# **Анализ конкурентоспособности продукции ОАО СтанкоГомель и разработка рекомендаЦИЙ**

2014

# Введение

Развитие экономики Беларуси свидетельствует о том, что экономические реформы, направленные на обеспечение и поддержку перехода промышленных предприятий к рыночным условиям хозяйствования, к настоящему времени не привели к ожидаемым результатам. Это подтверждается неустойчивостью основных показателей производственно-хозяйственной деятельности предприятий и крайне низкой конкурентоспособностью на внутренних и внешних рынках как самих предприятий и выпускаемой ими продукции, так и государства в целом. Одна из основных причин такого состояния отечественной экономики заключается в том, что процессы управления на большинстве промышленных предприятий продолжают основываться на старых принципах управления, характерных для административно-командной экономики.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

Вместе с тем, динамика развития рыночных отношений настоятельно требует:

− ускорения рыночных реформ;

− коренных изменений в организации управления предприятиями, т. е. скорейшего перехода от централизованного управления ими к рыночным отношениям;

− применения современных рыночных технологий управления, учитывающих накопленный опыт стран с развитой рыночной экономикой с цепью повышения устойчивости, гибкости и выживаемости предприятия в условиях рынка.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Опыт развитых в рыночном отношении стран, а также последние исследования ученых-экономистов постсоветских государств убедительно свидетельствуют о том, что теоретической и практической концепциями совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия с целью ее повышения в условиях возрастающей рыночной конкуренции является маркетинг. Важнейшей функцией маркетинга на предприятии является определение воздействия рыночного окружения на эффективность его функционирования в условиях рыночных отношений. Для решения этой проблемы необходимо проводить исследования, чтобы определить, как предприятию с наименьшими затратами войти в рынок. Основой такого исследования является конкурентное сравнение субъектов рынка.

В условиях постоянно меняющихся рыночных ситуаций, расширения рыночных отношений и усиления конкурентной борьбы решение вопросов объективного определения положения предприятия на рынке, определения его конкурентных преимуществ и выявления слабых сторон производственной деятельности позволит обеспечить высокую степень подготовки и принятия управленческих решений, направленных на повышение устойчивости предприятия в рыночной среде.

В настоящее время в отечественной научной литературе большое внимание уделяется маркетинговым методам управления, позволяющим учесть влияние особенностей трудно предсказуемых рыночных факторов на деятельность предприятия и тем самым повысить его выживаемость в условиях жесткой рыночной конкуренции.

Изучение, анализ и оценка этих особенностей, т. е. силы влияния динамичной внешней среды на деятельности предприятия, условий конкуренции и трудно предсказуемого поведения конкурентов, необходимо предприятию, прежде всего, чтобы:

− определить степень своей адаптации к воздействию внешних и внутренних факторов рыночной среды;

− выявить свои конкурентные преимущества и недостатки перед конкурентами;

− оценить уровень своей конкурентоспособности;

− разработать комплексы организационно-экономических, технических и технологических мероприятий направленных на ее повышение;

− разработать различные сценарии развития рыночной среды и эффективные конкурентоспособные стратегии своего развития в этой среде.

В условиях рыночных отношений критерием устойчивости и выживаемости предприятия в рыночной среде служит конкурентоспособность предприятия, анализ, оценка и прогнозирование которой становится объективной необходимостью, так как в современной конкурентной борьбе при всей ее масштабности, динамизме и остроте выигрывает тот, кто анализирует и борется за свои конкурентные позиции.

Уровень рыночной устойчивости предприятия формируется под непосредственным влиянием факторов его внешней и внутренней среды и определяет способность достижения предприятием целей своего развития в соответствии с имеющимся в наличии ресурсным обеспечением и требованиями рынка. В настоящее время в Беларуси осуществляется радикальная реформа хозяйственного механизма. Это один из реальных путей выхода нашего общества из кризисного состояния и обновления его экономической жизни. Как показывает практика, процесс перевода экономики Беларуси на рыночные принципы хозяйствования связан с глубокими изменениями во всех сферах производственной деятельности и обуславливает переход от централизованного управления предприятием к рыночным отношениям.

Органически присущая современному производству, ориентированному на рынок покупателя, черта организованности предполагает развитую рыночную деятельность и строгое выполнение хозяйственных договоров. Последнее объясняется тем, что в условиях централизованно управляемой экономики издержки не оправдавшейся деятельности предприятия брало на себя государство, а в новых условиях они ложатся на субъекты рынка. Таким образом, руководство предприятий обязано самостоятельно принимать управленческие решения, что, и обусловливает актуальность проблемы адаптации рыночной концепции управления предприятием к сложностям и особенностям рыночных отношений в условиях экономики переходного периода.

Деятельность предприятия в условиях конкурентного рынка - это система отношений производителя и покупателя, согласно которым производитель должен предлагать не то, что он хочет продать, а то, что хочет купить потребитель, учитывая при этом активное поведение конкурентов. В силу развития конкуренции руководство предприятия должно регулярно проводить анализ конъюнктуры рынка, рыночного спроса и его специфики. Таким образом, управленческие решения по производству и сбыту продукции должны приниматься на основе полного знания рыночных факторов и учета влияния, которое эти решения могут оказать на рынок. Результаты такого анализа оказывают прямое воздействие на принятие оптимального решения, связанного с формированием ассортиментных программ, обновлением продукции; изменением специфики предприятия, изменением профиля производства, обеспечением своевременной реализации продукции, выгодным получением нужных инвестиций для развития производства и т. д.

Проблема управления предприятием в современных условиях заключается в отсутствии передовых рыночных методов обоснования качественных управленческих решений, принимаемых в связи с изменениями рыночных ситуаций и отношений, развитие которых в Беларуси требует разработки и внедрения принципиально новых методов управления, учитывающих мировой опыт и позволяющих повысить гибкость и выживаемость отечественного предприятия в условиях рынка. Опыт развитых стран показал, что теоретической и практической концепциями совершенствования управления предприятием в условиях рынка является маркетинг, роль которого в переходном периоде уникальна и двояка: на микроуровне - это инструмент встраивания предприятия в рыночную среду, а на макроуровне - инструмент рыночной среды. Степень вхождения в рыночную среду определяется уровнем деловой активности предприятия и потенциалом его конкурентоспособности.

В конечном итоге мировой рыночный опыт, переход национальной экономики к рынку, низкая конкурентоспособность продукции и предприятии определили необходимость создания служб маркетинга на них. Однако, несмотря на их наличие, маркетинговым исследованиям на предприятиях уделяется недостаточное внимание. В настоящий момент можно говорить лишь о практическом применении концепции совершенствования сбыта на предприятиях. Эта концепция фокусирует свои усилия на потребностях продавца и тем самым подменяет концепцию маркетинга в целом, искажая ее смысл. На определенном этапе стратегия маркетинга формируется в зависимости от характера рынка и ценовой политики предприятия. Как правило, это происходит в соответствии с конкретной рыночной ситуацией и практики не признают регламентации данной процедуры. Возможно, именно этим объясняется достаточно узкая специализация исследований по систематизации методов применения маркетинга как в развитых в рыночном отношении странах, так и в странах с развивающимися рынками.

В постсоветской управленческой практике предпочтение отдается, как правило, качественному анализу статистических данных и более простым математическим моделям. Объясняется это тем, что практики хорошо представляют себе динамичность рыночных процессов и степень ее зависимости от психологического фактора и чувствительности к случайным воздействиям. Сформированные на предприятиях службы маркетинга не в состоянии проводить исследования из-за неподготовленности специалистов, отсутствия необходимого информационного, методического и технического обеспечения. Между тем, качественные управленческие решения, адекватные сложным ситуациям отечественного рынка, возможны на основе глубоких маркетинговых исследований с использованием экономико-математических моделей, позволяющих дать рыночным процессам и явлениям количественную оценку.

В современных рыночных условиях Беларуси важнейшими факторами маркетинговой среды предприятий и одними из основных объектов маркетинговых исследований являются конкуренция и конкурентоспособность, которые представляют собой фундаментальные и неотъемлемые атрибуты любой рыночной экономики, в том числе и развивающейся, и являются в конечном итоге необходимыми условиями развития предпринимательской деятельности. Показателем признания ведущей роли конкуренции при формировании рыночных отношений является то. что в большинстве стран мира к настоящему времени приняты законы о конкуренции и созданы национальные органы, занимающиеся этими вопросами.

Конкуренция - тонкий и гибкий механизм управления производством, проявляющийся в его мгновенной реакции на любые изменения рыночной обстановки. В лучшем положении оказываются предприятия, которые наиболее приспособлены к ним, то есть обладают более высокой конкурентоспособностью по сравнению с конкурентами.

Надо заметить, что в современных условиях усиливающегося процесса интеграции прозорливые экономисты мира с тревогой всматриваются в первое десятилетие нового века, осознавая опасность изменения жизни мирового сообщества, глобализации мировой экономики, а следовательно, невиданного ранее обострения конкуренции и конфликтов. Таким образом, проблемы конкурентоспособности и конкуренции выходят на первый план как для национальной экономики в целом, так и для хозяйственных первичных образований - предприятий в отдельности. Беларуси нужна экономическая система, которая будет эффективна, социально справедлива, конкурентоспособна, которая обеспечит стабильное политическое, социальное и экономическое развитие страны в условиях жесткой внешней и внутренней конкуренции.

Представляется очевидным факт, что хозяйственный комплекс Беларуси функционирует в сложной экономической ситуации. Ухудшение технического и технологического состояний производства, кризис платежей, пассивная инвестиционная и инновационная деятельность, утрата традиционных рынков сбыта, медленная структурная перестройка - все это приводит к недогрузке большого количества предприятий. В связи с этим экономика страны характеризуется падением объемов производства, низким потребительским спросом, высоким уровнем убыточности предприятий, перешедшим за 40 %, и в конечном итоге низкой конкурентоспособностью промышленной системы страны в целом и предприятий в частности.

В тоже время наблюдается наплыв на белорусский рынок импортных товаров, вытесняющих отечественные. Это объясняется, прежде всего, низкой конкурентоспособностью отечественного товаропроизводителя, которая является и интегральным показателем экономического могущества государства и условием его полноценного входа в мировую рыночную экономику. Благоприятные условия в экономике страны создаются исключительно за счет высокой конкурентоспособности первичного участка производственной сферы - предприятия.

Предприятия не могут производить конкурентоспособную продукцию для внешних рынков, если она имеет низкое качество на внутреннем рынке. Страны, являющиеся сегодня лидерами мирового рынка, всегда отталкивались от внутреннего спроса, и их экспансия вначале шла через насыщение внутреннего рынка.

Опыт мирового хозяйства подсказывает необходимость активного вмешательства в этот процесс непосредственных субъектов рынка - предприятий. И в первую очередь это касается формирования методов эффективной работы в условиях развития конкуренции, и мирового финансово-экономического кризиса (МФЭК). Далеко не все отечественные предприятия готовы к ведению конкурентной борьбы в таких условиях. Многие, даже обладая конкурентоспособной продукцией, из-за отсутствия практики использования всего комплекса маркетинга, не могут реализовать это преимущество, хотя для каждого предприятия особенно важно создать конкурентоспособную продукцию, правильно оценить создавшуюся рыночную обстановку с тем, чтобы предложить эффективные средства конкуренции.

Поэтому проблема конкурентоспособности продукции особенно остра для белорусских промышленных предприятий, одним из которых является ОАО «СтанкоГомель. Это определяет актуальность выбранной темы.

Целью данной работы является анализ конкурентоспособности продукции ОАО «СтанкоГомель» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию.

Для реализации данной цели были поставлены следующие задачи:

− рассмотреть сущность понятий конкуренция и конкурентоспособность

− рассмотреть системно-процессный подход по обеспечению конкурентоспособности в концепции маркетинга;

− проанализировать производственно-экономическую деятельность ОАО «СтанкоГомель на рынке;

− проанализировать используемые на предприятия подходы к обеспечению конкурентоспособности продукции;

− проанализировать маркетинговую деятельность и конкурентоспособность продукции предприятия

− на основе полученных и проанализированных данных, дать рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности по обеспечению конкурентоспособности ОАО «СтанкоГомель».

В процессе написания дипломной работы были использованы методы расчета конкурентоспособности предприятия и продукции, была изучена вторичная информация предприятия, бухгалтерский баланс, приложение к бухгалтерскому балансу и финансовая отчетность ОАО «СтанкоГомель» за период 2009-2011гг.

# 1. СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНЦИИ И КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

### 1.1 Сущность понятия «конкуренция»

Конкуренция - ключевое понятие в концепции «конкуренция - конкурентоспособность» [1-4,6-14]. Она выражает сущность рыночных отношений, является стимулом роста и развития всей рыночной среды. Без конкуренции даже богатая страна может очень быстро снизить темп развития.

Для потребителя конкуренция означает или низкие цены, или лучшее обслуживание. Для производителя это, прежде всего эффективное, оптимальное распределение ресурсов через спрос, предложение, цену. Для более глубокого выявления сущности предметного содержания данного вопроса целесообразно дать краткую характеристику рынка, рыночной ситуации, научным подходам к рассматриваемой проблеме.

