструмента управления конкурентоспособностью фирмы

Актуальность вопросов совершенствования процесса управления внедрением и эффективным использованием на предприятии объектов нематериальных активов (далее - НМА) обусловлена необходимостью повышения результативности применения активов, которые при грамотном использовании в хозяйственном обороте могут стать источником роста благосостояния субъекта хозяйствования и значительно повысить показатели конкурентоспособности фирмы.

При этом под управлением нематериальными активами следует понимать целенаправленное изменение состава и стоимости нематериальных активов, принадлежащих предприятию (организации), с целью обеспечения конкурентоспособности фирмы на рынке, освоения выпуска новой продукции либо совершенствования технологии уже действующего производства, повышения рыночной стоимости всего предприятия, улучшения его финансовых показателей, расширения рынков сбыта путем принятия и реализации решений о приобретении и выбытии отдельных нематериальных активов, выбора методов их оценки, учета и амортизации.

В общем случае в составе нематериальных активов целесообразно выделять объекты интеллектуальной собственности (далее - ОИС) и прочие нематериальные активы.

Процесс управления внедрением и эффективным использованием объектов нематериальных активов на предприятии должен включать, на наш взгляд, два элемента:

- оценку существующих на предприятии условий для внедрения и эффективного использования объектов НМА;
- оценку целесообразности внедрения и использования конкретного объекта на основе принципов эффективного управления нематериальными активами субъектов хозяйствования.

По результатам проведения оценки должно быть принято решение либо о внедрении в хозяйственный оборот объектов НМА, либо об отказе от работы с данными объектами на исследуемом предприятии.

Проведение комплексной оценки вариантов управления объектами нематериальных активов на каждом этапе управления.

Классификация субъектов хозяйствования с позиций наличия условий для внедрения и эффективного использования объектов нематериальных активов.

Начальным этапом в процессе управления объектами нематериальных активов является, на наш взгляд, оценка имеющихся на предприятии условий для их внедрения и эффективного использования.

С нашей точки зрения, по данному признаку предприятия целесообразно подразделять на три группы:

- Группа А - эффективно (прибыльно) функционирующие предприятия, имеющие в составе имущества значительный объем нематериальных активов, что позволяет говорить о наличии у персонала квалификации и опыта работы с данными объектами, и дает основания сделать вывод о том, что на предприятии обеспечены условия для внедрения и эффективного использования объектов нематериальных активов. Предприятия данной группы не получают финансовой поддержки государства.
- Группа В - предприятия со средним уровнем прибыльности и стоимости нематериальных активов, получающие незначительное государственное финансирование. Можно говорить о наличии удовлетворительных условий для эффективного внедрения и

использования объектов НМА, которые, тем не менее, могут быть улучшены после некоторых преобразований.

- Группа С - предприятия, характеризующиеся низким уровнем прибыльности, неразвитой системой управления объектами нематериальных активов (данный вид активов практически отсутствует в составе имущества предприятия). Доля бюджетных ассигнований в составе денежных поступлений наибольшая (по сравнению с предприятиями других групп). Можно говорить об отсутствии условий для эффективного использования объектов НМА.

Схематично процесс проведения подобной оценки представлен на рисунке 2.1.

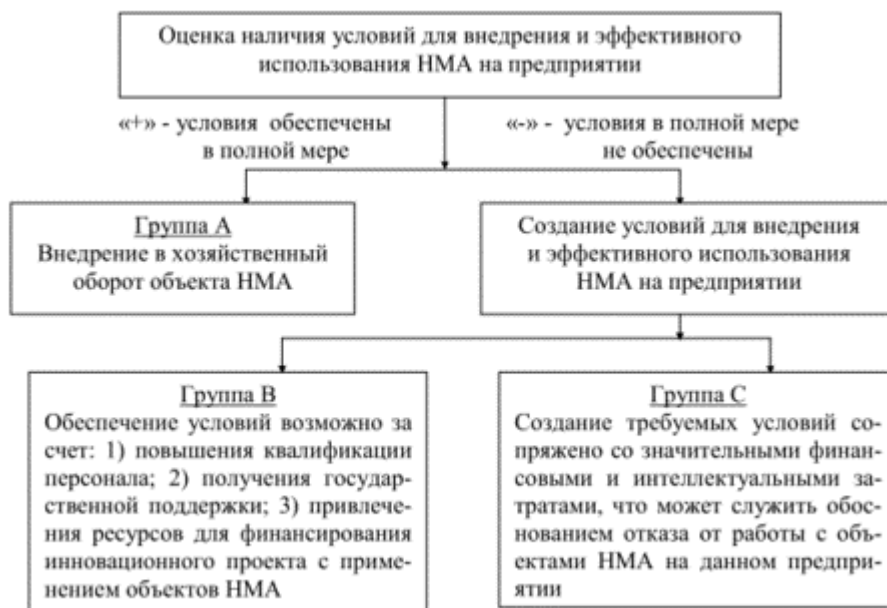


Рис. 2.1. Алгоритм проведения оценки наличия условия для внедрения и эффективного использования НМА на предприятии

Источник: [составлено автором]

Направления повышения эффективности управления объектами нематериальных активов.

Основной задачей повышения качества управления объектами нематериальных активов является обеспечение их эффективного использования, направленного на повышение конкурентоспособности субъекта хозяйствования в целом.

Повышение эффективности процесса управления с использованием в хозяйственной деятельности объектов НМА включает в себя, по нашему мнению, следующие направления, представленные на рисунке 2.2.

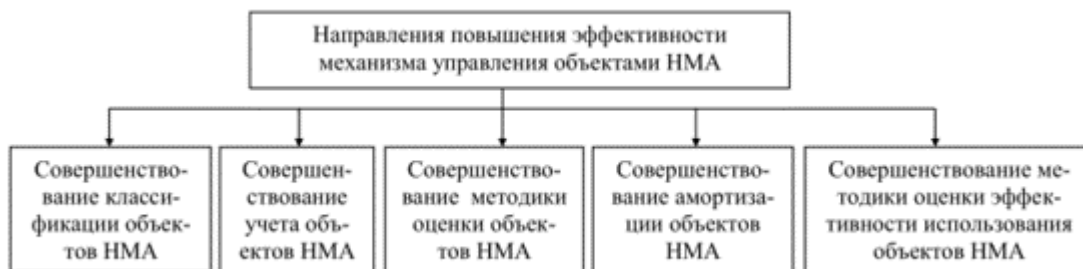


Рис. 2.2 Направления повышения эффективности процесса управления использованием в хозяйственной деятельности объектов НМА

Источник: [составлено автором]

Последовательная работа в данных направлениях позволит, в итоге, повысить эффективность использования в хозяйственном обороте объектов НМА и как следствие вызовет рост конкурентоспособности фирмы в целом. И здесь на первый план выходят вопросы разработки методики проведения комплексной оценки вариантов управления объектами нематериальных активов на предприятии.

Нами предлагается следующий алгоритм проведения комплексной оценки вариантов управления объектами нематериальных активов.

1. На первом этапе, согласно предлагаемой классификации объектов нематериальных активов по принципу наличия возможности выбора вариантов выполнения управленческих действий (см. рис. 2.3), определяется группа, к которой относится объект на каждом этапе управления. В основу классификации положены нормы и положения по управлению нематериальными активами, действующие в Российской Федерации.

2. На втором этапе последовательность действий зависит от результатов проведения первого этапа анализа:

2.1. Если для анализируемого объекта существует возможность выбора вариантов действий на этапе оценки и амортизации, то необходимо проанализировать каждый вариант осуществления управленческих действий, а затем оценить результат его применения в организации процесса управления объектами нематериальных активов.

2.2. При отсутствии возможности выбора вариантов процесса управления осуществляется переход к процедуре оценки влияния результатов проводимой операции по возможному варианту на результаты функционирования предприятия.

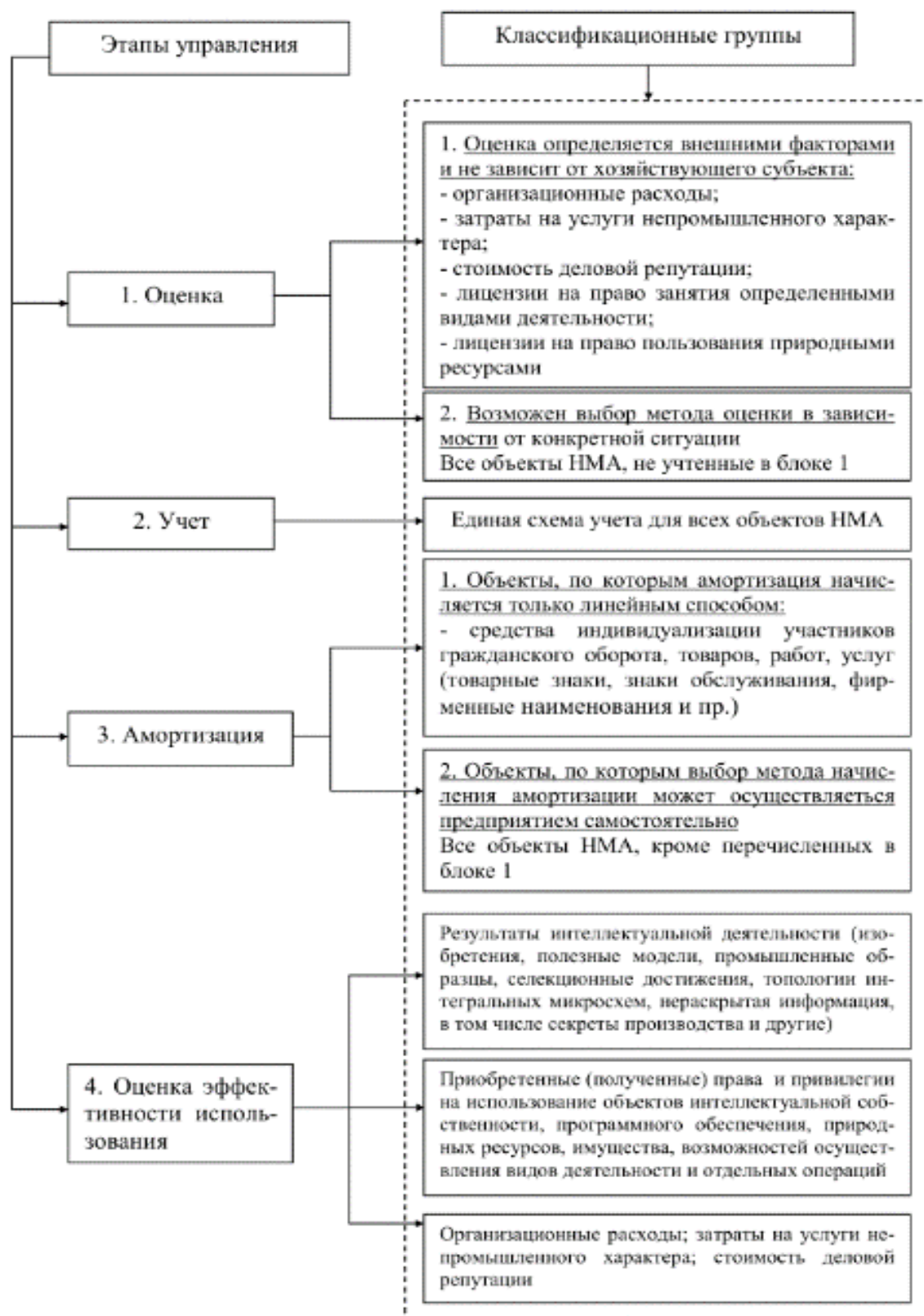


Рис. 2.3. Классификация объектов НМА по принципу наличия возможности выбора вариантов выполнения управленческих действий  
 Источник: [составлено автором]