Краткая характеристика рынка и рыночных стратегий

Рынок - это организованная структура, где «встречаются» производители материальных благ и услуг - с одной стороны и потребители (потребители) этих материальных благ и услуг - с другой; где в результате взаимодействия спроса (потребителя) и предложения (производителя) устанавливаются цена продукции и объём её продаж [8, с.42]. С этой позиции самое серьёзное значение имеет количество потребителей и производителей, а также их соотношение и структура связей между ними. Именно это и определяет тип взаимодействия спроса и предложения, рыночную ситуацию.

Рыночная структура определяется числом предприятий и объёмом их продаж, а также соотношением между количеством потребителей и производителей. Большинство специалистов различают четыре классических варианта такого рода рыночных ситуаций, получивших в экономической науке общее название «рыночная конкуренция». К самой конкуренции эти рыночные ситуации не имеют прямого отношения, так как речь идёт о понятиях «совершенная конкуренция», «несовершенная конкуренция», «монополия», «олигополия» и «монополистическая конкуренция», которые охарактеризуем более подробно [20, с.30].

Совершенная конкуренция. Совершенная конкуренция - тип рыночной структуры, когда, с одной стороны, имеет место большое количество самостоятельных производителей однородных видов продукции, приблизительно равных по своим экономическим возможностям, и масса потребителей этой продукции - с другой стороны. При этом никто из производителей не может лидировать на рынке, то есть влиять на изменение цены и подстраивать свой объём продукции под данную цену спроса.

Другими словами, мы имеем дело с определённой структурой рынка, поскольку рыночная структура всегда определяется количеством субъектов, действующих на этом рынке, и объёмом продаж. Барьеры для входа на рынок совершенной конкуренции практически отсутствуют. Каждый производитель может свободно появиться на таком рынке, обладает полной информацией о цене, об издержках производства своих конкурентов, о тенденциях спроса на этом рынке и т. д. Потребитель здесь «хозяин», так как имеет полное право свободного выбора.

Характерными чертами такой рыночной структуры являются:

− большое количество продавцов и потребителей;

− каждый продавец производит однородный продукт, ничем не отличающийся от аналогов;

− барьеры для входа на рынок и выхода из него отсутствуют;

− нет ограничений в спросе на продукцию;

− каждый субъект рынка владеет полной информацией.

На таком рынке происходит полное равновесие спроса и предложения, следовательно, цена полностью отражает стоимость реализуемых видов продукции. В реальной жизни такая рыночная структура встречается редко. Поэтому изучение совершенной конкуренции является скорее теоретическим, но понимание её даёт каждому субъекту рынка шанс к формированию реальной тактики рыночного поведения.

Несовершенная (монополистическая) конкуренция - тип рыночной структуры, когда небольшое число предприятий производят однородную, но дифференцированную продукцию. Предприятие - несовершенный конкурент оказывает существенное влияние или прямо устанавливает цену на производимую продукцию. На рынке несовершенной конкуренции преобладают неценовые методы конкуренции.

Несовершенную конкуренцию представляют три вида рыночных структур: монополия, олигополия и монополистическая конкуренция.

Монополия - рыночная структура, когда на рынке действует один производитель (монополист), способный удовлетворить спрос потребителей на определённую продукцию. Доля затрат на производство у производителя-монополиста невысокая, а масштаб производства огромный, низкие себестоимость продукции и цена, вследствие чего монополист быстро охватывает весь рынок.

При взаимодействии монополиста и потребителя последний лишается права выбора, целиком зависит от воли производителя-монополиста, вынужден приобретать продукцию за ту цену и такого качества, которые предлагает монополист на рынке. Потребитель ограничен только уровнем своей платёжеспособности. Поэтому монополист вынужден регулировать уровень цены в целях реализации всего объёма произведённой продукции. В этом случае монополист управляет спросом и исчезает понятие «функция предложения». Анализ такой рыночной структуры сводится к анализу поведения на рынке одного производителя.

Объективной причиной возникновения монополии является в первую очередь концентрация производства. На определённой ступени развития это приводит к образованию монополистических союзов. Факторами концентрации производства являются:

) экономия на масштабах производства. Долгосрочные издержки производства сокращаются до минимально эффективного уровня по мере наращивания объёмов выпуска продукции. Если минимально эффективный уровень издержек достаточно велик относительно общего объёма спроса, то появляется возможность для организации крупномасштабного производства, что при существовании нескольких крупномасштабных производителей в одной отрасли приводит к появлению монополистического союза. Крупномасштабное производство является не только основой для возникновения монополии, но одновременно и барьером для входа в отрасль для иного индивидуального производителя, поскольку любой конкурент в данной отрасли обязан организовать не менее масштабное существующего производство. Как следствие, приток потенциальных конкурентов на такой рынок невелик;

) контроль над редкими и очень важными ресурсами (например, над природным сырьём, полезными ископаемыми) и объектами интеллектуальной собственности (ОИС), защищёнными патентами. В целях ускорения научно-технического прогресса каждое государство стремится предоставить исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности изобретателям, новаторам, творческим личностям, на временную монополию коммерческого использования запатентованных результатов деятельности. Применение законов, защищающих ОИС, дают толчок к развитию монополии. Общественную ценность того или иного технического решения можно определить только в условиях рынка. Финансовые средства на проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ (НИОКТР) у разных предприятий различны. Если предприятие «А» крупное, а предприятие «Б» малое, то ясно, что предприятие «А» тратит на науку в несколько раз больше средств, чем предприятие «Б». Но результаты не будут прямо пропорциональны затратам, так как затраты малого предприятия могут оказаться в рыночном плане намного эффективнее и перспективнее, чем затраты крупного предприятия;

) государственное ограничение притока новых предприятий в данную отрасль в силу политических или иных соображений. Часто - это стремление оградить своих производителей от внешних конкурентов с помощью активно проводимой торговой политики явного протекционизма.

Следствием рассмотренных факторов является концентрация производства, которая выступает как объективная основа образования монополий.

Концентрация производства - показатель обобщающий, в мировой практике степень концентрации производства в любой отрасли определяется суммарной долей продаж четырёх наиболее крупных компаний в общем объёме отраслевых продаж. Например, в отрасли автопромышленности США степень концентрации равна 94% (то есть четыре крупнейшие автомобильные фирмы имеют 94% объёма всех продаж на рынке), в табачной - 90%, в мыловаренной - 60% и т. д. Отрасль, где степень концентрации составляет больше 75%, считается сильноконцентрированной, меньше 75% - средне - и малоконцентрированной. Показатель степени концентрации учитывается при формировании государственной антимонопольной политики.

Олигополия - рыночная структура, когда несколько независимых товаропроизводителей удовлетворяют общий спрос и контролируют значительную долю рынка. Поведение каждого такого предприятия на рынке оказывает заметное влияние на место других конкурентов и делает их взаимозависимыми. В условиях чистой олигополии производители предлагают однородный продукт по одинаковой цене, в условиях дифференцированной олигополии - разнородную продукцию по разной цене, например автомобили разного класса и комфорта.

Исторически олигополии возникали в виде картелей, синдикатов, трестов и концернов. Трест и концерн - это олигополия с доминирующим предприятием во главе, которое регулирует цену продукции в целях создания дефицита предложения на конкурентном рынке, чтобы восполнить его за счёт своей продукции. Объём производства доминирующего предприятия должен обеспечить прирост выручки, равный приросту затрат. Поэтому здесь необходимо учитывать коэффициента эластичности спроса и предложения.

Сдерживающим фактором монополизации рынка доминирующими предприятиями является антимонопольное законодательство. Государство контролирует процессы монополизации рынка, поэтому средняя норма прибыли на вложенный капитал в отрасли приблизительно 12-13%.

Однако доминирующие предприятия время от времени привлекаются к судебной ответственности за попытки монополизации рынка.

На рынке монополистической конкуренции потребитель имеет выбор продукции, но выбирает он не однородные виды продукции разных производителей, а разновидности продукции одной и той же ассортиментной группы. Все разновидности этой группы являются субститутами, то есть заменителями, но отличаются качеством, товарным знаком, дизайном и т. п.

Субъект на рынке монополистической конкуренции обладает определённой свободой в установлении цены на свою продукцию, поскольку является единственным её производителем. Каждое предприятие имеет свой мини-рынок с чертами монопольного, удовлетворяет весь спрос на данный конкретный вид продукции и определяет цену на продукцию.

В условиях монополистической конкуренции доминирует понятие «соперничество», а не «конкуренция», то есть на рынке одной конкретной продуктовой группы каждое предприятие производит свой вид продукции. И соперничество в данном случае не ценовое, а продуктовое. Предприятия разделяют единый рынок данного вида продукции за счёт продуктового различия. Продуктовое различие ведёт к тому, что общий спрос на однородную группу разделяется между монопольными мини-рынками.

На рынке монополистической конкуренции взаимодействие спроса и предложения имеет особенности:

− на своём индивидуальном мини-рынке предприятие функционирует как монополист: устанавливает цены, получает максимальную прибыль и т. д.;

− вероятность определения неэффективного масштаба производства, то есть при высокой цене и высоких затратах на основной капитал традиционное предприятие производит больше одного вида продукции.

Основная сфера деятельности монополистической конкуренции - розничная торговля. Поэтому в развитых странах в магазинах большое количество продукции разного назначения, через каждые 1,5-2 км автозаправочные станции, а на каждом углу улицы находится отделение местного банка. Всё это выгодно простому рядовому потребителю.

Некоторые подходы к понятию «конкуренция»

Представители классической школы А. Смит и Д. Рикардо положили начало научному подходу к понятию «конкуренция» - первому звену в концепции «конкуренция - конкурентоспособность». Они рассматривали конкуренцию как вечный естественный процесс, которому подчинены все отрасли экономики [3, с.9, 13, с.26].

В XVII веке А. Смит одним из первых в экономической науке доказал, что конкуренция, во-первых, уравнивает норму прибыли на вложенный капитал; во-вторых, рационально распределяет труд и капитал по отраслям; в-третьих, уравновешивает частные (личные) экономические интересы индивида, с одной стороны, и экономическую эффективность производства - с другой. В этом смысле конкуренция проявляется как «невидимая рука», то есть является равновесным механизмом рынка, действующим автоматически. Другими словами, А. Смит считал, что конкуренция регулирует пропорции между частными (узкокорыстными) и общественными (национальными) интересами и целями. Это - модель совершенной конкуренции. Роль государства в этой модели практически исключена.

Вся последующая история развития товарно-денежных, рыночных отношений показала, что конкуренция формируется благодаря взаимодействиям самостоятельных товаропроизводителей на рынке. Каждый отдельный производитель подчиняется общей цене, которая устанавливается в силу соотношения совокупного спроса и предложения. Результат не зависит от воли и намерений каждого индивида, действующего на рынке. Вследствие свободной конкуренции на таких рынках оптимально распределяются ресурсы между отраслями через цену.

Взгляды А. Смита и его последователей в XIX веке развил представитель классической школы Д. Рикардо. Он усовершенствовал идею ценового рынка, опираясь на понятие совершенной конкуренции в долгосрочной перспективе. Такой методологический подход дал ему возможность не учитывать роль географических особенностей рынка и других факторов, которые в долгосрочной перспективе решающего значения не имеют. Предприятия принимают решения на основе информации о качестве и цене на основе предельной полезности.

Д. Рикардо показал необходимость взаимовыгодной торговли между странами на основе специализации государств по производству той или иной продукции. По его мнению, каждая страна обладает сравнительным преимуществом на мировом рынке в производстве только каких-то очень определённых видов продукции, хотя она и способна выпускать множество разнообразных товаров.

На практике каждая страна экспортирует на мировые рынки только ту продукцию, в выпуске которой она преуспела, импортирует продукцию, в производстве которой преуспели другие страны.

Проблема конкуренции получила дальнейшее развитие в трудах Дж. С. Милля, который считал, что конкуренция сама по себе является законом, который устанавливает правило регулирования цен. Он обосновал понятия «экономия на масштабах», «альтернативные издержки», предложил классификацию ценовой эластичности спроса.

Модель совершенной конкуренции определила механизм, выявление видов продукции и услуг, производство которых способствует обеспечению конкурентного преимущества на внешнем рынке.

В модели совершенной конкуренции уделяется внимание только ценовой конкуренции. Но сущность конкуренции намного сложнее и многограннее. Работы А. Маршалла, Дж. Робинсона и Э. Чемберлина, А. О. Курно положили начало изучению рыночной ситуации - монополии, где по-новому происходит процесс ценообразования, возникают неценовые формы конкуренции (качество, дизайн, сервис, реклама и пр.).

Свой вклад в исследование реальных рыночных ситуаций внесли два шведских экономиста - Э. Хекшер и Б. Олин. Их концепция получила название «теория факторов производства». Эти учёные исследовали направления и структуру товарных потоков на внешних рынках. Позднее к ним присоединился известный американский экономист П. Самуэльсон, который разработал математические условия соотношения факторов, что оказалось весьма ценным для повседневной хозяйственной деятельности. Поэтому дополненная концепция называется моделью Хекшера - Олина - Самуэльсона. Она объясняет:

− структуру международной торговли, сущность конкурентной стратегии на внешних рынках;

− причины различий в международных ценах из-за климатических, технологических, исторических, традиционных, религиозных и других факторов;

− источники сравнительных издержек разного уровня, то есть соотношение факторов производства. Например, земля в США является фактором, более интенсивно используемым в производстве пшеницы, а труд в производстве сукна. Тогда экспорт пшеницы из США объясняется её «землеёмкостью», а импорт сукна - его трудоёмкостью. При такой ситуации аренда земли в США обойдётся дешевле, чем в других странах, и работники вправе требовать более высокой заработной платы. Производство сукна более трудоёмкое, будет дорогим, если в США возникнет дефицит рабочей силы. На таком соотношении факторов производства формируется политика цен - с учётом их разницы, существующей до заключения контракта.

В 1954 году американский экономист лауреат Нобелевской премии Василий Леонтьев проверил эту теорию на основе расчёта полных затрат труда и капитала на экспорт и импорт в США. В экономической науке результаты получили название «парадокс Леонтьева». Оказалось, что относительный избыток капитала и дефицит рабочей силы в США не отражаются на внешней торговле этой страны. США импортировали более капиталоёмкую и экспортировали более трудоёмкую продукцию. В. Леонтьев показал, что в любой комбинации с данным количеством капитала один человеко-год труда специалиста в США эквивалентен трём человеко-годам труда иностранного специалиста, поскольку высокая производительность труда связана с более высокой квалификацией рабочей силы в США.

В исследованиях В. Леонтьева заложена основа теоретической модели, получившей определение «квалификация рабочей силы», согласно которой в производстве участвуют не два, а четыре фактора: капитал, земля, квалифицированный и неквалифицированный труд. Избыток высококвалифицированного труда приводит к экспорту товаров, которые требуют большого количества высококвалифицированного труда. И напротив, изобилие низко - или неквалифицированного труда приводит к экспорту товаров, не требующих высокой квалификации работника.

В научных трудах В. Леонтьев переосмыслил суть самого понятия «капитал». Различают понятия «физический капитал», «человеческий капитал», «капитал знаний». В 80-х годах XX века П. Линдерт (США) произвёл анализ структуры внешней торговли уже в новых условиях и в целом подтвердил теорию Хекшера - Олина - Самуэльсона. Например, Япония зависима от импорта ресурсов «первичного сырья» - сельскохозяйственной продукции, продукции лесной и деревообрабатывающей отрасли, так как не располагает собственными ресурсами. Экспортирует Япония высокотехнологичную, наукоёмкую продукцию, поскольку рабочая сила в Японии сегодня одна из самых высококвалифицированных в мире. США располагают как высококвалифицированной рабочей силой, так и достаточными природными ресурсами. Поэтому в США экспорт технически и технологически передовой продукции преобладает над импортом. Кроме того, США лидируют в экспорте земельного капитала, финансовых услуг, услуг в области маркетинга и менеджмента, в торговле патентами и лицензиями. Сравнительные преимущества этой страны на мировых рынках неоспоримы. Однако по ряду позиций Япония, Китай и Западная Европа уже опередили Соединённые Штаты Америки.

Но теория Хекшера - Олина - Самуэльсона не может объяснить многих экономических процессов, например, ухудшения положения Германии и Англии в торговле технически сложной продукцией при высоких темпах роста высококвалифицированной рабочей силы; роста доли внешней торговли между странами с одинаково высоким уровнем дохода; сходства высокой доли встречных поставок; сохранения лидерства на внешних рынках и т. д. Поэтому не прекращаются дискуссии относительно практического применения теории Хекшера - Олина - Самуэльсона.

Значимое место в экономической науке занимает теория жизненного цикла Р. Вернона, которая обосновывает лидерство США в производстве новых и перспективных видов продукции тем, что спрос на неё возникает раньше на национальном рынке, что даёт США конкурентные преимущества на мировом рынке. Теория жизненного цикла не отвечает на вопросы: какова причина возникновения спроса на новые товары одновременно в разных странах? Почему мирового лидерства достигают даже те страны, которые развиваются медленно и не имеют своего ёмкого внутреннего рынка? и др.

Поиск ответов на эти вопросы, радикальные изменения в мире, происшедшие к концу XX века, заставили учёных и практиков посмотреть на проблему с иных позиций. Оба классических принципа конкурентных преимуществ (абсолютное преимущество и преимущество сравнительное со всеми их разновидностями) позволяют трактовать только общие тенденции в структуре торговли, но не позволяют дать обоснование, например, торговле между национальными филиалами транснациональных корпораций (ТНК) или наличию различных технологий, активной миграции рабочей силы и т. д.

Характер конкуренции изменился, и факторные издержки уже не играют такой роли, как раньше. Хотя исключений достаточно. Например, Канада и Норвегия имеют пока сильные позиции в производстве алюминия благодаря обилию дешёвой электроэнергии, а Южная Корея лидирует в разработке инфраструктурных проектов благодаря дешёвой и дисциплинированной рабочей силе.

Но в высокотехнологичных отраслях с использованием высококвалифицированной рабочей силы эти принципы не работают: запросы потребителей растут, продукты дифференцированы, масштабы производства велики. Наступила эра искусственных заменителей натурального сырья (керамика, углепластика, пластмассы и др.), технологии непрерывно и быстро изменяются, активно развиваются микроэлектроника, информационные системы и т. п. Все эти явления позволяют компаниям «обходить» узкие места, вызванные недостатком естественных факторов производства.

Вследствие процессов произошла глобализация конкурентных стратегий ТНК - они по всему миру продают свою продукцию; ищут материалы и компоненты; размещают свои филиалы Другими словами, компании имеют возможность приобретать всё по всему миру и не быть привязанными только к своей стране. Капитал переходит из одной страны в другую, при этом выбираются наиболее привлекательные условия: налоги, политика цен, таможенные условия и т. д. Поэтому успех международной конкуренции определяется в наши дни не столько факторами производства, сколько тем, где насколько продуктивно эти факторы применяются.

Конкуренция как движущая сила прогресса

В условиях рыночной экономики отношения экономических субъектов складываются в условиях конкуренции. С позиции рыночной структуры конкуренция определяется условиями, при которых предприятие принимает определённые «правила игры», то есть конкуренция может существовать только в условиях конкурентного рынка, противоположного монопольной структуре.

С другой стороны, конкуренция может быть определена как производное от слова «конкурировать» (соревноваться), как поведение предприятий-соперников на рынке. В общем виде конкуренция - соперничество, борьба за достижение лучших результатов в любом виде деятельности. Если проанализировать вышеизложенное, то в условиях рынка борьба разворачивается за потребителя, более полное удовлетворение его потребностей, что и обеспечивает реализацию произведённого продукта или услуги.

В своей крупнейшей экономической работе «Исследование о природе и причине богатства народов» Адам Смит ещё в 1776 году впервые[25-29]:

− сформулировал понятие конкуренции как соперничества, способствующего повышению цен (при сокращении предложения) и уменьшению цен (при избытке предложения);

− сформулировал главный принцип конкуренции - принцип «невидимой руки»;

− разработал теоретический механизм конкуренции, который объективно уравновешивает отраслевую норму прибыли;

− определил основные условия эффективной конкуренции;

− разработал модель усиления и развития конкуренции.

Существенный вклад в развитие теории конкуренции Адама Смита внесли Д. Рикардо, Д. С. Миаль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хайне, Ф. А. Хайек, Ф. Найт, К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю, М. Портер, среди российских учёных данными проблемами занимались Г. Л. Азоев, Ю. И. Коробов, Л. Г. Раменский, Д. Ю. Юданов, Р. А. Фатхутдинов и др.

Однако до сих пор среди специалистов отсутствует единое определение понятия «конкуренция». Большинство учёных придерживаются одной из трёх трактовок конкуренции: поведенческой, структурной, функциональной.

Поведенческая трактовка конкуренции - борьба за деньги потребителя путём удовлетворения его потребностей.

Структурная трактовка конкуренции - анализ структуры рынка для определения степени свободы продавца и потребителя на рынке (формы рынка) и способа выхода из него.

Функциональная трактовка конкуренции - соперничество старого с новым, с инновациями, когда скрытое становится явным.

Определение конкуренции, данное Р. А. Фатхудиновым, наиболее полное: конкуренция - процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства или в естественных условиях.

Процессы могут быть общественными и личными; экономическими, правовыми, социальными и природными; обеспечивающими, преобразующими и завершающими; материальными и виртуальными; объективными и субъективными; поддерживающими паритет (баланс) и воспроизводительными; логическими и экономическими и т. д.

Составляющими словами «управление» в понятии «конкуренция» являются: нахождение, разработка, поддержание, использование, развитие, отмирание конкурентного преимущества.

В качестве «субъектов» в понятии «конкуренция» могут быть любые социальные, производственные или биологические системы.

Конкурентные преимущества субъектов могут быть наследственными, конструктивными, технологическими, информационными, квалифицированными, управленческими, природно-климатическими и др.

В качестве целей системы могут быть: выполнение миссии организации; победа в спортивных соревнованиях или творческих конкурсах, на конкурентном рынке с конкурентным товаром; достижение за счёт внешнего или внутреннего развития или поглощения конкурента какого-либо определённого состояния или уровня; поддержание достигнутого уровня; выживание и т. д.

Потребности могут быть: объективными (заданными природной или обществом) или субъективными (заданными субъектом управления); первичными или высшими; прошлыми, настоящими или будущими; сопряжёнными или несопряжёнными; глобальными или личными; отрицательными или положительными; индивидуальными или общественными и т. д.

В систему законодательства входят: конкурентное право, экологическое право, Гражданский кодекс, Налоговый кодекс, таможенная система, трудовое право и пр.

По степени интенсивности конкуренция может быть:

− привлекательной, когда в данном сегменте субъект качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;

− умеренной, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;

− ожесточённой для объекта конкуренции, когда субъект поглощает, уничтожает или вытесняет объект из данного сегмента;

− ожесточённой для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает или вытесняет объект из данного сегмента.

Конкуренция предполагает соревнование предприятий на рынке за предпочтения потребителей в целях получения максимальной прибыли или дохода. Она побуждает предприятия настраиваться на удовлетворение рыночного спроса (а через него и на имеющиеся потребности), снижение издержек производства, максимальное использование достижений научно-технического прогресса (НТП).

Именно конкуренция и конкурентный рынок, на котором правила игры устанавливают не производители, а потребители, приводят в действие два фактора, побуждающие предприятия к повышению качества и конкурентоспособности создаваемой ими продукции (работ, услуг). Это совершенно реальная возможность провала (банкротства) и такая же реальная возможность крупного коммерческого успеха за счёт выпуска конкурентоспособной продукции и оказания конкурентоспособных услуг.

В теории конкуренции принято выделять виды, формы и методы конкуренции.

По видам конкуренция бывает чистой, совершенной и реальной.

Чистая конкуренция возникает, когда многочисленные продавцы и потребители занимаются куплей-продажей однородного продукта. В качестве примера можно привести финансовый и сельскохозяйственный рынки развитых стран.

Совершенная конкуренция определяется как чистая конкуренция со следующими дополнительными условиями. Первое - абсолютная (совершенная) мобильность ресурсов внутри рынка и отсутствие барьеров на вход-выход из рынка. Второе - потребители и продавцы обладают совершенными знаниями о рынке, то есть вся информация абсолютно доступна. В реальной жизни пример совершенной конкуренции отсутствует. В долгосрочной перспективе чистая и совершенная конкуренция совпадают.

Реальная (эффективная) конкуренция возникает, когда потребители и продавцы оперируют независимо, даже если рынок не является чисто или совершенно конкурентным. Конкурентная система открыта и свободна, а её участники сравнимы.

Формы конкуренции различаются в зависимости от особенностей, реализуемых на рынке продукции и услуг, - функциональная, видовая и предметная.

Функциональная конкуренция возникает в связи с тем, что любая потребность может быть удовлетворена самыми разнообразными способами. Продукция или предприятия, способные удовлетворить эту потребность, являются функциональными конкурентами. Например, потребность в передвижении может быть удовлетворена путём покупки транспортного средства или билета на нужный рейс железнодорожного, авиатранспорта, заказа такси и т. д. Соответственно фирмы, предлагающие такие услуги, являются функциональными конкурентами.

Видовая конкуренция является следствием того, что имеются продукция и услуги, предназначенные для одной и той же цели, но различающиеся по каким-либо существенным параметрам. Например, выбрав в качестве покупки транспортное средство, можно приобрести автомобиль, велосипед, мотоцикл, самолёт и т. д.

Предметная конкуренция обусловлена тем, что предприятия выпускают по сути идентичную продукцию, отличающую только качеством изготовления или имеющую незначительные различия. Например, выбрав автомобиль марки «Форд», можно приобрести ту или иную модель. Эта форма конкуренции обусловливает дифференциацию продукции, которая получила широкое распространение на рынках высокоразвитых стран.

С позиции механизма и методов осуществления конкуренцию можно подразделить на ценовую, неценовую и недобросовестную.

Ценовая конкуренция предполагает продажу товаров или услуг по более низким ценам, чем у конкурентов. Может быть применена только в условиях рынка, эластичного по ценам. Данная конкуренция имеет место у мелких фирм и фирм-аутсайдеров в их борьбе с монополиями, так как сил и возможностей для неценовой конкуренции нет, а также при проникновении на рынки новой продукции и укреплении позиций в случае внезапного обострения проблемы сбыта.

В современных условиях конкуренция чаще является неценовой. Ключевыми факторами успеха в борьбе за потребителя становятся не цена продукции, а её качество, сервисное обслуживание, предоставление потребителю большего объёма услуг, сопровождающих реализацию и эксплуатацию изделий. Существенная роль отводится репутации предприятия, его престижности, эффективности осуществляемой им рекламной деятельности. В значительной степени успех зависит от создания новой продукции и скорости её появления на рынке.