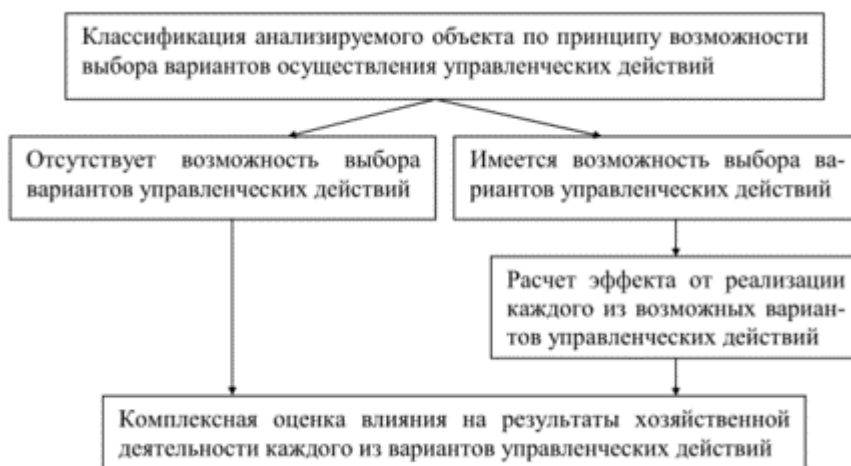


Рис. 2.4. Алгоритм проведения комплексной оценки вариантов управления объектами нематериальных активов

Источник: [составлено автором]

В качестве показателей, значения которых могут изменяться в зависимости от выбранного варианта осуществления управленческих действий, нами предлагается использовать:

- стоимость имущества предприятия, и как следствие показатели деловой активности, финансовой устойчивости, налоги на имущество;
- себестоимость продукции, а в частности амортизационные отчисления по нематериальным активам;
- прибыль отчетного периода (налоги из прибыли).

Схематично система показателей, значения которых могут изменяться под влиянием выбранного варианта управленческих действий по отношению к объектам нематериальных активов, представлена на рисунке 2.5.



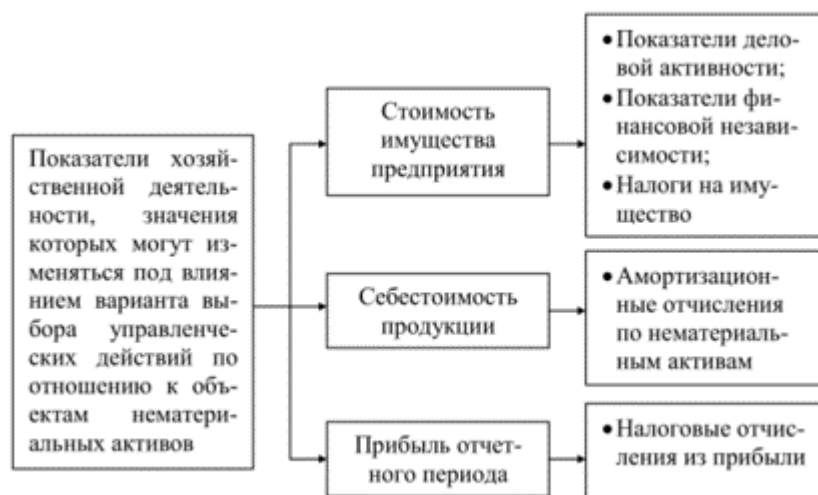


Рис. 2.5. Система показателей, значения которых зависят от выбранного варианта осуществления управленческих действий по отношению к объектам нематериальных активов

Источник: [составлено автором]

По результатам проведения комплексной оценки вариантов управления объектами нематериальных активов осуществляется выбор метода оценки, учета, амортизации каждого конкретного объекта нематериальных активов.

В настоящее время, все более очевидными становятся конкурентные преимущества предприятий, которые вкладывают в развитие ИС необходимые ресурсы, быстро окупают их и активно наращивают обороты важнейшего элемента инновационного бизнеса - охраны и коммерциализации объектов ИС. К числу приоритетных направлений формирования и развития конкурентных преимуществ на основе ИС возможно отнести: активизацию творческой деятельности изобретателей, коммерческое использование объектов ИС, защиту товарного знака и др.

На уровне предприятия основная задача управления ИС состоит в сохранении и увеличении интеллектуального потенциала, как стратегического ресурса предприятия, через оценку стоимости РИД и постановки их на учет, чтобы повысить конкурентоспособность предприятия и его экономическую безопасность при выходе готового продукта.

Институтом сертификации и оценки Интеллектуальной собственности и бизнеса была предложена концепция основных функций ИС, которая уже используется на ряде предприятий. [64] Она имеет большое прикладное

значение при работе с нематериальными активами в хозяйственной деятельности. В данной концепции выделены важнейшие стратегические и тактические функции ИС дающие возможность построения на этой основе соответствующей системы управления предприятием. Как весьма специфическая ИС обладает различными стратегическими функциями (товарной, технологической, правовой, экономической, символической и культуuroобразующей (идеологической), обуславливающими ее возможности как средства насыщения выпускаемой продукции особыми потребительскими свойствами за счет создания оригинальной конструкции изделия, обеспечивающей надежную и эффективную его эксплуатацию у потребителя.

Обеспечения технического превосходства над конкурентами за счет:

- новых и оригинальных технологий и технологических ноу-хау, не позволяющих воспроизводить подобные эффекты у конкурентов;
- индивидуализации технологических приемов при производстве эксклюзивной продукции для конкретного потребителя.
- обеспечения эффективного управления предприятием через оценку бизнеса и его нематериальных активов, их коммерциализацию; а также через ценообразование в сфере производства и продажи высокотехнологичной наукоемкой продукции.
- обеспечения юридической защищенности предприятия по всему комплексу ИС благодаря регистрации всех ценных идей и предложений на предприятии; регистрации и поддержания в числе действующих объектов промышленной собственности, включая патенты на изобретения, промышленные образцы, полезные модели, свидетельства о регистрации товарных знаков, программных продуктов, обеспечения режима охраны коммерческой и служебной тайны на предприятии.

Многие предприятия обладают скрытым интеллектуальным потенциалом. Ключевые конкурентные преимущества может получить предприятие при правильном управлении ИС. Патентообладатель, владея, пользуясь и

распоряжаясь исключительным правом на принадлежащие ему объекты интеллектуальной собственности, может и должен извлекать из этого

дополнительные преимущества:

1. продавая лицензии на право использования технических решений по патентам третьим лицам (лицензиатам);

2. монопольно используя технические решения по патентам в своем производстве и опережая конкурентов;

3. вкладывая в уставной капитал хозяйственного общества своими патентами, оценив прежде их стоимость, что экономит другие средства учредителя, увеличит уровень его имущественных прав;

4. патентуя технические решения за рубежом и обеспечивая, тем самым беспрепятственный экспорт своей продукции, не опасаясь выхода на тот же рынок аналогичной продукции конкурента;

5. постановкой своих запатентованных объектов в бухгалтерском учете как нематериальных активов, увеличивая стоимость собственного капитала хозяйственного общества, залоговую стоимость его имущества и увеличивая ресурсы для финансирования инновационных проектов;

6. избегая несанкционированного использования запатентованного имущества и отстаивание своих интересов в суде с получением материальной компенсации от ответчика в случае нарушения им чужих патентных прав;

7. кроме того, государство стимулирует патентообладателей путем предоставления льгот и минимизации налогов, а также путем выплат вознаграждений авторам изобретений и промышленных образцов и лицам, содействующим их созданию и использованию.

Приоритетные направления и способы развития конкурентных преимуществ в сфере ИС схематически представлены на рисунке 2.6

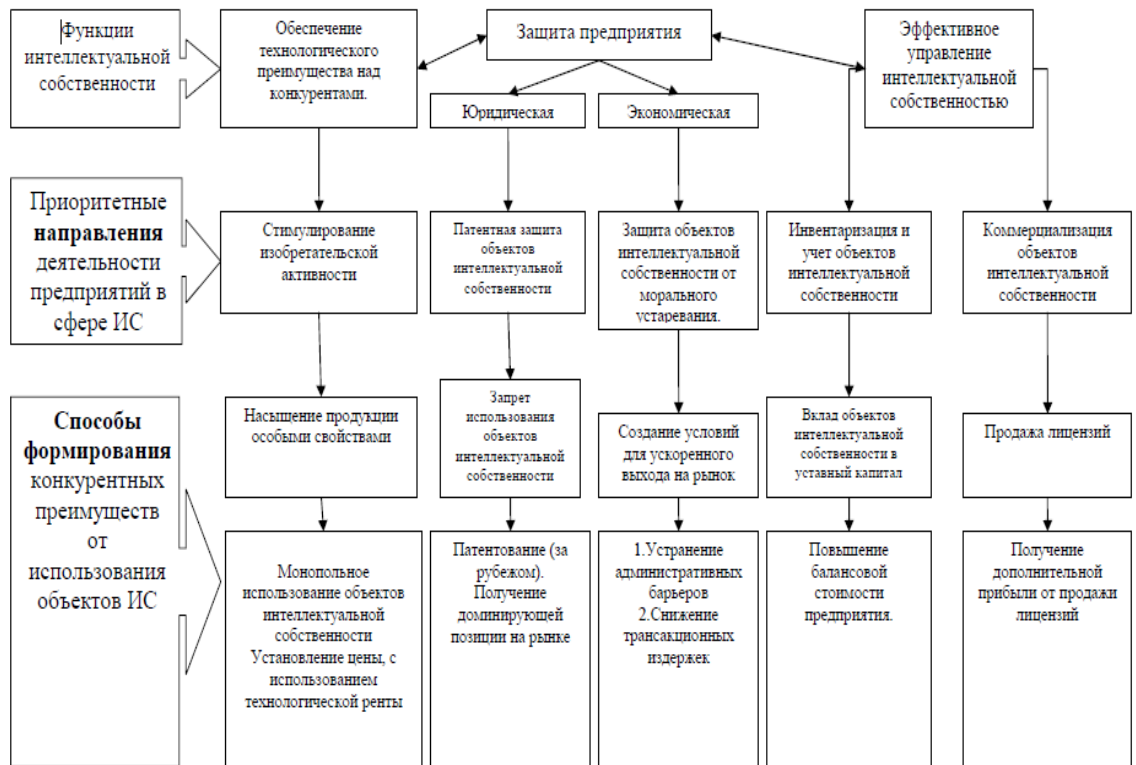


Рис.2.6 Приоритетные направления и способы развития конкурентных преимуществ в сфере ИС

Источник: [составлено автором]

Подводя итог вышесказанному, можно сделать следующие выводы.