Методы конкурентной борьбы, связанные с нарушением принятых на рынке норм и правил конкуренции, называют недобросовестной конкуренцией. Это - дезинформация потребителей и хозяйственных партнёров о достоинствах продукции или предприятия, которыми они не обладают; распространение ложных или неточных сведений, наносящих ущерб деловой репутации конкурентов; недобросовестное копирование (имитация) продукции конкурента и её продажа по более низким ценам; демпинг (продажа продукции на рынках других стран по ценам ниже уровня, нормального для этих стран). Недобросовестная конкуренция в большинстве стран запрещается положениями законодательств по защите прав потребителей, о рекламе, по контролю над монополиями, Гражданским и Уголовным кодексами.

Конкуренция может происходить на следующих уровнях:

− местном (в отделе предприятия и т. п.);

− региональном (в районе, городе, области и т. п.);

− национальном (в стране, районе);

− межнациональном (в нескольких странах, регионе);

− глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определённых стран).

В условиях рыночного ведения экономики возможны следующие варианты изменения конкуренции между предприятиями:

− конкуренция усиливается с увеличением числа соперничающих предприятий;

− конкуренция усиливается, когда руководство крупных предприятий присоединяет другие предприятия и предпринимает решительные меры по выводу их в лидеры;

− конкуренция сильна, когда спрос на продукцию растёт медленно;

− конкуренция усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают руководство предприятия на снижение цены или на применение других средств увеличения объёма продаж;

− конкуренция усиливается, когда затраты потребителей при переходе с потребления продукции одной марки на другие невелики;

− конкуренция усиливается, когда одна или несколько фирм не удовлетворены своей долей рынка;

− конкуренция усиливается пропорционально росту прибыли от успешных стратегических решений;

− конкуренция усиливается, когда затраты на выход с рынка велики, высоки барьеры;

− ход конкуренции предсказуем, когда стратегии, ресурсы, миссии предприятий различаются в значительной мере и в большинстве открыты.

Под рынком понимается условное место купли-продажи конкретного вида продукции, которая (купля-продажа) осуществляется в определённых по интенсивности условиях конкуренции, с соблюдением этических и правовых норм и правил.

Факторы, влияющие на конкурентную борьбу:

− размер рынка;

− темпы роста рынка;

− мощности по производству продукции;

− препятствия (барьеры) для входа или выхода с рынка;

− цена продукции;

− уровень стандартизации продукции;

− требования к размерам (объёмам) необходимых капитальных вложений;

− вертикальная интеграция;

− быстрое обновление ассортимента выпускаемой продукции.

Для оценки силы конкуренции в отрасли применяют различные методики [19, с.25].

Расчёт силы конкуренции на конкретном товарном рынке позволяет определить его форму и сделать анализ влияющих параметров.

Анализ реакции конкурента на действия предприятия в условиях олигополии.

В условиях переходной экономики олигополия является часто встречающейся формой рынка [6, с.20]. Олигополия - это ситуация, когда число конкурентов невелико, несколько предприятий доминируют на рынке, создавая сильную взаимозависимость. На подобных рынках с высокой концентрацией продукции каждое предприятие хорошо знакомо с действующими силами и манёвры любого конкурента известны всем.

Результат стратегического манёвра сильно зависит от того, будут ли на него реагировать конкуренты. Сила реактивной позиции измеряется эластичностью реакции предприятия на действия конкурентов. При этом, например, снижение цены, предпринятое одним предприятием, приводит к увеличению доли предприятия на рынке. Конкуренты тоже идут на снижение цены или на улучшение другого параметра продукции. По такой схеме, отражающей сущность закона конкуренции, идёт снижение удельной цены однородной продукции.

На установившемся (нерасширяющемся) рынке с олигопольной структурой учёт в явном виде конкурентного поведения составляет существенный аспект разработки стратегии. Под конкурентным поведением понимается позиция, которую в процессе принятия решения занимает предприятие по отношению к своим конкурентам. Реально наблюдаемые позиции можно сгруппировать по пяти типам поведения:

− независимое поведение, когда конкуренты не учитывают поведение предприятия;

− корпоративное поведение, когда подразумевается стремление скорее к согласию, чем к постоянной конфронтации;

− адаптивное поведение, основанное на явном учёте действий конкурентов;

− опережающее поведение, когда предвидится реакция конкурентов на какое-либо действие предприятия;

− агрессивное поведение, когда любой выигрыш для одного всегда есть проигрыш для другого.

В случае недифференцированной олигополии наиболее часто встречается адаптивное и опережающее поведение. Применительно к ценовым решениям нередко наблюдается агрессивное поведение.

Одним из вопросов, решаемых при повышении конкурентоспособности предприятия, - анализ реакций конкурентов. Реагируя на действия приоритетного конкурента, руководство предприятия должно анализировать сложившиеся ситуации и прогнозировать стратегии поведения. Анализ производится по пяти факторам, которые определяют конкурентоспособность продукции: качество, цена, качество сервиса, затраты на эксплуатацию и усиление рекламы.

Любое действие предприятия требует затрат (инвестиций). Если повышается качество, то пропорционально растёт цена продукции. В этом случае размер дополнительной прибыли, полученной от инвестиций и повышения качества (продукции или сервиса) за счёт повышения цены, должен быть больше размера инвестиций.

Снижение цены может быть достигнуто или за счёт реализации стратегии предприятия по ресурсосбережению, или за счёт уменьшения прибыли в целях ускорения реализации неконкурентоспособного продукции. Снижение эксплуатационных затрат у потребителя может быть достигнуто тремя путями: повышением качества продукции, совершенствованием организации технического обслуживания и ремонта продукции или использованием эффекта масштаба в сфере потребления. Действие предприятия по усилению рекламы сопровождается, как правило, дополнительными затратами.

Предприятие-изготовитель может использовать одновременно несколько факторов (от одного до пяти). При этом инвестиции тоже распределяются по этим факторам.

Приоритетный конкурент тоже может одновременно работать по нескольким факторам. Над использованием факторов конкурентоспособности взаимозаменяемых видов продукции работают и другие конкуренты, которые иногда за счёт реализации одной стратегии (например, стратегии повышения качества) могут опередить всех конкурентов. Поэтому понятие «приоритетный (основной) конкурент» - относительное, изменяющееся в динамике.

В рассматриваемых ситуациях часто используют понятие «эластичность» (фактическая или вероятностная степень зависимости) реакции конкурента на действия предприятия. Если конкурент не реагирует на действия предприятия, то есть политика поведения конкурента и предприятия независимы друг от друга, то эластичность будет равна нулю. Если же эластичность равна единице, следовательно, конкурент полностью адекватно отреагировал на действия предприятия. Например, предприятие инвестировало капитал только в повышение качества продукции марки А, конкурент тоже вложил капитал только в повышение качества своей конкурирующей продукции марки В.

Эластичность может рассчитываться, анализироваться и прогнозироваться по одному из трёх методов: экспертному, наименьших квадратов, экстраполяции.

Анализ конкурентных реакций является удобным инструментом предвидения, помогающим в выборе позиции по отношению к конкурентам путём ответа на следующие основные вопросы:

− Каковы основные цели конкурента?

− Какова его текущая стратегия для достижения этих целей?

− Какими средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать свою стратегию?

− Каковы их вероятные будущие стратегии?

Анализ совокупности сведений по указанным четырём областям даёт достаточно полную картину действий конкурентов. Руководство многих передовых предприятий оценивает важность анализа конкуренции и выделяет, как правило, значительные средства для сбора необходимой информации. В то же время сильная взаимозависимость конкурентов на рынке продукции мало привлекательна для предприятий, поскольку она ограничивает свободу их действий. Чтобы избежать этого, руководство предприятия может или попытаться дифференцироваться от своих конкурентов, или искать новые рынки для продукции своего предприятия, творчески подходя к сегментации.

Выбор стратегии поведения предприятия в зависимости   
от силы конкуренции на рынках продавцов и потребителей

В настоящее время достаточно глубоко разработана теория рынков продавцов (изготовителей) в отличие от теории рынков потребителей. Ещё в меньшей мере исследовано взаимодействие рынков продавцов и потребителей [29, с. 84].

Существуют следующие типы (формы) рынка продавцов: совершенной (чистой) конкуренции; монополистической конкуренции; олигополии; монополии.

Существуют следующие типы рынков потребителей: полипсония, (много потребителей); олигопсония (несколько потребителей); монопсония (один потребитель).

На практике стратегии поведения продавцов и потребителей при прочих равных условиях определяются конкретным типом рынка.

Изучение взаимодействия рынка продавцов и рынка потребителей осуществляется обычно элиминированием (исключением) факторов. К этим условиям относятся:

− место производителя на рынке: лидер, середняк, отстающий;

− сущность миссии и стратегии предприятия: силовая (виолентная), нишевая (патиентная), приспособленческая (коммутантная), пионерская (эксплерентная);

− стадия, в которой находится предприятие (отрасль): подъём, зрелость, спад, реструктуризация.

При сравнении особенностей и условий применения разных стратегий предприятия при разной силе конкуренции установлено, что с ростом силы конкуренции усиливается инновационная активность предприятия. Если монополисту удаётся удерживать свои позиции и наращивать прибыль за счёт организационных инноваций, то изготовителю, работающему в условиях совершенной конкуренции, приходится прибегать ко всему арсеналу инновационной политики.

Отечественные и зарубежные исследования свидетельствуют, что с ростом силы конкуренции на рынке продавцов улучшаются почти все «выходные» (из системы) показатели изготовителя. Усиление конкуренции вынуждает изготовителя неуклонно улучшать качество продукции и её сервиса и рекламы, что повышает конкурентоспособность всех объектов. Одновременно усиление конкуренции снижает производственные и эксплуатационные затраты, рентабельность продукции (норму прибыли).

Безусловно, стратегии поведения предприятия не являются окончательно установленными. Выбор конкретной стратегии в значительной степени определяется местом изготовителя (продавца) на рынке, его миссией и другими ситуационными факторами. При формировании набора стратегий поведения изготовителя целесообразно абстрагироваться (исключить, элиминировать) от остальных факторов. Это позволяет установить тенденции в активизации инновационной деятельности предприятия в зависимости от силы конкуренции на рынках продавцов и потребителей.

### 1.2 Сущность понятия «конкурентоспособность»

Понятие «конкуренция» порождает второй аспект проблемы - понятие «конкурентоспособность». Термин «конкурентоспособность» вошёл в экономический оборот сравнительно недавно. Разные подходы к определению понятия «конкурентоспособность» отражены в таблице 1.1.

конкурентоспособность олигополия жизненный цикл

Таблица 1.1

Подходы к определению понятия «конкурентоспособность»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Автор | | Формулировка понятия | |
| М. Портер | | Конкурентоспособность зиждется или на макроэкономической политике (дефицит бюджета, валютная политика, открытие рынков, приватизация), или на сравнительных преимуществах, обеспечиваемых за счёт таких источников, как трудовые ресурсы, природное сырьё или капитал | |
| Ю. Б. Рубин | | Конкурентоспособность предприятия - способность применять совокупный конкурентный потенциал для борьбы с соперниками и достижениями конкурентных преимуществ | |
| Н. К. Моисеева | | Конкурентоспособность предприятия - это произведение индексов конкурентоспособности по товарной массе и относительной эффективности производства, то есть объединяет, в какой-то мере, причину и следствие | |
| Ж.-Ж. Ламбен | | Конкурентоспособность предприятия - это способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают конкуренты | |
| Е. Г. Ясин и А. А. Яковлев | | Конкурентоспособность предприятия - это способность продавать продукцию по рыночным ценам с прибылью | |
| И. М. Лифиц | | Конкурентоспособность продукции - это её способность отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период | |
| Э. В. Минько и М. Л. Кричевский | | Конкурентоспособность определяется совокупностью потребительских свойств продукции, необходимых и достаточных для того, чтобы она в определённый момент времени могла быть реализована по сопоставимым ценам на конкретном рынке | |
| Л. Н. Качалина | | Конкурентоспособность предприятия определяется тремя факторами: конкурентоспособностью страны и отрасли, собственным потенциалом и местом предприятия на мировом рынке | |
| Коллектив учёных под руководством А. А. Дынкина | | Конкурентоспособность продукции определяется как соотношение её цены и качества | |
| Е. И. Мазилкина и Т. Г. Паничкина | | Конкурентоспособность продукции - это относительная и обобщённая характеристика продукта, выражающая его выгодные отличия от продукта конкурента по степени удовлетворения потребности и затратам на её удовлетворение | |
| Ю. М. Осипов | | Конкурентоспособность продукции определяется совокупностью только тех конкретных свойств, которые представляют несомненный интерес для данного потребителя и обеспечивают удовлетворение данной потребности | |
| Т. Г. Философова и В. А. Быков | | Конкурентоспособность - это способность конкурировать на рынках продукции и услуг | |
| А. А. Чурсин | | Конкурентоспособность продукции - это соотношение её качества и цены в сравнении с аналогичными или взаимозаменяемыми продуктами, предлагаемыми на рынке другими продавцами. Конкурентоспособность предприятия - это способность поддерживать высокие темпы экономического роста в средне- и долгосрочном плане |
| Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) | | Конкурентоспособность - способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечить сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции |
| Европейский форум | | Конкурентоспособность - это реальная и потенциальная возможность фирм в существующих для них условиях проектировать, изготовлять и сбывать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам для потребителя более привлекательна, чем продукция их конкурентов |
| А. С. Головачёв | | Конкурентоспособность товара - это степень реального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными товарами, представленными на рынке. Конкурентоспособность предприятия - способность производить и реализовывать на рынке востребованный товар или услугу |
| Р. А. Фатхутдинов | | Конкурентоспособность - это состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своим объектом быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели. В качестве целей могут быть: а) для товаропроизводителей - реализация продукции в короткие сроки по оптимальной цене; б) для персонала - получение работы, удовлетворяющей его потребности; в) для предприятия не как системы, а как объекта социально-экономической системы - ведение эффективной воспроизводственной политики во всех сферах, обеспечение комплексной безопасности и достойного уровня жизни персонала, участие в жизнеобеспечении общества, решение других социальных задач; г) для страны как объекта социально-экономической мировой системы - то же, что и для предприятия, плюс обеспечение суверенитета, встраивание в мировую систему взаимоотношений и т. д. |

Чётко сформировались два подхода к определению конкурентоспособности: с позиции продукции и с позиции деятельности предприятия [17, с.40]. В частности, под конкурентоспособностью понимают:

 с позиции продукции:

− характеристика продукции, которая отличает её от продукции конкурентов как по степени соответствия конкретной общественной потребности, так и по затратам на её удовлетворение;

− совокупность потребительских и стоимостных характеристик продукции, определяющих её сравнительные позиции на рынке сбыта;

− соответствие продукции условиям рынка не только по своим техническим, экономическим и иным характеристикам, но и по коммерческим и другим условиям её реализации;

 с позиции предприятия:

− возможность предоставлять потребителям продукцию с преимуществами по цене, качеству и условиям поставки;

− преимущества по факторам производства (расходы на рабочую силу и оплату кредитов, производительность труда, стоимость сырья, амортизация основного капитала, налогообложение, качество изделий и пр.) и по реализации (цена, сроки поставки, гарантии, послепродажное обслуживание, условия кредитования и пр.);

− способность продать продукцию на рынке или способность страны или фирмы постоянно увеличивать свою долю на рынке.

Конкурентоспособность продукции и предприятия, производящего или реализующего продукцию, соотносятся между собой как часть и целое. Возможность предприятия конкурировать на определённом товарном рынке непосредственно зависит от конкурентоспособности продукции и совокупности выполняемых функций, направленных на достижение результата. Но имеется между ними и существенное отличие: оценку конкурентоспособности продукции даёт потребитель, которого не интересует ни технологическая, ни экономическая сторона хозяйственного процесса фирмы. Оценку конкурентоспособности предприятия даёт сам предприниматель, решающий, выгодно ли ему в конкретных условиях на рынке заниматься производством или реализацией того или иного товара (услуги).

Противоположные интересы производителя и потребителя указывают на диалектический характер взаимосвязи понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентоспособность продукции». С одной стороны, для эффективного функционирования капитала и поддержания его конкурентоспособности производителю нужна конкурентоспособная продукция. С другой - повышение полезного эффекта продукции, способствующее росту её конкурентоспособности, может существенно повысить издержки и снизить рентабельность, что отрицательно повлияет на конкурентоспособность предприятия.

Таким образом, для обеспечения конкурентоспособности производитель должен постоянно работать над оптимизацией качества, затрат по его обеспечению и цен реализации, добиваясь преимущества по этим показателям перед основными конкурентами и оценивая результаты своей деятельности с позиции потребителя, так как его мнение решающее. Отказ потребителя в пользу конкурента указывает на низкую конкурентоспособность.

Конкурентоспособность определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке.

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку или к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, эго означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом.

### 1.3 Системно-процессный подход к конкурентоспособности

В отечественной и зарубежной практике при анализе конкурентоспособности наиболее часто применяется так называемый системно-процессный подход [25, с.98].

Системно-процессный подход в современной интерпретации наряду с методами исследования операций, функционально-стоимостным анализом и др. является для экономики изобретением XX века, позволяющим повысить организованность, качество и эффективность управляемых объектов. Однако в экономике из-за сложности он применяется редко. Системно-процессный подход - это философия управления, метод выживания на рынке, метод превращения сложного в простое, восхождения от абстрактного к конкретному.

Характерными чертами развития социально-экономических систем являются:

− интеграция научных знаний, рост количества междисциплинарных проблем; комплексность проблем и необходимость их изучения в единстве технических, экономических, социальных, психологических, управленческих и других аспектов;

− усложнение решаемых проблем и объектов;

− рост количества связей между объектами;

− динамичность изменяющихся ситуаций;

− дефицитность ресурсов;

− повышение уровня стандартизации и автоматизации элементов производственных и управленческих процессов;

− глобализация конкуренции, производства, кооперации, стандартизации и т. д.;

− усиление роли человеческого фактора в управлении и др.

Перечисленные черты вызывают неизбежность применения системно-процессного подхода, поскольку, на наш взгляд, только на его основе можно обеспечить качество управленческого решения.

Системно-процессный подход - методология исследования объектов как систем. Система состоит из двух составляющих: 1) внешнее окружение, включающее в себя вход, выход системы, связь с внешней средой, обратная связь; 2) внутренняя структура - совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, переработку входа в выход и достижение целей системы.

Практически невозможно подробно рассмотреть особенности конкурентных преимуществ и измерения объектов конкурентоспособности данной системы. С учетом функционального назначения и иерархичности систем в работе их условно (укрупнено) можно объединить в следующие группы:

− персонал;

− продукция (товары, работы, услуги);

− предприятие;

Перечисленные объекты относятся к открытым системам. В соответствии с системно-процессным подходом общая (обобщенная) структура системы обеспечения конкурентоспособности и управления конкурентоспособностью приведена на рисунке 1.1.

Рисунок 1.1 Структура системы обеспечения конкурентоспособности и управления конкурентоспособностью (СКсп) предприятия

Первое составляющее - внешнее окружение (вход, выход, связь с внешней средой, обратная связь). Вторая составляющая, которую называют «черный ящик», является внутренней структурой, представляющая собой совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъектов правления на объект, переработку «входа» в «выход» и достижения целей системы. Она состоит из подсистем научного сопровождения, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей подсистем.

«Вход» в СКсп включает все, что получает, например, предприятие для разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности: методические документы, финансовые, трудовые, материальные, информационные и другие виды ресурсов.

«Выход» из СКсп это объекты для которых мы разрабатываем СКсп- персонал, продукция (товар, работа, услуга), предприятие, отрасль, регион, страна.

К компонентам «обратной связи» СКсп относятся: дополнительные требования на стадии НИОКТР к нормативам конкурентоспособности объектов; рекламации потребителей; «Внешняя среда» СКсп включает в себя следующие компоненты: макросреда, инфраструктура и микросреда.

Компоненты макросреды влияют на предприятие напрямую (налоговая система, политика поставщиков, потребителей и т. д.) или косвенно (политическая, экономическая и другие сферы страны).

Инфраструктура региона (города) - это прежде всего: рыночная инфраструктура; К факторам микросреды предприятия относятся: непосредственные конкуренты предприятия по выпускаемой им продукции; все конкуренты поставщиков («входа»); маркетинговые посредники по «входу» и «выходу» системы; контактные аудитории (общество потребителей, контролирующие органы, профсоюзы, пресса и т. д.). Чем выше сила конкуренции по «входу» и «выходу» системы, тем выше конкурентоспособность выпускаемых видов продукции.

Анализ изложенной выше информации позволяет сделать следующие обобщение.

В условиях МФЭК конкурентоспособность (Ксп) страны определяется Ксп всех ее социально- политических, производственных и технических объектов, основными из которых являются персонал, продукция (товар, работа, услуга), предприятие. По отношению к категории «предприятие» персонал и продукция являются объектами нижнего влияния.

С точки зрения системно - процессного подхода указанные объекты относятся к открытым системам. Для них может быть построена типовая система обеспечения Ксп и управления Ксп, состоящая из взаимосвязанных между собой двух составляющих: внешнего окружения и внутренней структуры. В целях облегчения образовательного процесса в дальнейшем указанную систему будем называть - система конкурентоспособности (СКсп).

Первое составляющее СКсп - внешнее окружение: состоит из входа, выхода, связи с внешней средой и обратной связи. Вторая составляющая, - внутренняя структура, представляющая собой совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъектов правления на объект, переработку входа в выход и достижения целей системы состоит из пяти подсистем (научного сопровождения, целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей)

Компоненты внешнего окружения и внутренней структуры разрабатываются с учетом специфики РБ и МФЭК.

«Вход» в СКсп включает все, что получает, например, предприятие для разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности: методические документы, финансовые, трудовые, материальные, информационные и другие виды ресурсов.

«Выход» из СКсп это объекты для которых мы разрабатываем СКсп- персонал, продукция (товар, работа, услуга), предприятие, отрасль, регион, страна.

К компонентам «обратной связи» СКсп относятся: дополнительные требования на стадии НИОКТР к нормативам конкурентоспособности объектов; рекламации потребителей; новая информация по инновациям и стадиям протекания МФЭК.

«Внешняя среда» СКсп включает в себя следующие компоненты: макросреда, инфраструктура и микросреда.

Анализ изложенной выше информации свидетельствует, что за последние 15-20 лет в Республике Беларусь и странах бывшего СССР произошли разительные перемены в отношении к концепции (феномену) «конкуренция - конкурентоспособность».

Понятие «конкуренция» рассматривается с учётом всего многообразия явлений и понимается как процесс мониторинга и управления субъектами своими конкурентными преимуществами на конкретной территории (рынке) для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства.

Понятие «конкурентоспособность» уже в более полной мере приближается к соответствию требованиям системного и комплексного подходов и рассматривается как состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своими объектами быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели.

Дальнейшая глобализация в условиях мирового финансово-экономического кризиса (МФЭК) и её последствия в виде ужесточения условий доступа к сырьевым и кредитным ресурсам, инновационным технологиям и конкурентной борьбы на мировых рынках продукции за счёт существенного превышения её предложения над медленно растущим спросом требует от отечественных субъектов хозяйствования поиска новых форм противостояния и повышения эффективности, устойчивости и конкурентоспособности.

Одним из перспективных направлений повышения эффективности объектов хозяйствования является внедрение систем конкурентоспособности, активно разрабатываемых в Российской Федерации Р. А. Фатхутдиновым и описанных им в своих многочисленных учебниках.

Однако в его разработках не учитывается мировая ситуация, сложившаяся в результате МФЭК, а также специфических условий его протекания в Беларуси.

# 2. АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ И МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ОАО «СТАНКОГОМЕЛЬ»

### 2.1 Краткая характеристика предприятия

Открытое акционерное общество «СтанкоГомель» является одной из старейших организаций Гомельской области и в станкостроительной промышленности. Его основание относится к 1885 году. За эти годы завод прошел путь от небольшого металлозавода до станкостроительной организации, производящего сложное оборудование - металлорежущие станки с числовым программным управлением.

Открытое акционерное общество «СтанкоГомель» зарегистрировано 05.07.2002 году в реестре общереспубликанской регистрации юридических и индивидуальных предпринимателей за № 400085002, выдано свидетельство серии ГМ № 019621.

Учредителем организации является Министерство промышленности Республики Беларусь. Уставный фонд заявлен в сумме 164 000 000 рублей. Формирование уставного фонда произведено в полном объеме имуществом. Организация имеет статус юридического лица, обособленное имущество, самостоятельный баланс, расчетный и другие счета в учреждениях банка, печати, штампы, фирменные бланки со своим наименованием.

Юридический адрес: г. Гомель, ул. Интернациональная, 10, что соответствует фактическому расположению.

На основании заявления организация зарегистрирована в инспекции МНС РБ по Центральному району г. Гомеля в качестве налогоплательщика под УНП 400085002.

Открытое акционерное общество «СтанкоГомель» образовано в соответствии с приказом Министерства промышленности Республики Беларусь от 29 июля 1997 года № 159 «О реструктуризации Гомельского станкостроительного ПО им. С.М. Кирова», переименовано в соответствии с приказом Министерства промышленности Республики Беларусь от 29.06.2000 года № 226 «О приведении устава Государственного предприятия «Гомельский станкостроительный завод им. С.М. Кирова» в соответствии с действующим законодательством» и зарегистрировано решением Гомельского облисполкома от 28.06.2002 года № 426 в едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей за № 400085002. Устав завода зарегистрирован решением Гомельского облисполкома от 29.12.2007 года.

Организация имеет филиал, не являющийся юридическим лицом, и действует в соответствии с положением о производственной структурной единице. Адрес филиала: г. Гомель, ул. Могилевская, 17. Занимаемые заводом площади составляют 8,25 га по ул. Интернациональная, 10 и 5,6 га по ул. Могилевская, 17.

Организация имеет обособленное структурное подразделение оздоровительный лагерь «Кировец», созданное приказом от 13.04.2001 г. № 206. Филиалов и обособленных подразделений за пределами Республики Беларусь организация не имеет.