Основными функциями интеллектуальной собственности являются:

- повышение конкурентоспособности предприятия за счет обеспечения технологического преимущества над конкурентами, юридической и экономической защиты предприятия, эффективного управления ИС;
- создание и использование объектов интеллектуальной собственности является фактором повышения конкурентоспособности, как самого предприятия, так и его продукции, на основе механизма создания добавочной стоимости, увеличения капитализации его активов.

В условиях возрастания роли знаний, как редких ресурсов, используемых для производства инновационных продуктов, повышается

значимость ресурсного подхода к обеспечению конкурентных преимуществ предприятий разработчиков и изготовителей наукоемкой продукции. Знания позволяют создать набор уникальных потребительских характеристик продукции, определяющий ее конкурентоспособный научно-технический уровень.

В связи с высокой ролью НМА в обеспечении конкурентоспособного положения фирмы на рынке, для наиболее эффективной отдачи от использования НМА, необходимо применение четкого механизма обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке с использованием нематериальных активов.

### 3. РАЗРАБОТКА МЕХАНИЗМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ФИРМЫ НА РЫНКЕ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ НМА И ЕГО АПРОБАЦИЯ.

3.1. Усовершенствование механизма обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке с использованием нематериальных активов.

Для повышения уровня конкурентоспособности предприятия предложен усовершенствованный механизм обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке с использованием нематериальных активов. (Рис. 3.1)

При использовании механизма обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке мы проходим через различные стадии, включая стратегический анализ, расчет конкурентоспособности, исследование состояния НМА, перерасчет планируемой конкурентоспособности.

1 этап-стратегический анализ - устанавливает стратегическое положение организации с помощью, во-первых, определения изменений, которые возникали в экономическом окружении организации, выявления их воздействия на организацию и ее деятельность, во-вторых, определения преимуществ и ресурсов организации в зависимости от этих изменений.

Основная цель стратегического анализа — оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор. Одним из результатов стратегического анализа является определение общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании целей определяются задачи. Они используются для представления показателей стратегического планирования. Представленные в письменной форме показатели могут иметь финансовую или же нефинансовую природу. Финансовые показатели многочисленны, выражены в цифрах, удобны для



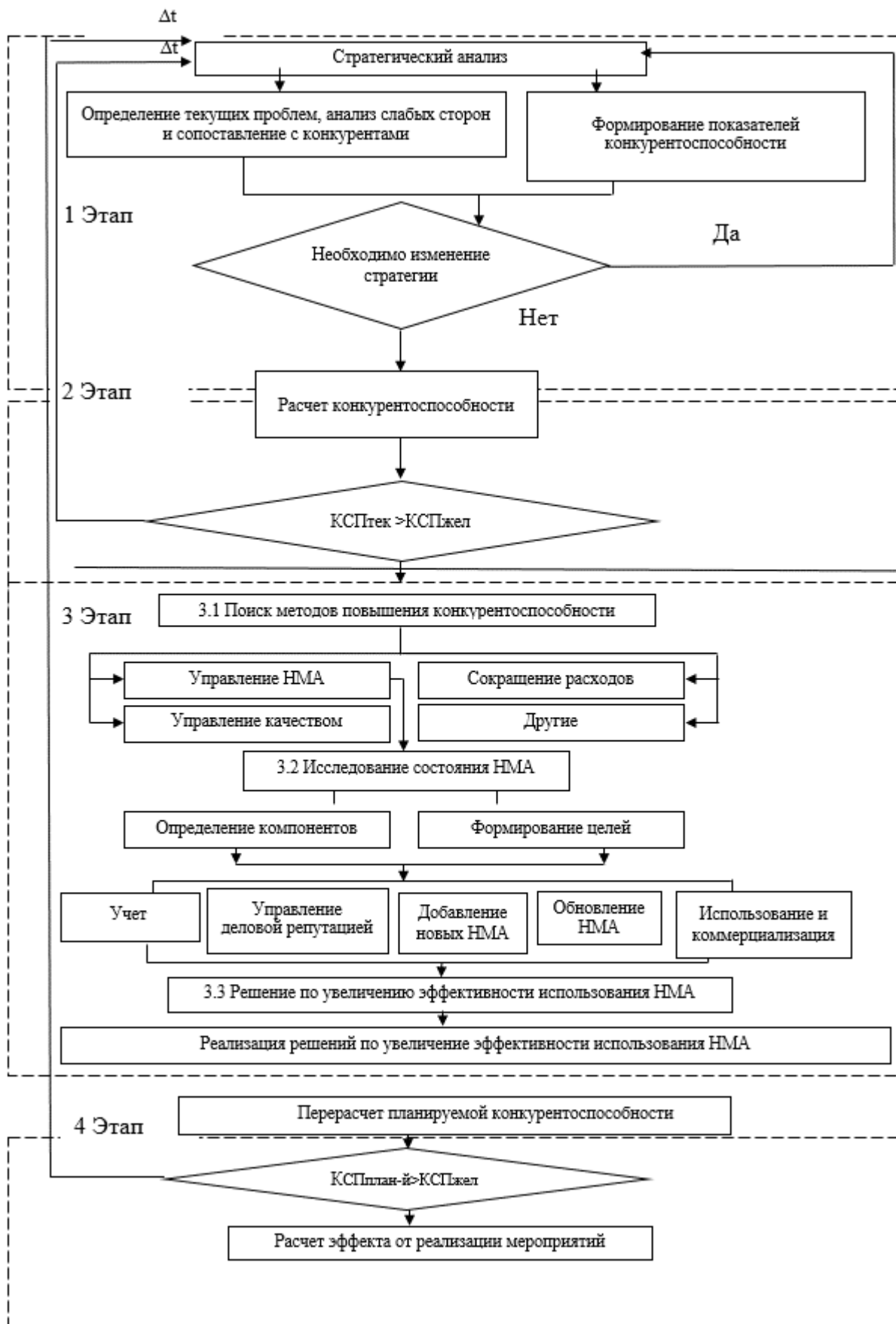


Рисунок 3.1. Механизм обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке с использованием НМА.

Источник: [составлено автором]



сравнения сильных и слабых сторон различных вариантов стратегического развития, с их помощью легко осуществлять контроль. Выявление сильных сторон, которые развивают имеющиеся и создают новые конкурентные преимущества компании; выявление слабых сторон, которые могут привести к утрате в перспективе конкурентных преимуществ и возникновению кризисной ситуации являются составной частью SWOT – анализа. Анализ сильных и слабых сторон предполагает проведение всестороннего исследования компании, которое должно включать в себя не только анализ отдельных аспектов деятельности, но и анализ целостности наблюдаемой картины.

На подэтапе «формирование показателей конкурентоспособности» мы формируем комплекс показателей согласно методике оценке конкурентоспособности, представленной в п 1.2.

И на завершающем подэтапе «необходимо изменение стратегии» из анализа положения фирмы на рынке мы делаем вывод о необходимости изменения стратегии или «текущая стратегия является оптимальной для увелечения конкурентоспособности».

На 2 этапе мы проводим расчет конкурентоспособности фирмы.

Конкурентоспособность — комплексная характеристика, которая может выражаться через групповые, интегральные, обобщенные показатели. Целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение положения предприятия на отраслевом, региональном или международном рынках.

Для расчета конкурентоспособности мы используем методику оценки конкурентной силы организации.

Из 8 различных методик, представленных в п1.2 мы выбрали именно эту методику так как она позволяет учитывать факторы использования НМА в оценке положения фирмы.

Также дополнительно мы используем методику оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена[32] для дополнительной проверки результатов оценки конкурентоспособности.

Цель данного этапа определить - является ли текущее конкурентное положение фирмы большим или меньшим по сравнению с желаемым уровнем конкурентоспособности? Согласно методике оценки конкурентной силы организации, для оценки конкурентоспособности организации менеджеры составляют список ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ или недостатков (6-10 показателей) Затем проводится оценка организации по всем показателям (используется шкала от 1 до 10). Для получения комплексного показателя конкурентоспособности организации эти оценки суммируются. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных организаций конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности организации и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание организации по отношению к конкурентам.

Если в результате анализа оказывается, что уровень текущей конкурентоспособности находится ниже желаемого уровня, то мы переходим к 3 этапу механизма.

На этапе 3.1 мы ищем методы, с помощью которых мы сможем увеличить конкурентоспособное положение фирмы на рынке. К таким могут относиться метод управления НМА, сокращения расходов организации, управления качеством, другие различные методы.

Цель этапа найти наиболее оптимальные методы проведения изменений на предприятии, которые приведут к улучшению конкурентоспособного положения фирмы на рынке.

Управление качеством фирмы находится на высоком уровне, что подтверждается благодарственными письмами партнеров, выполнениями всех условий технических заданий заказчиков, исполнением всех обязательств перед заказчиком точно в срок.

Сокращение расходов является одним из методов повышения конкурентоспособности. Но для данной фирмы не является приоритетом, так

как расходы фирмы и так находятся на сравнительно низком уровне, и сокращение расходов не приведет к росту прибыли.

К другим методам повышения конкурентоспособности можно отнести переобучение кадров, материальное стимулирование персонала, использование более высококачественного материала. Но данные методы также не подходят фирме в целях повышения конкурентоспособности, так как заработная плата у работников находится на высоком уровне в данной сфере, квалификация работников также постоянно совершенствуется. Используемое сырье и материалы для оказания услуг отвечает всем стандартам качества.

Наиболее оптимальным методом мы считаем метод управления НМА, так как на предприятии наблюдается неполное использование НМА, и в целом в данной отрасли использование НМА позволит добиться преимущества над конкурентами.

На следующем подэтапе 3.2. после принятия решения о использовании НМА в качестве основного инструмента увеличения конкурентоспособности, мы должны исследовать текущее состояние нематериальных активов на фирме. Мы характеризуем компоненты НМА, имеющиеся на предприятии, а также потребности вовлечения в хозяйственный оборот объектов интеллектуальной собственности, исходя из особенностей деятельности, конкурентных позиций на рынке, финансового состояния организации, перспектив ее развития (блок «формирование целей»).

На подэтапах учет, управление деловой репутацией, добавление, обновление, использование и коммерциализация мы рассматриваем возможности использования НМА и выбираем наиболее оптимальный и эффективный способ, который можно использовать для увеличения общей конкурентоспособности фирмы.

Далее на этапе 3.3 мы формируем конкретные рекомендации к действию, которые должны привести к достижению целей, сформированных на предыдущем шаге.

И на следующем подэтапе реализуем запланированные действия.

На 4-ом этапе необходимо оценить эффективность использования нематериальных активов организации на основе перерасчета показателей конкурентоспособности. Мы смотрим, как после проведенных нами действий управления НМА изменился уровень конкурентоспособности предприятия. Важно, чтобы анализ эффективности использования нематериальных активов организации завершался в выражении в конкретном экономическом эффекте для наглядного представления влияния НМА на конкурентоспособность фирмы.

Завершив определенный управленческий цикл, организация переходит к разработке новой главной цели, которая в эффективной организации превышает достигнутую. Это обусловлено многими факторами, среди которых наиболее действенными, на наш взгляд, являются факторы трансформации внутренней среды организации. Ключевыми и определяющими среди них стали процессные и продуктовые инновации, осуществленные на протяжении предыдущего управленческого цикла.

Таким образом, усовершенствованная и представленная нами модель управления нематериальными активами демонстрирует механизм использования нематериальных активов в целях обеспечения конкурентоспособности фирмы.

### 3.2. Оценка конкурентоспособного положения фирмы на рынке услуг учета энергоресурсов ООО ИЦ «Тахион-V»

Большинство результатов публикаций, посвященных анализу использования НМА, предназначен для применения на крупных, чаще всего зарубежных, предприятиях. Мы решили применить описанные выше подходы к анализу использования НМА на малом инновационном предприятии, работающем на рынке обслуживания бизнеса, ООО Инновационный центр "Тахион-V" [47].

Начинаем с 1 этапа механизма-стратегический анализ фирмы.

ООО ИЦ «Тахион-V» основан в 1998 году. Официальное название ООО Инновационный центр «Тахион-V». Миссия: Быстрое, качественное обслуживание клиентов с помощью инноваций. Девиз: ООО ИЦ "Тахион-V" помогает. Всегда!

За 18 лет своей работы инновационный центр прошел путь от микро предприятия, обслуживающего одну крупную организацию «Тюменские теплосети» до предприятия, производящего и обслуживающего средства измерения расхода теплоэнергоресурсов (тепла, газа, воды, пара, жидкостей) на более чем 150 предприятиях Тюменской области. С 1998 по 2008 год предприятие производило средства измерения теплоэнергоресурсов собственной разработки (Тахион-5М-1, Тахион-5М-2, Тахион-5М-3, Тахион-5М-4, Тахион-5М-5, Тахион-5М-6), предназначенные для коммерческого учета тепла, пара, газа, произвольной жидкости, измерения токов и частот с датчиков физических величин. Продукция предприятия неоднократно выставлялась на промышленных выставках в России и за рубежом, проходила экспертизу и получало финансовую поддержку Государственного Фонда содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере (фонд Бортника). Инновационные проекты предприятия побеждали в областном конкурсе инновационных проектов, были отмечены дипломами и получали финансовую поддержку. В общей сложности продукция предприятия была внедрена на более чем 200 предприятиях России и зарубежья.

Для обеспечения конкурентоспособного положения фирмы мы используем предложенный механизм с использованием нематериальных активов.

Начинаем с этапа стратегического анализа фирмы.

Сфера и масштаб деятельности ООО ИЦ «Тахион-V».

Основной вид деятельности инновационного центра: разработка, создание и внедрение высокоэффективных инновационных технологий в различных областях науки, техники, промышленности, коммунально-бытовом хозяйстве. Основными видами деятельности центра являются:

1.Поставка, монтаж, техническое обслуживание узлов учета энергоносителей;

2.Разработка, практическая реализация, продажа и сопровождение новой техники и технологий;

3.Реализация продуктов интеллектуального и творческого труда (патентов, «ноу-хау», результатов научных разработок, технологической и конструкторской документации и т.п.);

4.Производство и реализация мелкосерийной наукоемкой продукции, разработанной при участии ученых и сотрудников Тюменского госуниверситета;

5.Организация и проведение прикладных научных исследований, научно-технических, опытно-конструкторских, научно-производственных, инновационных и других работ;

6.Поиск, приобретение, коммерческое использование и обслуживание наукоемких технологии и товаров из регионов РФ и других стран мира;

7.Привлечение студентов, аспирантов и сотрудников Тюменского Государственного университета к производственной инновационной деятельности, создание рабочих мест для научно-педагогических кадров ТюмГУ;

8.Привлечение инвестиций для обеспечения полного цикла инновационного процесса;

9.Информационное, маркетинговое, коммерческое и правовое сопровождение инновационного процесса.

В настоящий момент центр ежегодно обслуживает узлы учета теплоэнергосносителей на более чем 150 предприятиях Тюменской области.

За годы работы у ООО ИЦ «Тахион-V» сложился положительный имидж на рынке услуг по обслуживанию узлов учета теплоэнергоресурсов, подтвержденный рекомендательными и благодарственными письмами предприятий-клиентов.

Для 1 этапа стратегического анализа мы пользуемся оценкой состояния факторов внутренней и внешней среды, SWOT и PEST анализом.

Состояние факторов внешней и внутренней среды ООО ИЦ «Тахион-V» и их взаимодействие.

Поиск наиболее оптимальных путей развития бизнеса сегодня невозможен без учета влияния факторов внешней среды. Современные бизнес стратегии исходят из представления о предприятии как об открытой системе, успех которой определяется тем, насколько удачно она приспосабливается к изменениям, происходящим во внешней среде.

Схематично факторы внешней среды можно представить следующим образом (См. рис. 3.2).

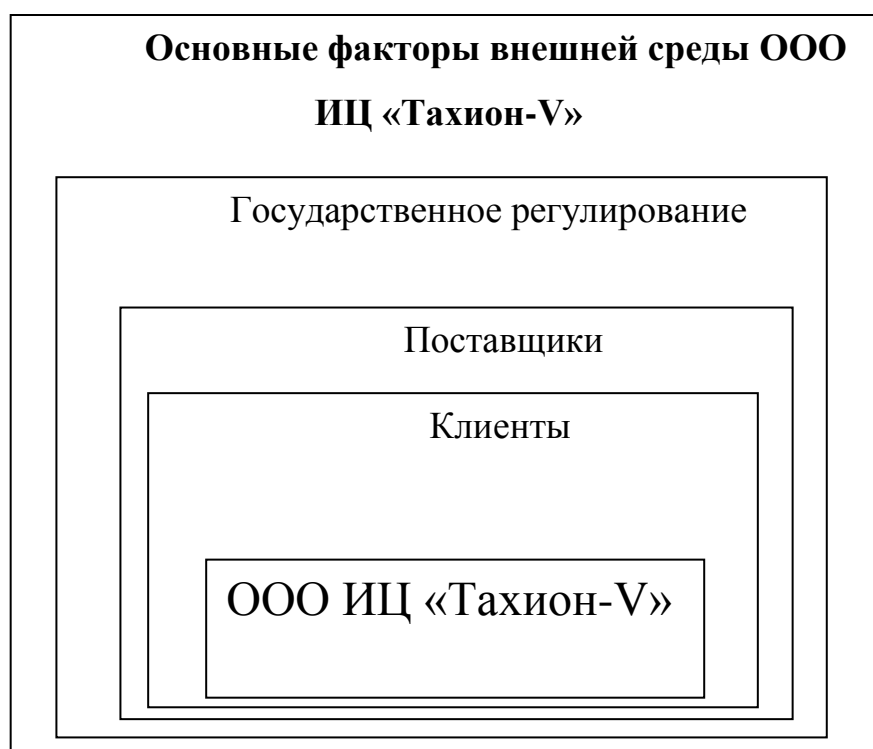


Рис.3.2. Основные факторы внешней среды предприятия

Источник: [составлено автором]

Несмотря на огромную конкуренцию, ООО ИЦ «Тахион-V» в целом ее выдерживает. Это выражается в 18 летнем успешном опыте работы на этом конкурентном рынке.

ООО ИЦ «Тахион-V» имеет потенциально сильную профессиональную команду, что очень важно для обеспечения успешного функционирования

предприятия в современных условиях. ООО ИЦ «Тахион-V» имеет возможность устраивать себе на работу людей, имеющих специальную подготовку, за счет тесной связи директора с Тюменским Государственным университетом. Следует отметить, что предприятие нуждается не просто в специалистах, а в действительно образованных людях, интеллектуальный потенциал которых способен вывести организацию на более высокий уровень. ООО ИЦ «Тахион-V» заботится о профессиональном росте своих сотрудников, поэтому особое внимание уделяет стажировкам и повышению квалификации. Например, сотрудники предприятия ежегодно повышают квалификацию, в том числе и за рубежом.

Угрозы и возможности, сильные и слабые стороны в деятельности ООО ИЦ «Тахион-V».

Очевидно, что ООО ИЦ «Тахион-V» должен стремиться расширять и укреплять свои сильные стороны, на которую компания опирается в конкурентной борьбе. К сильным сторонам ООО ИЦ «Тахион-V» относится высокий профессионализм сотрудников, быстрота реагирования на запросы клиентов, широкий спектр предоставляемых услуг, положительная деловая репутация. Высокий профессионализм сотрудников обусловлен высокой квалификацией, наличием высшего технического и естественно-научного образования, а также наличием квалификационных сертификатов в сфере энергосбережения.

Сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы ООО ИЦ «Тахион-V» отражены в комплексной SWOT-матрице, представленной в таблице 3.1.



## Комплексный SWOT-анализ ООО ИЦ «Тахион-V»

Описание	Сильные стороны	Слабые стороны
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доверие к предприятию со стороны многолетних партнеров</li> <li>• Компетенция для выполнения всех видов работ</li> <li>• Создание подрывных инновационных продуктов</li> <li>• Сильный имидж на рынке</li> <li>• Оперативность обслуживания клиентов</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Отсутствие отлаженной системы продаж</li> <li>• Высокая дебиторская задолженность, нестабильный денежный поток</li> <li>• Недостаточное количество маркетинговых исследований;</li> </ul>
Возможности	Стратегия предоставления новых подрывных инновационных продуктов и услуг, которые будут наиболее выгодны для клиентов.	Стратегия увеличения продаж за счет использования новых каналов продаж, современных маркетинговых инструментов, оптимизации отдела продаж
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изменение законодательства в пользу предприятия - обязанность крупного и среднего бизнеса в сотрудничестве с малыми предприятиями</li> <li>• Возможность удовлетворить потребность клиентов инновационным продуктом без аналогов</li> <li>• Использование каналов продаж, незадействованных конкурентами</li> </ul>		

## Комплексный SWOT-анализ ООО ИЦ «Тахион-V»

Угрозы		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестабильность политической и экономической обстановки в стране-падение выручки, вследствие неплатёжеспособности старых клиентов и отсутствием новых</li> <li>• Сезонные колебания в связи техническими особенностями сферы деятельности</li> <li>• Сужение рынка учета и обслуживания приборов теплоэнергоресурсов-серьезное ухудшение финансового состояния фирмы</li> <li>• Возрастающая конкуренция;</li> <li>• риск попадания в список недобросовестных поставщиков при участии в госзакупках</li> </ul>	<p>Стратегия выстраивания такого сотрудничества с многолетними партнерами, позволяющими поддерживать необходимое финансовое состояние.</p>	<p>Стратегия управления денежными потоками, сокращения дебиторской задолженности, внедрения услуг и продуктов не связанных с сезонностью, поиск новых услуг, увеличивающих рынок сбыта.</p>