В организации действует линейно-функциональная организационная структура управления. При этом функциональные структурные подразделения находятся в подчинении главного линейного руководителя. Свои решения они реализуют либо через главного руководителя, либо непосредственно (в пределах своих полномочий) через соответствующих руководителей служб исполнителей.

Производственная программа

Предприятие активно работает на основных мировых рынках станкостроительной продукции. Основным стратегическим рынком является рынок Республики Беларусь, на котором предприятие является естественным монополистом в производстве сверлильно-фрезерно-расточных обрабатывающих центров с ЧПУ, долбежных станков и правильно-отрезных автоматов, а также занимает около 60% рынка консольно-фрезерных станков, имея единственного конкурента - ОАО «Станкозавод «Красный Борец», несколько моделей станков которого имеют сходные технические характеристики и близкий уровень цен.

В настоящее время основу производственной программы завода составляют следующие станки:

1. Горизонтальные сверлильно-фрезерно-расточные обраба-тывающие центры с ЧПУ модели ГДН500, ГДН 630, ГДФ 630 и их модификации;

2. Горизонтальный обрабатывающий центр с двухповоротным (глобусным) столом и ЧПУ модели ГДТ 500;

. Вертикальные консольно-фрезерные станки с УАСИ и ЧПУ модели FSS400CNC;

. Вертикальные обрабатывающие центра модели FSS500CNC;

. Гамма консольно-фрезерных станков моделей FSS (вертикальный), FU и FW (горизонтальные) с размерами стола 350 x 1250 мм и 450 x 1600 мм;

. Долбежные станки модели ГД 200;

. Автоматы для резки и правки круглого проката модели ГД 162.

. Товары народного потребления (стиральная машина, вешалка-плечики, лопата снегоуборочная, ящики полимерные).

Прогнозируемый рост объемов производства промышленной продукции организация должна будет обеспечить за счет расширения рынков сбыта через освоение новых видов конкурентоспособной продукции (в первую очередь станков типа «обрабатывающий центр» с числовым программным управлением).

В целом по организации, имеющиеся производственные мощности не используются в полном объеме. Основными причинами являются: ограниченные финансовые возможности ряда машиностроительных предприятий России и Республики Беларусь в части модернизации производства, низкая платежеспособность предприятий-потребителей, дефицит квалифицированных кадров (станочников), недостаточность оборотных средств, необходимых для ведения хозяйственной деятельности.

Основная задача организации - обеспечить устойчивое положение на рынках сбыта. Приоритетным направлением развития организации должно стать увеличение производства станков с числовым программным управлением (не менее 50 % в общем объеме производства).

Обеспечением материальными ресурсами в организации для выполнения плана производства занимается отдел материально-технического снабжения (ОМТС).

Обеспечением материальными ресурсами на предприятии для выполнения плана производства занимается отдел материально-технического снабжения (ОМТС).

Основными поставщиками материалов являются:

− г. Минск ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа»;

− г. Минск концерн ГО «Белресурсы»;

− г. Минск РПУП «Белцветмет»;

− г. Узловая ОАО «Пластик»;

− г. Гомель РУП «Белоруснефть-Гомельоблнефтепродукт»;

− г. Гродно РУП «Химволокно»;

− г. Лида ОАО «Лакокраска»;

− г. Брест ИООО «ЛанквитцерЛакфабрикБел»;

− г. Светлогорск СПО РУП «Химволокно»;

− г. Минск ОАО «Белхим»;

− г. Бобруйск ОАО «Беларусьрезинотехника»;

− г. Гомель Гомельский «ЛВЗ»;

− г. Гомель МПУ «Гомельмежрайгаз»;

− Брестская обл. ОАО «Домановский ПТК»;

− г. Жлобин ОАО «Жлобинский карьер формовочных материалов;

− г. Лунинец РУП «Полесьеэлектромаш»;

− г. Могилев РУП «Могилевский металлургический завод»;

− г. Гомель РУП «Гомельский завод пусковых двигателей»;

− г. Санкт-Петербург «Металлургический завод «Петросталь»;

− г. Жлобин «БМЗ»;

− г. Гомель «Гомельский лесхоз»;

− г. Бобруйск «Бобруйский гидролизный завод».

Закупкой комплектующих изделий занимается отдел внешней комплектации (ОВК).

Закупкой покупных полуфабрикатов занимается производственно-диспетчерский отдел (ПДО). Основные предприятия и организации, у которых производится закупка полуфабрикатов:

− РУП ГЛЗ «Центролит» г. Гомель РБ;

− ЗАО «Атлант» БСЗ г. Барановичи РБ;

− ПРУП «МЗАЛ им. П. М. Машерова» г. Минск РБ;

− ОАО «Беларусьрезинотехника» г. Бобруйск РБ;

− ПС ООО «Асбога» г. Минск РБ;

− УП «Атава» г. Минск РБ;

− НП ООО «Элком» г. Минск РБ;

− ОАО «Светлогорский ЦКК» г. Светлогорск РБ;

− ПУП «Полигласс» ОАО «Гомельстекло» г. Гомель РБ;

− ООО «Холдинговая компания Микрон» г. Одесса Украина;

− Компания ШНЕЙБЕРГЕР ГмбХ Германия.

Основные потребители продукции ОАО «СтанкоГомель» - организации машиностроительного комплекса.

ОАО «СтанкоГомель» поставляет металлорежущие станки для РУП «МТЗ», РУП «Гомсельмаш», РУПП «БелАЗ», ОАО «ММЗ», РУП «Могилевлифтмаш», ОАО «МАЗ» и для других белорусских предприятий для обеспечения планов технического перевооружения и реализации инвестиционных проектов.

Основными потребителями продукции завода являются машиностроительные заводы, организации нефтегазового, оборонного и транспортного комплексов различных стран мира. В Республике Беларусь крупнейшими потребителями являются организации Министерства промышленности (Минский тракторный завод, Минский автомобильный завод, Белорусский автомобильный завод, РУП «Гомсельмаш» и др.).

Организация постоянно расширяет рынки сбыта выпускаемой продукции. В 2008 году осуществлены первые поставки в Катар и Словению, после долгого перерыва возобновлена работа на рынках Египта, Польши и Саудовской Аравии. В целях освоения новых рынков Туркменистана и Объединенных Арабских Эмиратов организация приняла участие в Национальных выставках Республики Беларусь в этих странах.

Основным стратегическим рынком сбыта для организации является Российская Федерация, куда поставляется более 65 % всей экспортной продукции. Важными торговыми партнерами являются Германия, Иран, Украина, Польша и страны Прибалтики, Северной Америки, Центральной Азии, Северной Африки и Персидского залива и Латинской Америки.

В настоящее время основными конкурентами организации являются российские ФГУП «Воткинский завод», ЗАО «Нижегородский завод фрезерных станков», ОАО «Дмитровский завод фрезерных станков».

### 2.2 Анализ технико-экономических показателей

В таблице 2.1 и на рисунках 2.1-2.3 приведены основные показатели работы деятельности предприятия в динамике за три года. Данные показатели свидетельствуют об устойчивом экономическом состоянии предприятия.

Таблица 2.1. Основные технико-экономические показатели работы ОАО «СтанкоГомель» в 2009 - 2011 годах

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Ед. изм. | Значение показателя | | | Темп роста, % | |
|  |  | за 2009г. | за 2010г. | За 2011г | 2010 к 2009г. | 2011 к 2010г. |
| 1. Товарная продукция: - в действующих ценах - в сопоставимых ценах | млн. руб. | 30441 29278 | 38882 38494 | 42732 42732 | 127,7 131,5 | 110,0 111,0 |
| 2.Себестоимость товарной продукции | млн. руб. | 19997 | 28145 | 34735 | 141,0 | 123,4 |
| 3. Затраты на 1 рубль товарной продукции | руб. | 0,925 | 0,890 | 0,846 | -0,035 |  |
| 4.Среднесписочная численность работников | чел. | 1424 | 1403 | 1384 | 98,5 | 98,6 |
| 5.Среднемесячная зарплата всего персонала | тыс. руб. | 634,0 | 710,1 | 826,0 | 112,0 | 116,3 |
| 6.Производительность труда в действующих ценах | млн. руб. | 16401 | 18085 | 21456 | 110,3 | 118,6 |
| 7.Инвестиции в основной капитал | млн. руб. | 810 | 845 | 1020 | 104,3 | 120,7 |
| 8.Выручка от реализации продукции | млн. руб. | 22543 | 23519 | 27990 | 104,3 | 119 |
| 9.Прибыль от реализации продукции | млн. руб. | 1532 | 1311 | 2733 | 85,6 | 208,5 |
| 10.Рентабельность реализованной продукции | %% | 7,3 | 5,9 | 10,8 | 80,8 | 183,1 |

а) Товарная продукция

В 2009 году объем произведенной товарной продукции составлял (млн. руб.) - 30441. В 2010году он увеличился на 127.7 % и достиг значений - 38882. В свою очередь в 2011 году он также увеличился на 110 % и составил -42732. Таким образом, это свидетельствует о постоянном увеличении выпуска продукции за анализируемый период.



Рисунок 2.1. Абсолютный прирост товарной продукции ОАО «СтанкоГомель» за период с 2009 - 2011 года.

б) себестоимость продукции

Себестоимость товарной продукции с каждым годом увеличивается. В 2009 году она была (млн. руб.) - 19997. В 2010 году она увеличилась на 141% и составила - 28145. В 2011 году произошло увеличение себестоимости на 123,4% и она составила - 34735. Постоянное увеличение себестоимости можно объяснить ростом цен на материалы, комплектующие, энергоресурсы и сырьё.



Рисунок 2.2. Себестоимость товарной продукции ОАО «СтанкоГомель» за период с 2009 - 2011 года

в) затраты на 1 руб.

В 2009 году затраты составляли (руб.) - 0,925. В 2010 году наблюдается уменьшение затрат на 0,035 % и составили - 0,89. По сравнение с 2010 годом в 2011 снова происходит уменьшение затрат и составили - 0,846.

г) среднесписочная численность работников

В 2009 году среднесписочная численность работников составила (чел.) 1424. В 2010 году численность снизилась на 98,5% и составила - 1403. В 2011 году снова наблюдается снижение численности работников на 98,6% и составила - 1384. Таким образом, среднесписочная численность работников, начиная с 2009г. уменьшается, об этом свидетельствует отрицательное значение показателей прироста. Темпы роста находятся на приблизительно одном уровне - 98,5%.

д) среднемесячная заработная плата

В 2009 году среднемесячная заработная плата работников составила (тыс. руб.) - 634. В 2010 году среднемесячная заработная плата увеличилась на 112% и составила - 710,1. В 2011 году снова произошло увеличение заработной платы и составила - 826.

е) производительность труда

В 2009 году производительность руда составила (млн. руб.) - 16401. В 2010 году производительность увеличилась на 110,3% и составила - 18085. В 2011 году производительность труда увеличилась на 118,6% и составила - 21456.

ж) инвестирование в основной капитал

В 2009 году инвестирование в основной капитал составил - 810. В 2010 году - 845. В 2011 году - 1020. Таким образом, с каждым годом предприятие увеличивает инвестирование основного капитала, что связано с возрастающими потребностями потребителей.

з) выручка от реализации

В 2009 году выручка от реализации составила 25111. В 2010 году выручка увеличилась и составила - 34923. В 2011 году - 47562.

Таким образом, в 2011 году происходит значительное увеличение выручки от реализации продукции. Это связано с увеличением выпуска товарной продукции.



Рисунок 2.3. Выручка от реализации продукции ОАО «СтанкоГомель»   
за 2009, 2010, 2011 года.

и) прибыль от реализации

В 2009 году прибыль от реализации составила - 2236. В 2010 году прибыль увеличилась и составила - 2860. В 2011 году происходит значительное увеличение прибыли и составила - 8188. Это связано с увеличением выпуска товарной продукции.

### 2.3 Анализ маркетинговой деятельности, конкурентоспособности и системы конкурентоспособности

А) Анализ маркетинговой деятельности

На ОАО «СтанкоГомель» в рамках сложившейся структуры управления предприятием функционирует служба маркетинга - управление маркетинга (УМ). Управление маркетинга подчиняется начальнику управления маркетинга - маркетинг-директору, который, в свою очередь, подчиняется непосредственно генеральному директору.

Задачи, функции службы маркетинга, взаимодействие с другими подразделениями, права и ответственность работников ОАО «СтанкоГомель» определены в «Положении об управлении маркетинга». «Положение об управлении маркетинга». Согласно «Положения» задачами управления маркетинга являются:

удовлетворение потребности потребителей в производимых предприятием товарах, выполняемых работах и оказываемых услугах. Показателем достижения цели является выполнение доведенного объема реализации продукции, работ и услуг при заданной рентабельности производства.

разработка и реализация долго-, средне- и краткосрочной стратегий маркетинга.

формирование товарной, ценовой и коммуникационной политики, а также политики в области товародвижения, и участие в их реализации.

Необходимо отметить, что в ней отсутствуют структурные единицы, реализующие исследовательские и рекламно-информационные функции.

Рассмотрим реализацию функции планирования в управлении маркетингом предприятия. Основным документом, отражающим стратегическое планирование маркетинговой деятельности на ОАО «СтанкоГомель», является раздел годового бизнес-плана предприятия «Стратегия маркетинга». Бизнес-план предприятия формируется на один год. В разделе «Стратегия маркетинга» описаны основные конкуренты, потребители продукции, экспортно-импортная деятельность, представители товаропроводящей сети.