Источник: [составлено автором]



Для анализа макросреды и ее влияния, проведем PEST-анализ ООО ИЦ «Тахион-V» (таб. 3.2)

Таблица 3.2

PEST анализ ООО ИЦ «Тахион-V»

ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	Относительная значимость влияния фактора				ВЛИЯНИЕ НА СТРАТЕГИЮ КОМПАНИИ
	во времени	По типу	по динамике	Относительная значимость фактора	
<b>Р Политические</b>					
Принятие законодательства, регулирующие деятельность малых предприятий	N\F	+	>	SIGNIFICANT	Поиск крупных государственных заказчиков на которых влияет данный фактор
Изменение в ГОСТах, регулирующие сферу учета энергоресурсов	N\F	+	>	IMPORTANT	Предложение новых услуг
Жесткие требования к исполнителю в сфере госзакупок	F	-	<	IMPORTANT	Требуется большое время для оформления договоров, рост дебиторской задолженности
Государственное (Российское) «регулирование» конкуренции	N\F	-	=	IMPORTANT	Непрозрачное регулирование конкуренции, коррупционный фактор
Жесткие требования критерии «недобросовестных поставщиков»	N\F	-	=	IMPORTANT	Необходимо четкая проработка рисков перед заключением контракта
Поддержка Российским правительством среднего и малого бизнеса	F	+	>	SIGNIFICANT	Когда эта поддержка будет не только декларативной, но и фактической, количество клиентов для «сборных» автомашин значительно вырастет.
<b>Е Экономические</b>					
Нестабильная экономическая ситуация в России	N\F	-	<	IMPORTANT	Снижение деловой активности. Рост дебиторской задолженности
Динамика курса рубля к USD и евро	N\F	-	=	SIGNIFICANT	Увеличение стоимости комплектующих
Сокращение инвестиционной активности	N	-	>	SIGNIFICANT	Планы по развитию пришлось отложить до «лучших времен»
Доступность кредитов	N\F	-	=	SIGNIFICANT	Слишком высокие проценты и условия для взятия кредита
Снижение платежеспособности клиентов	N\F	-	>	UNIMPORTANT	Усиление контроля за дебиторской задолженностью
<b>S Социальные</b>					
Демографические изменения	I		=	UNIMPORTANT	Социальные факторы мало влияют на рынок учета энергоресурсов
Др. социальные факторы	I		=	UNIMPORTANT	
<b>T Технологические</b>					
Появление новых рекламоносителей	I	+	=	UNIMPORTANT	Развивать сайт компании.
Развитие средств связи	N\F	+	=	IMPORTANT	Создание новых видов услуг

Источник: [составлено автором]

В результате PEST анализа можно сделать выводы, что наиболее сильными факторами, оказывающими влияние на фирму, являются экономические и политические факторы.

На 2 этапе мы оцениваем уровень конкурентоспособности фирмы по методике оценки конкурентной силы (таблица 3.3).

Таблица 3.3

Методика оценки конкурентной силы фирмы ООО ИЦ «Тахион-V».

Критерии оценки	Оценки фирмам в баллах (макс. 10 баллов)			
	ООО ИЦ «Тахион-V»	ООО «Арктика»	ООО «Гефест»	ООО «Газэнергоконтроль»
Скорость обслуживания	8	5	7	5
Эффективность отдела продаж	4	4	7	3
Себестоимость услуг	6	5	8	4
Квалификация персонала	9	5	7	6
Работа с тендерами	6	4	9	4
Широта представленных услуг	6	5	9	4
Качество услуг	8	5	9	4
Использование уникального товара/услуги	4	2	6	2
Собственное производство	3	1	6	1
Сумма баллов	54	36	56	30
Средний балл	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7.55</b>	<b>3,66</b>

Источник: [составлено автором]

Мы видим, что уровень конкурентоспособности ООО ИЦ «Тахион-V» выше основных конкурентов, но при этом отстает от лидера отрасли.

При этом важно отметить что все оцененные фирмы имеют сравнительно низкий бал за использование уникального товара или услуги. Это может являться возможностью для улучшения конкурентоспособного положения фирмы на рынке.

У ООО ИЦ «Тахион-V» наиболее низкий бал за эффективность отдела продаж, использование уникального товара/услуги и за собственное производство.

Так как эти баллы являются наименьшими, при этом в целом у конкурентов также низкие баллы в этой категории, то работа в данных сферах (эффективность отдела продаж, использование уникального товара/услуги, собственное производство) может помочь увеличить конкурентоспособность предприятия.

Для оценки уровня конкурентоспособности ООО ИЦ «Тахион-V» также использовалась методика оценки конкурентоспособности фирмы Ж.Ж. Ламбена (таблица 3.4).

Таблица 3.4

Оценка уровня конкурентоспособности ООО ИЦ «Тахион-V».

Критерии оценки	Оценки фирмам в баллах (макс. 5 баллов)			
	ООО ИЦ «Тахион-V»	ООО «Арктика»	ООО «Гефест»	ООО «Газэнергоконтроль»
Относительная доля рынка	3	1	4	1
Относительные свойства товара	2	2	3	1
Издержки	3	1	4	2
Степень освоения технологии	3	2	3	2
Каналы товаропродвижения	2	2	3	1
Имидж	5	3	4	3

Продолжение таблицы 3.4

Сумма баллов	18	11	21	10
Относительный балл	0,85	0,5	1	0,47

Источник: [составлено автором]

Из таблицы 3.4 мы видим коэффициент фирмы находится в пределах между 0,7 до 0,9. Таким образом ООО ИЦ «Тахион-V» обладает средним уровнем конкурентоспособности, что подтверждает данные предыдущей оценки.

Мы видим, что в целом ООО ИЦ «Тахион-V» обладает средним уровнем конкурентоспособности и превосходит некоторых конкурентов. Однако уровень конкурентоспособности отстает от лидера рынка.

Желаемую конкурентоспособность мы будем формировать на основе показателей компании лидера. Она должна быть как минимум не ниже конкурентоспособности лидера, а максимум превосходить ее.

Таким образом переходим к следующему подэтапу 3 этапа исследования состояния НМА.

### 3.3. Апробация механизма обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке услуг учета энергоресурсов на примере ООО ИЦ «Тахион-V».

Начинаем с этапа 3.1. механизма, представленного на рис. 3.1.

На этапе 3.1 мы ищем методы, с помощью которых можем увеличить конкурентоспособное положение фирмы на рынке. К таким могут относиться метод управления НМА, сокращения расходов организации, управления качеством, другие различные методы.

Цель этапа найти наиболее оптимальный метод проведения изменений на предприятии, который возможно приведет к улучшению конкурентоспособного положения фирмы на рынке.

Управление качеством фирмы находится на высоком уровне, что подтверждается рекомендательными и благодарственными письмами партнеров, выполнениями всех условий технических заданий заказчиков, исполнением всех обязательств перед заказчиком точно в срок.

Сокращение расходов является одним из методов повышения конкурентоспособности. Но для данной фирмы это не является приоритетом, так как расходы фирмы и так находятся на сравнительно низком уровне, и сокращение расходов не приведет к росту прибыли.

К другим методам повышения конкурентоспособности можно отнести переобучение кадров, материальное стимулирование персонала, использование более высококачественного материала. Но данные методы также не подходят фирме в целях повышения конкурентоспособности, так как заработная плата у работников находится на высоком уровне в данной сфере, квалификация работников также постоянно совершенствуется. Используемое сырье и материалы для оказания услуг отвечает всем стандартам качества.

Наиболее оптимальным методом мы считаем метод управления НМА, так как на предприятии наблюдается неполное использование НМА, и в целом в отрасли использование НМА позволит добиться большого преимущества над конкурентами.

Далее переходим к этапу 3.2 исследование состояния НМА.

В рамках данного диссертационного исследования не представляется возможным оценить всю совокупность НМА предприятия, поскольку НМА компании не числятся на балансе предприятия, а большой объём РИД (свидетельство на товарный знак, свидетельство на государственную регистрацию программы и т.д.) требует привлечения профессиональных оценщиков, компетентных в области оценки НМА.

Вместе с тем, о роли НМА в обеспечении конкурентоспособности компании на современном этапе развития российской экономики позволяет судить показатель деловой репутации фирмы, так как данный показатель фактически отражает наличие у фирмы НМА. Специфика ООО ИЦ "Тахион-V"



не позволяет оценить деловую репутацию организации методом оценки репутации фирмы как превышения рыночной стоимости фирмы над стоимостью ее чистых активов, так как установить рыночную стоимость данного бизнеса проблематично, ввиду конфиденциальности информации по денежным потокам предприятия, а также отсутствия на рынке сделок по купле-продаже аналогичных предприятий. При оценке деловой репутации ООО ИЦ "Тахион-V" будут использоваться следующие методы:

- Метод рейтинговых оценок;
- Квалиметрический метод оценки.

В качестве показателей деловой репутации ООО ИЦ "Тахион-V" рассмотрим следующие (см. таблицу 3.5):

Таблица 3.5

Показатели (A <sub>ij</sub> )	Годы					Условно эталонное значение (MAX <sub>i</sub> )
	2010	2011	2012	2013	2014	
Налоговая репутация	100	100	100	100	100	100
Кредитная репутация	100	100	100	100	100	100
Лояльность потребителей	88	81	92	90	95	95
Награды на выставках и ярмарках	1	1	1	1	1	1

Источник: [составлено автором]

- Налоговая репутация = сумма всех уплаченных налогов/общая сумма обязательных налоговых платежей за год, в процентах;
- Кредитная репутация = сумма всех выплаченных кредитов в срок/общая сумма кредитов к выплате, в процентах;
- Лояльность потребителей = количество "старых" клиентов, заново перезаключивших договор на год, в процентах;
- Признание заслуг = количество наград на выставках и ярмарках, в ед.

Таблица 3.6

Матрица стандартизированных показателей ( $X_{ij}$ )

Показатели	Годы				
	2010	2011	2012	2013	2014
Налоговая репутация	1	1	1	1	1
Кредитная репутация	1	1	1	1	1
Лояльность потребителей	0,93	0,85	0,97	0,95	1
Награды на выставках, ярмарках и т.п.	1	1	1	1	1

И  
сточн  
ик:  
[соста  
влено  
автор

ом]

Таблица 3.7

Рассчитанные веса показателей ( $V_k$ )

Показатели	Эксперты					Сумма баллов	Вес показателя ( $V_k$ )
	1	2	3	4	5		
Налоговая репутация	10	10	10	10	5	45	0,246
Кредитная репутация	10	10	10	10	9	49	0,267
Лояльность потребителей	7	10	7	9	7	40	0,218
Награды на выставках, ярмарках и т.п.	10	10	10	9	10	49	0,267
Общая сумма							183

Источник: [составлено автором]

В качестве экспертов выступили заместитель директора, заместитель директора по производству, начальник отдела технического обслуживания и два независимых эксперта. Из таблиц 3.5 -3.7 мы получили следующие рейтинговые оценки:  $R_{2010} = 0,967$ ;  $R_{2011} = 0,930$ ;  $R_{2012} = 0,986$ ;  $R_{2013} = 0,977$ ;  $R_{2010} = 1,0$  (см. рисунок 3.3).