Конкретные показатели по экспортно-импортной деятельности (объемы поставки и объемы продаж) планируются согласно доведенными

Министерством промышленности Республики Беларусь основными целевыми показателями социально-экономического развития. По прогнозу Министерства промышленности в 2009 г. темп роста промышленной продукции в сопоставимых ценах должен был составить 120,0%, темп роста производства потребительских товаров - 112,5%, темп роста экспорта - 135,0%, темп роста импорта - 117,0%, уровень рентабельности реализованной продукции -12,0%.



На предприятии не проводится серьезных маркетинговых исследований не уделяется должного внимания анализу внутренней и внешней среды деятельности (SWOT-анализу, АВС-анализу и др.). Данное методическое обеспечение маркетинговой деятельности в «Стратегии маркетинга» отсутствует. Не сформулирована четко цель деятельности предприятия, следовательно, не сформулирована стратегия маркетинга, не разработан бюджет маркетинга, не приведены результаты каких-либо маркетинговых исследований. Раздел бизнес-плана носит формальный характер: не определены основные направления маркетинговой деятельности предприятия. «Стратегия маркетинга» носит характер отчета по сбытовой коммерческой деятельности предприятия. Поэтому «Стратегия маркетинга» в таком виде может служить только методическим обеспечением для формирования отчета по сбытовой коммерческой деятельности.

В качестве оперативного планирования в управлении маркетинга используются Перспективный план маркетинговой деятельности (на год) и планы работы отделов управления маркетинга на месяц. Существующий Перспективный план имеет ряд существенных недостатков: нет анализа рыночной ситуации, нет формулировки цели и стратегии маркетинга, не определена маркетинговая политика, часть мероприятий имеют общий характер (например: «совершенствование работы товаропроводящей сети на внутреннем и внешнем рынках» или «освоение новых рынков сбыта продукции завода»), бюджеты маркетинговых мероприятий не определены. Перспективный план маркетинговой деятельности в таком виде носит декларативный характер. Конкретных мероприятий по коммуникационной политике, товарной и ценовой политике нет. Фактически по своему стратегическому и оперативному планированию управления маркетинга ОАО «СтанкоГомель» можно назвать отделом сбыта.

Управление маркетинговой деятельностью предприятия осуществляется в соответствии со стандартом предприятия системы менеджмента качества «Управление маркетинговой деятельностью». Этот документ системы менеджмента качества предназначен для описания и контроля процесса управления маркетинговой деятельностью на ОАО «СтанкоГомель». Рассмотрим, каким образом данный документ позволяет контролировать эффективность процесса управления маркетинговой деятельностью.

Показателями достижения целей процесса управления маркетинговой деятельностью согласно стандарта являются:

− выполнение плана по реализации готовой продукции (показатели утверждены в бизнес-плане);

− выполнение доведенного коэффициента остатков готовой продукции на складе (показатели утверждены в бизнес-плане);

− обеспечение заданного уровня рентабельности реализованной продук-ции (показатели утверждены в бизнес-плане).

Контроль результативности процесса осуществляется ежеквартально путем формирования отчета по мониторингу процесса управления маркетинговой деятельностью. Критерием результативности процесса считается выполнение планируемых показателей достижения целей процесса по мониторингу процесса (не ниже 95%). В случае, если оценочный показатель не достиг номинального значения, процесс является нерезультативным и требует разработки корректирующих действий. В частности, за 2-й квартал 2009г. по пункту «обеспечение заданного уровня рентабельности» оценка результативности равна 1,31 пунктов, и, следовательно, процесс результативен. По двум оставшимся пунктам оценка составила:

− выполнение плана по реализации готовой продукции - 0,64 пункта;

− выполнение доведенного коэффициента остатков на складе - 0,40 пункта.

Следовательно, по этим показателям процесс не результативен и в отчете был сделан вывод, что во 2-м квартале существует низкий спрос на продукцию. Однако, в отчете не определены корректирующие и предупреждающие действия и планируемые мероприятия по совершенствованию процесса, что предусмотрено его формой. Это позволяет сделать вывод, что контроль процесса управления маркетинговой деятельностью на ОАО «СтанкоГомель» согласно стандарта предприятия системы менеджмента качества «Управление маркетинговой деятельностью» осуществляется формально. Таким образом, на ОАО «СтанкоГомель» контроль за результатами деятельности управления маркетинга именно по комплексу маркетинга, контроль за отношением работников к функциональным обязанностям не производится, т.е. контролируются только сбытовые показатели: остатки на складе, экспорт, реализация.

Рассмотрим информационное обеспечение маркетинга на предприятии. Как таковой маркетинговой информационной системы на предприятии практически не существует. В своей деятельности, для поиска адресов и телефонов покупателей управление маркетинга предприятия ранее использовал печатные каталоги «Бизнес-Беларусь» и «EUROPAGES». Сейчас та же информация представлена Интернет-каталогом предприятий, организаций, учреждений Республики Беларусь. На сегодняшний момент коммуникационную сеть Интернет можно назвать одним из самых важных внешних источников вторичной информации управление маркетинга предприятия. Практически любое предприятие, организация имеет свой сайт в сети Интернет, поэтому, используя различные поисковые системы, маркетологи ОАО «СтанкоГомель» имеют возможность найти информацию о предприятиях, не используя печатные издания.

Кроме исследования цен конкурентов, поиска и некоторого анализа потребителей станочной продукции на ОАО «СтанкоГомель» маркетинговых исследований не поводится. Можно сказать, что для существующих на предприятии маркетинговых исследований используются только три внешних источника - прайс-листы предприятий-конкурентов, специализированные выставки станочной продукции и коммуникационная сеть Интернет. Специалисты-маркетологи предприятия не проводят каких-либо исследований рынков, прибыльности продукции, исследований продуктового портфеля предприятия, анализа дилерской сети и др.

Для получения различного рода информации (коммерческой, правовой и др.) специалисты предприятия активно используют возможности различных информационных ресурсов сети Интернет.

В своей коммерческой деятельности специалисты предприятия несколько лет сотрудничают с Информационным республиканским унитарным предприятием «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен». Для закупок большинства видов сырья, материалов и комплектующих изделий предприятием постоянно используется издаваемый Центром бюллетень «Конкурсные торги в Беларуси и за рубежом» и данные электронной информационной системы «Тендеры», где осуществляется информирование о процедурах закупок, которые проводятся в Республике Беларусь и за рубежом и где специалисты по снабжению размещают свои заявки. Для поиска предприятий-производителей различных комплектующих изделий (подшипники, станции смазки, двигатели, электромагнитные муфты, различная электрика и др.) и анализа цен на них специалистами по снабжению также активно используются различные поисковые системы сети Интернет.

Маркетинговая среда ОАО «СтанкоГомель» состоит из двух подсистем: макросреды и микросреды. Рассмотрим и оценим влияние факторов макросреды на хозяйственную деятельность объединения, которая включает в себя общие условия деятельности предприятия.

Рассмотрим влияние демографических факторов на ОАО «СтанкоГомель». В большей степени влияние этот фактор оказывает на производство и реализацию стиральных машин. Потребности демографических групп населения изменились. За последних два года произошло снижение спроса на основных рынках. Снижение спроса на стиральные машины типа «Алеся» связано с моральным устареванием стиральной машины данного типа. Всё больше внимание покупателей привлекают стиральные машины-автоматы.

Так как основная продукция предприятия - станки (не потребительский товар), этот фактор оказывает только влияние на формирование трудового резерва для ОАО «СтанкоГомель».

Рассмотрим влияние экономических факторов. Огромное влияние на деятельность ОАО «СтанкоГомель» оказывает состояние экономического цикла (спад, рост) не только экономики нашей республики, но и экономики стран - основных потребителей станочной продукции ОАО «СтанкоГомель».

С дальнейшим улучшением состояния нашей экономики происходит расширение производства тракторов, комбайнов, другой техники; происходит техническое перевооружение ведущих предприятий машиностроения - Минского автомобильного завода, Минского тракторного завода, Минского моторного завода, Гомельского завода сельскохозяйственного машиностроения. Развитие малого и среднего бизнеса (различных ремонтных мастерских) также оказывает позитивное влияние на формирование спроса на гомельские фрезерные станки. Следовательно, спрос на станочную продукцию гомельского завода напрямую зависит от роста экономики, промышленности стран - основных партнеров предприятия.

С точки зрения покупательской способности населения этот фактор оказывает косвенное влияние. Покупательная способность населения влияет на количество приобретаемых товаров народного потребления, производимых с помощью станков ОАО «СтанкоГомель» (велосипеды, автомашины). Чем выше покупательная способность населения - тем больше спрос на гомельские станки.

Влияние покупательской способности населения значительно на производство и реализацию гомельским заводом стиральных машин.

Рассмотрим влияние природных факторов макросреды. Недостаток сырьевой базы (различный металл и энергоресурсы) нашей страны оказывает самое непосредственное влияние на производство и реализацию станочной продукции завода. Влияние этого фактора значительно. Цены на эти ресурсы постоянно растут и соответственно растет себестоимость станочной продукции, что, в свою очередь сказывается негативно на конкурентоспособности всей продукции ОАО «СтанкоГомель».

Так как станки являются наукоемкой и достаточно дорогой в разработке продукцией, то научно-технические (технологический) факторы макросреды оказывают огромное непосредственное влияние на хозяйственную деятельность ОАО «СтанкоГомель». Ускорение научно-технического прогресса; появление новых возможностей и усовершенствование товаров; ассигнования на НИОКР; государственный контроль за качеством и безопасностью новых товаров - все эти составляющие технологического фактора макросреды предприятия важны для ОАО «СтанкоГомель». На протяжении ряда предшествующих лет и в настоящее время коллектив объединения активно участвует в выполнении заданий государственных научно-технических программ «Станки и инструмент» по созданию и постановке на производство новых видов металлорежущих станков и иного прогрессивного оборудования (в том числе с ЧПУ).

Политико-правовые факторы также оказывают большое и непосредственное влияние на хозяйственную деятельность ОАО «СтанкоГомель» как экпортоориентированного предприятия, производящего средства производства и активно работающего на внешних рынках. Существующее в нашей республике налогообложение, инфляция и финансово-кредитное положение влияет на размер оборотных средств предприятия. Например, правовую основу экономических отношений закладывает Гражданский кодекс Республики Беларусь (договора, контракты), Инвестиционный кодекс Республики Беларусь, а также ряд законов, регулирующих хозяйственную деятельность. Таможенный Кодекс определяет правовые, экономические и организационные основы таможенного дела. Государственное регулирование внешней торговли в Республике Беларусь включает в себя ряд мер, основными из которых являются тарифные и нетарифные меры регулирования, а также лицензирование определенных видов внешнеторговых операций. На данный момент, например, главным документом, влияющим на внешнеэкономическую деятельность объединения, является Указ Президента Республики Беларусь № 178 от 27 марта 2008 г. «О порядке проведения и контроля внешнеторговых операций». Таким образом, этот фактор имеет также сильное влияние на хозяйственную деятельность гомельского завода.

Социально-культурные факторы оказывают косвенное влияние на производство и реализацию станочной продукции ОАО «СтанкоГомель». Рост потребностей населения в автомобилях, их ремонте, сельхозтехнике, прочей технике и др. товарах, при производстве которых используются гомельские металлорежущие станки, оказывает влияние на рост производства и реализации этих станков.

Таким образом, ОАО «СтанкоГомель» в значительной степени зависит от факторов макросреды. Самыми значимыми факторами для предприятия являются: экономический, научно-технический (технологический) и политико-правовой факторы.

Рассмотрим микросреду и ее влияние на результаты деятельности ОАО «СтанкоГомель» (внутренняя среда, контактные аудитории).

Потребитель станочной продукции ОАО «СтанкоГомель» - промышленные предприятия (машиностроительное, производящее автомобили, сельхозтехнику, военную технику), мастерские, производственные фирмы. Покупателем может быть как потребитель, так и посреднические организации - станкоторговые фирмы. Рынок предприятия - это рынок средств производства, в частности - металлорежущих станков. Целевую аудиторию завода составляют отечественные и зарубежные предприятия - производители в области автомобиле - станко-строения. Перспективным потребителем станочной продукции является военно-промышленный комплекс.

Посреднические организации ОАО «СтанкоГомель» могут просто перепродавать станки и не оказывать конечному потребителю услуг по сервисному обслуживанию, по рекламе гомельских станков в своем регионе. Предприятие предпочитает сотрудничество с посредническими фирмами, которые не только перепродают гомельские станки, но и оказывают услуги по сервисному обслуживанию, активно продвигают продукцию гомельского завода на свой региональный рынок. Основными дилерами ОАО «СтанкоГомель» являются: ООО «Станки. Техника и технология линейных и угловых измерений», ООО «Станэксим», ООО «Станкостроительное объединение «ДВТ» (Россия); ООО «СП Стан-Комплект» (Украина), Unitech-Maschinen GmbH (Германия), WMW Machinery Company (США).

На внутреннем рынке станки продаются напрямую - потребителям. Из крупных белорусских потребителей можно назвать: ПО «Гомсельмаш», РУПП «Минский тракторный завод», МАЗ, РУП «Минский моторный завод».