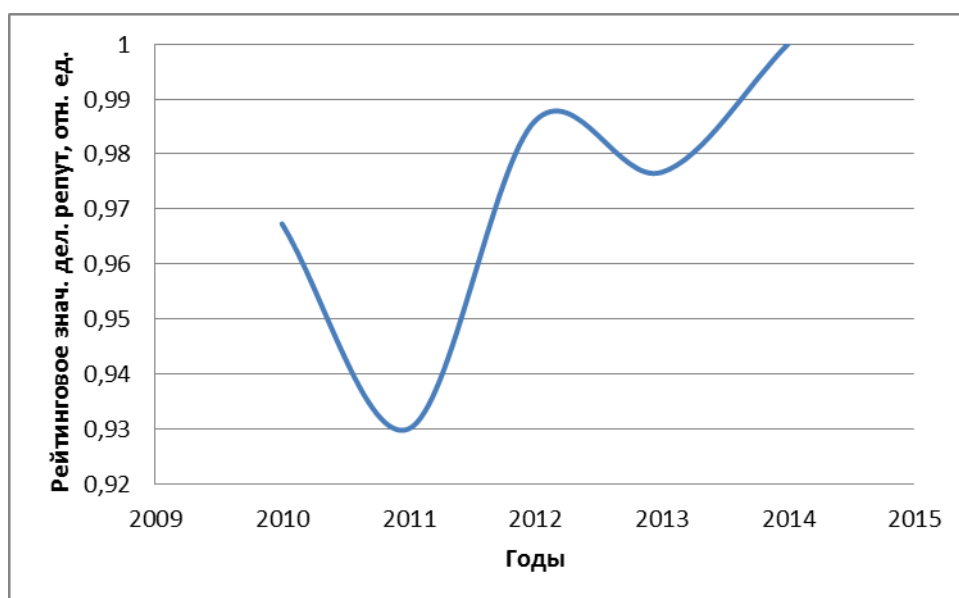


Рис.3.3. Изменение рейтинговых оценок деловой репутации ООО ИЦ "Тахион-V" по годам [составлено автором]

Оценим рейтинг деловой репутации ООО ИЦ "Тахион-V" квалиметрическим методом. Квалиметрия изучает вопросы оценивания качества и её методы часто используются при оценке различных экономических показателей с помощью экспертных комиссий [48]. В таблице 1.8 приведены исходные данные для расчёта

Таблица 3.8

Исходные данные для расчета квалиметрическим методом

Годы						$Q_{max}$	$Q_{min}$
Показатели	2010	2011	2012	2013	2014		
Налоговая репутация	100	100	100	100	100	100	100
Кредитная репутация	100	100	100	100	100	100	100
Лояльность потребителей	88	81	92	90	95	95	81
Награды на выставках, ярмарках и т.п.	1	1	1	1	1	1	1

Источник: [составлено автором]

Рассчитаем коэффициенты качества оцениваемых параметров  $P_f$  по формуле:

$$P_f = (Q_f - Q_{\min}) / (Q_{\max} - Q_{\min}) \quad (2)$$

Здесь  $Q_f$  – фактический показатель оцениваемого параметра;  $Q_{\min}$  и  $Q_{\max}$  – соответственно худший и лучший показатели оцениваемого параметра.

Воспользуемся данными о весовых коэффициентах, приведенные в таблице 7.

Тогда общий коэффициент деловой репутации можно оценить по формуле:

$$WDR = \sum P_f \cdot V_k \quad (3)$$

Анализ формулы для  $P_f$  показывает, что использовать эту формулу можно в данном случае только для показателя лояльность потребителей, т.к. для остальных показателей, знаменатель в правой части формулы равен нулю.

Результаты расчета общего коэффициента деловой репутации, представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9.

Результаты расчета общего коэффициента деловой репутации WDR

Показатели	$P_f \cdot V_k$					
	2010	2011	2012	2013	2014	Вес показателя ( $V_k$ )
Лояльность потребителей	0,109	0	0,171	0,140	0,218	0,218
<b>WDR по годам</b>	<b>0.10</b>	<b>0</b>	<b>0.17</b>	<b>0.14</b>	<b>0.22</b>	

Источник: [составлено автором]

Общий коэффициент деловой репутации ООО ИЦ "Тахион-V" по годам представлен на рис3.6.

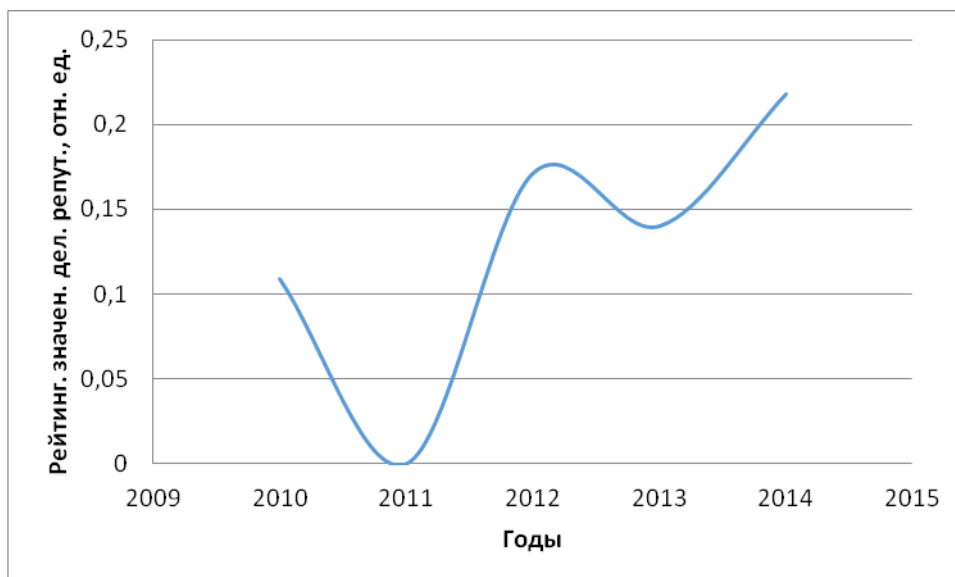


Рис.3.4. Рейтинговая оценка деловой репутации ООО ИЦ "Тахион-V" по годам (Квалиметрический метод оценки).

Источник:[составлено автором]

Из рисунков 3.3 и 3.4 видно, что они качественно похожи, т.е. расчеты деловой репутации двумя разными методами дают сходные результаты.

Сопоставим полученные данные об общем коэффициенте деловой репутации ООО ИЦ "Тахион-V" с выручкой по годам. Данные о выручке по годам обсуждаемого предприятия приведены на рис. 3.5.

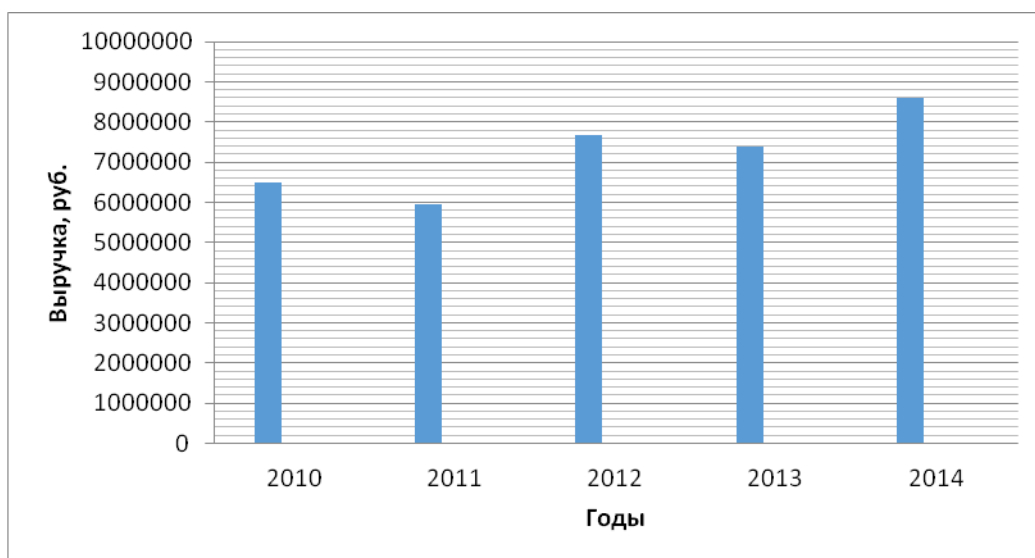


Рис. 3.5. Выручка ООО ИЦ "Тахион-V" по годам

Источник: [составлено автором]

Из сопоставления рисунков 3.3 и 3.5 видно, что значение деловой репутации коррелирует с выручкой предприятия. Схожая картина наблюдается и при использовании рейтинговой оценки деловой репутации (см. рис. 3.4).

Таким образом, Результаты рейтингового и квалиметрического анализа деловой репутации не противоречат друг другу, а также согласуются с реальными данными о выручке предприятия по годам.

Однако, как мы отметили, так как на предприятии трудно оценить уровень НМА и их влияние на конкурентоспособность, фактор использования НМА является одним из основных на данном рынке. Таким образом, мы считаем основным способом использования НМА является добавление нового уникального нематериального актива. Для добавления нового нематериального актива переходим к следующему подэтапу, который будет рассмотрен в следующем пункте.

На этапе 3.3. решение по увеличению эффективности использования НМА - для повышения уровня конкурентоспособного положения фирмы на рынке будем использовать авторский механизм обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке услуг. Для этого необходимо выполнять соответствующие действия согласно данного механизма.

Мы будем использовать механизм добавления нового инновационного нематериального актива.

Как отмечалось в п 3.2. ООО ИЦ «Тахион-V» серьезно отстает по пунктам эффективности отдела продаж, использования уникального товара/услуги, собственного производства. Наиболее оптимальным и подходящим вариантом для решения данных проблем конкурентоспособности является создание нового инновационного подрывного продукта.

Предлагается создать и поставить на учет бессепарационный многофазный расходомер (БМР) для определения расхода и количества газового конденсата и газа, составляющих газоконденсатный поток

Продукт: БМР, предназначен специально для определения расхода и количества газоконденсатного потока с малым содержанием жидкой фазы. Его технические характеристики будут уступать зарубежным БМР, но он простой по конструкции (легко ремонтировать, обслуживать и модернизировать) и дешевый (на 100% состоит из отечественных комплектующих, что обеспечивает полное импортозамещение и низкую себестоимость).

На данном этапе проведены основные исследовательские работы, подготовлена документация, осуществлены лабораторные испытания. В дальнейшем необходимо создание опытного образца.

Владелец технологии ООО ИЦ «Тахион-V».

Права на интеллектуальную собственность:

- Алгоритм работы программы защищен свидетельством о государственной регистрации программы для ЭВМ №2013616098 «Виртуальный расходомер многофазного потока. Версия 1.0» Дата регистрации 26.06.2013 г.
- Изготовление и техническое обслуживание расходомера защищено свидетельством на товарный знак (знак обслуживания) № 331070. Зарегистрирован 03.08.2007 г.
- Подана заявка на получение Свидетельства о государственной регистрации программы для ЭВМ на газоконденсатный расходомер
- Для испытаний на проливном стенде имеется свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ N 2015663259 «Научно-испытательный стенд многофазных потоков. Версия 1.0» Дата регистрации 14.12.2015 г.

Лицензионные соглашения не передавались третьим лицам

Частично информация о технологии была опубликована в статье в научном журнале.

Законодательные и иные ограничения, которые могут оказать влияние на ход коммерциализации технологии- Поскольку расходомер является совокупностью внесенных в Госреестр РФ средств измерений, каждое из

которых имеет действующее свидетельство о поверке, планируется разработка и утверждение в ФБУ «Тюменский ЦСМ» соответствующей «Методики выполнения измерений газоконденсатного потока».

Необходимые специалисты для работ по реализации проекта имеются в ООО ИЦ «Тахион - V».

#### АВТОРСКИЕ ПРАВА НА РАЗРАБОТКУ.

Права на разработку принадлежат директору А.А.Вакулину и ООО ИЦ «Тахион-V». Соответственно алгоритм работы программы защищен свидетельством о государственной регистрации программы для ЭВМ №2013616098 «Виртуальный расходомер многофазного потока. Версия1.0» Дата регистрации 26.06.2013 г. Изготовление и техническое обслуживание расходомера защищено свидетельством на товарный знак (знак обслуживания) № 331070. Зарегистрирован 03.08.2007 г.

#### КОЛИЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ, КОТОРОЕ БУДЕТ ВЫПУСКАТЬСЯ ПОСЛЕ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА.

После реализации проекта планируется производство, продажа и сервисное обслуживание 12-ти расходомеров в год с ориентировочной стоимостью изделия ~ 990000 руб. Итого, выручка 990000 руб. x 12 = 11800000 руб. в год.

**2.4 ОБЪЕМ ИНВЕСТИЦИЙ И СРОК ОКУПАЕМОСТИ.** Минимальный объем инвестиций – 2 млн. руб. на 2 года, максимально под 21 % годовых. Эти средства нужны на изготовление, испытание, метрологическое обеспечение и продажу 4 расходомеров, 3 из которых необходимы для возврата заемных средств и 1 для получения первой прибыли. Срок окупаемости - 2 года. После этого, при выполнении плана продаж в количестве 12 шт. за год, планируемая прибыль за год составит около 7000000 руб.

#### СХЕМА СЕРВИСНОГО (ТЕХНИЧЕСКОГО) ОБСЛУЖИВАНИЯ.

Сервисное (техническое) обслуживание начинается с пуско-наладочных работ у заказчика, выезд к заказчику в случае каких-либо поломок или нештатных ситуаций, а также ежеквартальных инспекций для проверки работы



расходомера. Детали технического обслуживания будут подробно прописаны в соответствующем договоре.

## РЫНОК СБЫТА

Рынок сбыта составляют предприятия – юридические лица нефтегазодобывающей отрасли России и других нефтегазодобывающих стран мира. Это предприятия, которые разрабатывают газоконденсатные месторождения. Объем платежеспособного спроса каждого из них составляет, по разным оценкам от 25 до 150 млн. руб. в год.

В первую очередь мы планируем оснастить расходомерами предприятия, работающие в Тюменской области.

## СХЕМА РАСПРОСТРАНЕНИЯ ПРОДУКТА

На средства инвестора будет изготовлено 4 расходомера. Один из них будет демонстрироваться на специализированных выставках, другой проходить необходимые испытания, два других предлагаться представителям нефтегазовых фирм, находящихся в г. Тюмени и/или северных городах Тюменской области. После испытаний, с помощью рекламы, планируется продать нефтегазовым компаниям 4 расходомера.

Предполагается распространение не только расходомера, но и информации о нем посредством участия в тематических выставках, в частности, на ежегодных выставках «Нефть и газ», в г. Тюмени и подобных ей. Стимулирование продаж будет производиться посредством рекламы расходомера в специализированных журналах, рассылкой электронной и печатной рекламы потенциальным заказчикам, организации личных продаж, т.е. устным представлении многофазного расходомера в процессе беседы с потенциальными покупателями.

При отсутствии спроса на расходомер стратегия фирмы будет направлена на его формирование, при низком – на стимулировании.

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКТА

1-й квартал. Заказ комплектующих компонентов на изготовление 2 расходомера на сумму 914 тыс. руб.

2-й квартал. Изготовление 2 расходомеров. Испытания, сертификация, реклама.  
На сумму 400 тыс.руб.

3- квартал. Внесение необходимых усовершенствований. Испытания.  
Сертификация.

4- квартал. Продажа 2- х расходомеров. Возврат процентов по заемным  
средствам.

5- квартал. Заказ комплектующих компонентов на изготовление 2  
расходомеров.

6- квартал. Изготовление 2 – х расходомеров. Их сертификация.

7- квартал. Продажа 2-х расходомеров. Сопровождение и техническое  
обслуживание. Устранение возможных недостатков.

8- квартал. Полное погашение обязательств перед инвестором.

Следует отметить, что комплектующие компоненты к расходомеру имеются в свободной продаже. Для изготовления измерительных участков, шайб, труб Вентури и обвязки необходимо разместить соответствующий заказ на предприятиях нефтегазового сервиса, например, на АО ГМС «Нефтемаш». Этот завод имеет все необходимые лицензии и разрешения на производство требуемых нам работ. ООО ИЦ «Тахион-V» будет заниматься настройкой собранного из комплектующих компонентов многофазного расходомера.

#### СХЕМА СЕРТИФИКАЦИИ РАСХОДОМЕРА.

Поскольку расходомер является совокупностью внесенных в Госреестр РФ средств измерений, каждое из которых имеет действующее свидетельство о поверке, мы планируем создать и утвердить в ФБУ «Тюменский ЦСМ» соответствующую «Методику выполнения измерений газоконденсатного потока».

Необходимые специалисты для работ по реализации проекта имеются в ООО ИЦ «Тахион – V». Тем не менее, необходимо будет дополнительно привлечь к проекту менеджера по продажам, программиста и двух инженеров. Их стимулирование предполагается осуществлять через сделную

оплату труда, выплат премии за надежную работу расходомера без поломок между плановыми инспекциями.

## ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН

Минимальный объем необходимых инвестиций – 2 млн. руб. на 2 года, максимально под 21 % годовых. Расчет с инвестором осуществляется в два этапа: в конце четвертого квартала выплачиваются проценты в размере 420 тыс. руб., в конце восьмого квартала выплачивается 2420 тыс. руб. (Возможен механизм расчетов с инвестором в виде фиксированного процента с продаж каждого расходомера.)

Поквартальный баланс доходов и расходов, приведен в таблице 1.10.

Таблица 3.10.

Поквартальный баланс доходов и расходов (в тыс. руб.).

Мероприятия	1 кв.	2 кв.	3 кв.	4 кв.	5 кв.	6 кв.	7 кв.	8 кв.
Приход средств от инвестора	2000							
Расходы на изготовление и продажу	914	400	0	0	684	0	0	0
Количество изготовленных расходомеров	0	2	0	0	0	2	0	0
<b>ИТОГО Расходов</b>	914 (на 2 расхода мера)	400 (сертификация, испытание, реклама)	0	0	684(на 2 расхода мера)	0	0	0
Количество проданных расходомеров	0	0	0	2	0	0	2	0
<b>Доходы от</b>			0	1980	0	0	1980	0

<b>продаж</b>								
Возврат заемных средств(ВЗС)	0	0	0	420	0	0	0	2420
Доходы (Д) – расходы (Р) - ВЗС	1086	-400	0	1980- 420=1 560	-684	0	1980	-2420
Общие налоги (Д-Р-ВЗС)*0,10	108,6	0	0	156	0	0	198	0
Чистая прибыль в квартале	977,4	0	0	1560- 156=1 404	0	0	1980- 198=17 82	0
Чистая прибыль нарастающим итогом	977,4	977,4- 400=577,4	577,4	1404+ 577,4= 1981,4	1981,4- 684= 1297,4	1297,4	1297,4 +1782= 3079,4	3079,4- 2420= 659,4

Из таблицы 1 видно, что при изготовлении и реализации 4 расходомеров будет произведен расчет с инвестором, у предприятия останется прибыль в размере 659,4 тыс. руб., которых хватит на изготовление 2-х новых расходомеров.

При этом каждый следующий проданный расходомер будет приносить 583 тыс руб. прибыли.

#### ВОЗМОЖНЫЕ ПРИЧИНЫ ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ПЛАНА, РИСКИ.

Заключаются в общей неготовности предприятий нефтегазового комплекса к восприятию отечественных инноваций, несвоевременном финансировании проекта, в затягивании процесса изготовления комплектующих (трубы Вентури и измерительной шайбы), затягивания процесса оформления закупки и оплаты заказчиком. Для снижения возможных рисков неисполнения проекта предполагается работа с обязательной предоплатой, а также, где это возможно, соответствующее страхование (например, страхование стабильности и ритмичности поставок комплектующих).

На 4 этапе делаем перерасчет планируемой конкурентоспособности.

Принесенная прибыль от внедрения проекта многофазного расходомера улучшит конкурентоспособное положение фирмы на рынке, позволит улучшить позицию среди конкурентов на рынке учета энергоресурсов.

В результате внедрения нового продукта можем проанализировать новую конкурентоспособность согласно методике желаемой оценки конкурентной силы.

Таблица 3.11

Оценка желаемой конкурентоспособности ООО ИЦ «Тахион-V»

Критерии оценки	Оценки фирмам в баллах (макс. 10 баллов)				
	ООО ИЦ «Тахион-V»		ООО «Арктика»	ООО «Гефест»	ООО «Газэнергоконтроль»
	до	после			
Скорость обслуживания	8	8	5	7	5
Эффективность отдула продаж	4	6	4	7	3
Себестоимость услуг	6	7	5	8	4
Квалификация персонала	9	9	5	7	6
Работа с тендерами	6	7	4	9	4
Широта представленных услуг	6	8	5	9	4
Качество услуг	8	8	5	9	4
Использование уникального товара/услуги	4	9	2	6	2
Собственное производство	3	7	1	6	1
Сумма баллов	54	69	36	68	30
Относительный балл	<b>7,66</b>	<b>7,66</b>	<b>4</b>	<b>7.55</b>	<b>3,66</b>

Источник: [таблица составлена автором]

Как мы видим из результатов желаемой конкурентоспособности, мы превысили уровень лидера, т.е. добились поставленных цели от применения методики повышения конкурентоспособного положения фирмы на рынке.

Эффект за 8 кварталов от внедрения нового уникального продукта-чистая прибыль в размере 659, 4 тыс. рублей.

Эффективность от продажи 1 единицы расходомера= $((990 \text{ тыс руб}-342 \text{ тыс.руб.})/342 \text{ тыс.руб.}) * 100\% = 189\%$

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные научные результаты диссертации, выводы и практические рекомендации, полученные в ходе исследования, заключаются в следующем:

1) Изучена и раскрыта суть понятия "конкурентоспособность", подходы различных авторов в определении понятия. Предложена новая трактовка этого понятия, которое охватывает различные подходы авторов в определении конкурентоспособности.

Конкурентоспособность – это эффективное функционирование всех подсистем организации, применение своих сильных сторон, умение адаптироваться к изменяющимся условиям рынка, учет внутренних и внешних факторов и их использование, для ведения успешной борьбы.

2) Определены факторы конкурентоспособного положения фирмы на рынке.

Установлено, что недооцененным конкурентным фактором конкурентоспособности современного бизнеса является интеллектуальный капитал, обладающий специфическими свойствами и характеристиками и позволяющий, при эффективном его использовании, усилить позиции организации в условиях инновационной экономики.

3) Выявлены подходы к управлению конкурентоспособностью предприятия.

4) Раскрыто экономическое содержание НМА как объектов управления.

Основными признаками, характеризующими НМА являются следующие:

- Отсутствие, как правило, материальной (физической) формы (за исключением эталонных продуктовых инноваций).
- Информативность и возможность трансформации информации в новые качества инновационных продуктов и технологий.
- Такие активы зафиксированы на бумажных и цифровых носителях информации и обладают стоимостью, основу которой составляют затраты

на создание, приобретение, использование, модернизацию и т. д. данного актива.

- Оказывают активное влияние на создание новой стоимости- в форме инновационных технологий, товаров, услуг.
- Имеют особые формы хранения, которые не ограничиваются традиционными бумажными или магнитными носителями информации, а используют компьютерные инновации - цифровые запоминающие устройства. Автор выявил то, что нематериальные активы могут сохраняться на уровне личностных восприятий человека в его интеллектуально-эмоциональной-сфере, если это касается индивидуальных предпочтений потребителя, основанных на внутренних психологических мотиваторах - в первую очередь, когда речь идет о деловой репутации организации, товарном знаке или знаке обслуживания.

5) Изучено правовое регулирование НМА с позиций бухгалтерского и налогового учета, определение НМА в гражданском праве.

6) Предложен алгоритм создания системы управления НМА.

Управление НМА - это комплекс взаимосвязанных и взаимозависимых работ, которые выполняются различными структурными подразделениями предприятия по систематизации и анализу использования НМА, выявлению среди них избыточных и необходимых, определение форм и методов их правовой охраны, осуществление коммерциализации, а также пресечение нарушений исключительных прав.

Эффективное управление НМА является одним из инструментов, обеспечивающих конкурентоспособное положение фирмы на рынке. Построение системы управления НМА на предприятии позволит эффективно создавать и удерживать конкурентные преимущества субъекта предпринимательской деятельности, повысить его конкурентоспособность.

7) Усовершенствован механизм обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке с использованием нематериальных активов.



Механизм отличается от существующих тем, что объединяет модели управления конкурентоспособностью и управления нематериальными активами.

8) Проведен анализ конкурентоспособности ООО ИЦ "Тахион-V".

9) Внедрен механизм обеспечения конкурентоспособного положения фирмы на рынке с использованием нематериальных активов на основе внедрения инновационного продукта с учетом его как нематериального актива.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

### Законодательные материалы

1. Конституция Российской Федерации // Информационная система «Консультант Плюс». Версия 4000.00.32 1992 - 2010.
2. Гражданский Кодекс Российской Федерации // Информационная система «Консультант Плюс». Версия 4000.00.32 1992 - 2010.
3. Концепция долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года. Утверждена распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 ноября 2008 г. № 1662-р // Информационная система «Консультант Плюс». Версия 4000.00.32 1992 – 2010
4. Налоговый Кодекс Российской Федерации // Информационная система «Консультант Плюс». Версия 4000.00.32 1992 - 2010.
5. Об утверждении положения по бухгалтерскому учёту «Учёт нематериальных активов» (ПБУ14/2007): от 27.12.2007 №153н // Информационная система «Консультант Плюс». Версия 4000.00.32 1992 - 2010.

### Учебные пособия, монографии

6. Абдикеев, Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжинирингбизнеса : учебник / Н. М Абдикеев, А. Д. Киселев. - М.: ИНФРА-М, 2010.-382 с.
7. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / Армстронг М.; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. — 8-е издание. —СПб.: Питер, 2009. - 832 с.
8. Ваганян, О. Г. Управление формированием и развитием интеллектуального капитала коммерческих организаций / Ваганян О. Г.- М. :., 2008.
9. Вайнтрауб, И. Ю: Инновации, эффективность и модернизация полиграфического производства / Вайнтрауб И. Ю. — Москва, 2008. -574 с.

10. Гапоненко, А. А., Управление знаниями. Как превратить знания в капитал / А. А. Гапоненко, Т. М. Орлова. - М. : ЭКСМО, 2011. - 232 с.
11. Гапоненко, А. Л. Стратегическое управление: Анализ среды управления; Конкурентные преимущества; Партнерство и распределение функций и др. : учебник для вузов / А. Л. Гапоненко, А. П. Панкрухин - 3-е изд. - М. : Омега-Л, 2012.
12. Дресвянников, В. А. Управление знаниями, организации: учебное пособие/ Дресвянников В. А . - Ж,: КНОРУС, - 344с
13. Ежегодный отчет Роспатента-2003. ФИНО, Москва, 2010;
14. Ежегодный отчет Роспатента-2004. ФРШС, Москва, 2011.
15. Ежегодный отчет Роспатента-2005. ФИПС, Москва, 2012.
16. Ежегодный отчет Роспатента - 2006: ФИПС, Москва, 2013.
17. Ежегодный отчет Роспатента - 2007. ФИПС, Москва, 2014.
18. Колпакова, О. Н. Управление интеллектуальным, капиталом в инновационной экономике / Колпакова О. Н. // Формирование эффективного механизма управления развитием инновационно-инвестиционной сферы : сб: материалов росс, науч.-практ. конф. / под общ. ред.~ Валинуровой Л. С, Казаковой. О. Б:— Уфа : БАГСУ, 2010г. -245 с.
19. Колпакова, О. Н. Управление человеческим и эмоциональным капиталами / Колпакова О. Н. // Инновации и инвестиции. - 2010. - №3.
20. Куш, С. П. Интеллектуальный капитал: практика управления / Куш С. П., Руус Й. и др. - СПб. : СПбГУ, 2010. - 436 с.
21. Лукичева, Л. И. Управление интеллектуальным капиталом / Лукичева Л. И: - М. : Омега-Л, 2010. - 551 с.
22. Любимов С.В., Тарасов О.А. Оценка нематериальных активов: учебно-методический комплекс / С. В. Любимов., О.А. Тарасов.- Тюм.: Издательство ТюмГУ, 2007 -71с.
23. Мильнер Б. З. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 623 с.

24. Нейматова Б. А. Управление корпоративным интеллектуальным капиталом в промышленности России: Дисс. докт. экон. наук. - М., 2009. - 312 с.
25. Портер М. Конкуренция /М. Портер. – М.: Вильямс 2010г.-592 с.
26. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов / М.Портер.-М.: Альпина Паблишер.-454 с.
27. Российский статистический ежегодник. 2010 стат. сб. Росстат. - М.,2011.-819 с.
28. Российский статистический ежегодник. 2011. стат. сб. Росстат. - М.,2012. - 806 с.
29. Российский статистический ежегодник. 2012 стат. сб. Росстат. - М.,2013. - 826 с.
30. Российский статистический ежегодник. 2013 стат. сб. Росстат. М.,2014. 847 с.
31. Российский статистический ежегодник. 2014 стат. сб. Росстат. - М.,2015.-795 с.
32. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебник. – 2–е изд., испр. и доп. / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд–во Эксмо, 2005. – 544 с

#### Статьи

33. Ольховский В. В. Теоретико-методологические подходы к использованию нематериальных активов в современном производстве. // Альманах Центра общественных экспертиз: Научное издание. Москва: НП «Центр общественных экспертиз», 2009. - №4. - С. 170-177.
34. Смольянова Е.Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е.Л. Смольянова, В.Б. Малицкая // Вестник ТГУ, выпуск 2 (70), 2009. – С. 336–344.
35. Тишков Ю.С. Информация как ресурс экономики знаний // Менеджмент в России и за рубежом, №1, 2010.

36. Торгунаков Е. А. Контрольный пакет акций предприятия (влияние на величину премии) // Экономика и управление. СПб.: Изд-во Института управления и экономики, 2005, выпуск 1 (18).

#### Электронные ресурсы

37. Библиотека оценщиков. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.labrate.ru> (дата обращения 15.06.2016)

38. Всемирный экономический форум. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.weforum.org> (дата обращения 15.06.2016)

39. Глобальное бренд-консалтинговое агентство. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.interbrand.com> (дата обращения 15.06.2016)

40. Глоссарий венчурного предпринимательства [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://rinno.ru/library/venture/glossary.pdf> (дата обращения 15.06.2016)

41. Капитал страны. Издание об инвестиционных возможностях России. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.kapital-rus.ru> (дата обращения 15.06.2016)

42. Корпоративный менеджмент - теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.cfin.ru> (дата обращения 15.06.2016)

43. Министерство экономического развития Российской Федерации. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru> (дата обращения 15.06.2016)

44. Портал Appraiser.ru [Электронный ресурс]- Вестник оценщика. Режим доступа: <http://www.appraiser.ru> (дата обращения 15.06.2016)

45. Сайт агентства Bloomberg. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bloomberg.com> (дата обращения 15.06.2016)

46. Сайт Damodaran Online. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.pages.stern.nyu.edu> (дата обращения 15.06.2016)

47. Сайт ООО ИЦ "Тахион-V" [Электронный ресурс] режим доступа: <http://www.tahion-v.ru/> [Электронный ресурс]<http://www.tahion-v.ru/> (дата обращения 15.06.2016)
48. Соловьева О. И. Методология квалиметрического оценивания социальной полезности товаров, работ, услуг [Электронный ресурс] // Социально-антропологические проблемы информационного общества. Выпуск 1. - Концепт. - 2013. - ART 64032. –Режим доступа: <http://e-koncept.ru/teleconf/64032.html> (дата обращения 15.06.2016)
49. Теория и практика финансового учёта. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.gaap.ru> (дата обращения 15.06.2016)
50. Уральское отделение РАН. Режим доступа, <http://www.uran.ru> (дата обращения 15.06.2016)
51. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] Режим доступа. <http://www.gks.ru> (дата обращения 15.06.2016)
- Экономическая комиссия ООН для Европы. [Электронный ресурс] Режим доступа. <http://www.unecsc.org> (дата обращения 15.06.2016)
52. Экономический портал. [Электронный ресурс] Режим доступа. <http://www.institutiones.com> (дата обращения 15.06.2016)