Многолетний опыт работы предприятия показывает, что больше всего станков продается на внешнем рынке не напрямую, а через агентские компании, специализирующиеся на торговле станками.

На рынках дальнего зарубежья основное внимание специалистов управления маркетинга уделяется не поиску промышленных предприятий, заинтересованных в приобретении выпускаемых заводом станков, а установлению контактов с торговыми компаниями, имеющими опыт продажи станков в том или ином регионе мира. Работа через посредников на рынках дальнего зарубежья объясняется еще тем, что, к сожалению, сам завод не всегда в состоянии учесть все пожелания зарубежного потребителя.

Конечным потребителем стиральных машин является население. Стиральные машины «Алеся» являются товарами народного потребления и поставляются ОАО «СтанкоГомель» только на внутренний рынок в торговую сеть.

Станки являются очень материалоемкими изделиями. Для производства выпускаемой заводом продукции основным материалом является металл 318 типомаркосорторазмеров, получаемый от 29 поставщиков, в том числе непосредственно от 11 металлургических предприятий. 0бщая потребность в металле составляет более 2 500 тонн в год.

Основными поставщиками материалов являются: ОАО «Пластик», г. Узловая Тульской обл.; ГП «Белцветмет», г. Минск; АО «Химволокно», г. Светлогорск; ПО «Гомельоблнефтепродукт», г. Гомель; лесхозы Гомельской области; ООО «Алар-2» г. Москва; ОАО «Лужский абразивный завод» г. Луга; ООО «Предпиятие «Севколорснаб» г.Санкт-Петербург; ОАО «Московский коксогазовый завод» г. Видное; ЗАО «Уралэластотехника» г.Екатеринбург, РУП «Оршанский комбинат строительных материалов», РУП «Речицкий метизный завод», ОАО «Лакокраска» г. Лида и др. Кроме того, завод получает комплектующие узлы и детали от 59 поставщиков.

Основными импортными материалами и комплектующими являются: черный и цветной металлопрокат; пластмассы (пластик, фенопласт, полиамид и др.); кокс и чугуны литейные; точные и специальные подшипники; низковольтная электроаппаратура; электромуфты; электродвигатели постоянного тока; системы ЧПУ и др.

Анализ конкурентоспособности

Рассмотрим конкурентов предприятия. В силу специфики отрасли станкостроения лишь несколько предприятий на территории СНГ являются конкурентами ОАО «СтанкоГомель». Это:

− РУПП «Станкозавод «Красный борец» (г. Орша, Республика Беларусь);

− ОАО «Рязанский станкостроительный завод» (г. Рязань, Российская Федерация);

− ОАО «Дмитровский завод фрезерных станков» (г. Дмитров, Российская Федерация);

− ФГУП «ГПО «Воткинский завод» (г. Воткинск, Российская Федерация).

Производители станков из Западной Европы, Японии и США пока не могут составить ОАО «СтанкоГомель» серьезной конкуренции на рынках стран СНГ ввиду очень высоких цен на свою продукцию. Однако на рынке Западной Европы, США и Канады гомельские станки проигрывают западным аналогам в области качества и сервисного обслуживания. Гомельский завод не может вкладывать столько денежных средств в новейшие технологии и оборудование, сколько вкладывают ведущие западные производители станочной продукции.

Станки же, выпускаемые в Болгарии, Южной Корее, Китае и на Тайване, пока также не могут составить серьезной конкуренции из-за довольно низкого качества, не устраивающего большую часть потребителей из стран СНГ, хотя в последние годы и отмечается заметная тенденция его улучшения. Это является угрозой предприятию. Следовательно, ОАО «СтанкоГомель» необходимо учитывать фактор конкуренции и соответственно повышать конкурентные преимущества своей продукции.

Поскольку все основные рынки являются в достаточной степени конкурентными, состав игроков и их рыночные доли определены достаточно четко и сложились довольно давно, а в условиях мирового кризиса спрос на промышленное оборудование и цены на него резко упали, основное внимание в 2012 - 2013 гг. планируется уделять сохранению доли предприятия на вышеуказанных рынках, в первую очередь - на российском рынке консольно-фрезерных станков.

В настоящее время основными конкурентами предприятия на данном рынке являются российские ООО "Производство фрезерных станков" (Нижний Новгород), ОАО "Дмитровский завод фрезерных станков" и болгарское АО "Арсенал" (Казанлык), выпускающие продукцию, имеющую близкие технические характеристики и сравнимое качество. Сравнительный анализ цен на предлагаемые ими консольно-фрезерные станки приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2. Характеристики продукции конкурентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ОАО "СтанкоГомель" | АО "Арсенал" | ОАО "Дмитровскийзавод фрезерных станков" | ООО "Производство фрезерных станков" |
| FSS350MR 1 916 320 руб. РФ | FV 321 M 1 343 140 руб. РФ | 6К12 1 914 373 руб. РФ | 6Т12 1 439 600 руб. РФ |
| FSS450MR 2 035 500 руб. РФ | FV 401 1 450 020 руб. РФ | 6ДМ13 2 195 567 руб. РФ | 6Т13 1 746 400 руб. РФ |
| FW350MR 1 845 520 руб. РФ | FU 321 M 1 236 220 руб. РФ | 6К82Г 1 882 336 руб. РФ | 6Т82Г 1 416 000 руб. РФ |
| FW450MR 1 993 020 руб. РФ | FU 401 1 319 730 руб. РФ | 6ДМ83Г 2 163 353 руб. РФ | 6Т83Г 1 711 000 руб. РФ |
| FU350MR 1 897 440 руб. РФ |  |  | 6Т82 1 416 000 руб. РФ |
| FU450MR 2 030 780 руб. РФ |  |  | 6Т83 1 711 000 руб. РФ |
| FU350MRApUG 2 385 960 руб. РФ | FUV 321 M 1 649 680 руб. РФ | 6К82Ш 2 093 025 руб. РФ | 6Т82Ш 1 864 400 руб. РФ |
| FU450MRApUG 2 626 680 руб. РФ | FUV 401 1 733 500 руб. РФ | 6ДМ83Ш 2 374 101 руб. РФ | 6Т83Ш 1 994 200 руб. РФ |
| FU450MRApUGNC 2 832 000 руб. РФ |  | 6ДМ83ШФ1 2 636 474 руб. РФ |  |

В настоящее время ОАО «СтанкоГомель» имеет агентские компании в США, Германии, Турции, Иране, Вьетнаме и Российской федерации. Кроме того, ряд компаний из Австралии, Казахстана, Мексики, Саудовской Аравии, Туниса, Украины и других стран продает выпускаемые заводом станки, обладая статусом регионального представителя де-факто.

В таблице 2.3 оценим конкурентоспособность консольно-фрезерных станков по отношению к аналогам производства конкурента - ОАО «Дмитровский завод фрезерных станков». Оценка произведена экспертным методом. В качестве экспертной оценки используется средний балл, выставленный тремя специалистами управления маркетинга предприятия.

Таблица 2.3. Конкурентоспособность консольно-фрезерных станков   
ОАО «СтанкоГомель» по отношению к конкуренту - ОАО «Дмитровский завод фрезерных станков»

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Параметры | Коэффициент относительной значимости | РУП «Гомельский станкостроительный завод им. С.М. Кирова» | | ОАО «Дмитровский завод фрезерных станков» | |
|  |  | оценка | итоговая оценка | оценка | итоговая оценка |
| 1. Цена | 25 | 7 | 175 | 7 | 175 |
| 2. Качество | 30 | 10 | 300 | 9 | 270 |
| 3. Состав и функции | 15 | 9 | 135 | 9 | 135 |
| 4. Объем сбыта | 6 | 8 | 48 | 10 | 60 |
| 5. Канал сбыта | 3 | 8 | 24 | 8 | 24 |
| 6. Сервис | 4 | 10 | 40 | 7 | 28 |
| 7. Реклама | 7 | 9 | 63 | 7 | 49 |
| 8.Репутация у потребителей | 10 | 9 | 90 | 8 | 80 |
| ИТОГО: | 100 |  | 875 |  | 821 |

Как видно из оценки, конкурентные преимущества консольно-фрезерных станков производства ОАО «СтанкоГомель» выше, чем станков производства ОАО «Дмитровский завод фрезерных станков». По параметрам качество, сервис, реклама и репутация у РУП «Гомельский станкостроительный завод им. С.М. Кирова» опережает своего конкурента.

Конкурентным преимуществом консольно-фрезерных станков РУП «Гомельский станкостроительный завод им. С.М. Кирова» перед продукцией данных предприятий-конкурентов на российском рынке является известность торговой марки «Нeckert», по лицензии которой выпускаются станки, их высокое качество.

Рассмотрим группы контактных аудиторий, с которыми работает предприятие. В качестве основного финансового учреждения ОАО «СтанкоГомель» выступает ОАО «БПС-банк» и ОАО «Белагропромбанк». Все финансово-кредитные операции осуществляются только через эти банки.

Транспортирование продукции, сырья, материалов и комплектующих на территории Беларуси и частично на территории Российской Федерации предприятие осуществляет собственными силами. Все перевозки станков в страны дальнего зарубежья (Польша, Германия, Иран, страны Балтии и др.) осуществляет по поручению гомельского завода транспортная фирма «Милицер&Мюнх», имеющая представительство в г. Гомеле.

ОАО «СтанкоГомель» не работает с фирмами, оказывающими консалтинговые, маркетинговые (различные исследования, разработка рекламных мероприятий) услуги. Это объясняется постоянной нехваткой денежных средств и их экономии, что характерно всем государственным предприятиям.

К контактным аудиториям ОАО «СтанкоГомель», помимо рассмотренных выше, необходимо добавить несколько государственных организаций, через которые на предприятие оказывает свое влияние политико-правовые и экономические факторы. Это: Министерство промышленности РБ, хозяйственная группа концерна Оргстанкинпром, Белорусская железная дорога (иногда предприятие отправляет свои станки потребителю железнодорожным транспортом), Гомельская таможня (все внешнеторговые сделки предприятия проходят таможенное оформление) и Гомельское отделение торгово-промышленной палаты (на все станки для внешнеэкономических сделок оформляются документы, подтверждающие страну происхождения - Беларусь), налоговая инспекция.

Важное влияние на хозяйственную деятельность предприятия оказывает персонал ОАО «СтанкоГомель», отношение персонала к выполняемым обязанностям. Основным документом, в котором декларируются отношения работников предприятия и ОАО «СтанкоГомель» является коллективный договор. В Коллективном договоре отражены основные (общие для всех наемных работников) пункты программы мотивации и стимулирования, действующей на ОАО «СтанкоГомель». Материальное стимулирование на предприятии осуществляется в денежной (зарплата, премии, доплаты и надбавки, материальная помощь) и неденежной (жилье, путевки, медицинское обслуживание) форме.

Материальное стимулирование на предприятии осуществляется следующими формами и системами оплаты труда: повременная, повременно-премиальная, сдельная, сдельно-премиальная, коллективная (бригадная). Формы и системы оплаты труда, размеры доплат и надбавок, материального стимулирования, выплаты вознаграждений и материальной помощи работникам, их пересмотр осуществляется в соответствии с действующим законодательством и в соответствии с Положением об оплате труда.

Однако, на предприятии сохраняется высокая текучесть кадров. Основными причинами увольнения работников являлись: невысокая заработная плата, сокращение, пенсия по возрасту и истечение срока контракта. На предприятии наблюдается отток высококвалифицированных кадров. Снижение численности, в основном, произошло за счет выбытия специалистов и рабочих.

Производительность труда находится в прямой зависимости от состояния рабочих мест и условий, в которых трудится работник. В связи с недостатком денежных средств, на предприятии не наблюдается максимальных удобств и благоприятных условий труда. Здания цехов и администрации нуждаются в капитальном ремонте. В помещениях цехов и отделов в зимнее время не поддерживается комфортный температурный режим. Предприятие нуждается в техническом оснащении рабочих мест как рабочих, так и служащих. Поэтому можно сделать вывод, что администрация предприятия не придает особого значения этой составляющей маркетинговой среды.

Таким образом, рассмотренная маркетинговая среда ОАО «СтанкоГомель» имеет сильное влияние на хозяйственную деятельность завода и нуждается в постоянном мониторинге.

в) Анализ системы конкурентоспособности

На предприятии конкурентоспособность обеспечивается системой качества, реализующей концепцию всеобщего управления качеством (ВУК).

ВУК - концепция, предусматривающая всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней при рациональном использовании технических возможностей. В первую очередь, это совокупность принципов, методов, средств и форм управления качеством с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации. Концепция ВУК обеспечивает более полную удовлетворенность потребителей, т. к. позволяет осуществлять следующие компоненты (процессы):

) контроль в процессе разработки новой продукции;

) оценку качества опытного образца, планирование качества продукции и производственного процесса, контроль, оценку и планирование качества поставляемых материалов;

) входной контроль материалов;

) контроль готовой продукции;

) оценку качества продукции;

) оценку качества производственного процесса;

) контроль качества продукции и производственного процесса;

) анализ специальных процессов (специальные исследования в области качества продукции);

) использование информации о качестве продукции;

) контроль аппаратуры, дающей информацию о качестве продукции;

) обучение методам обеспечения качества, повышение квалификации персонала;

) гарантийное обслуживание;

) координацию работ в области качества;

) совместную работу по качеству с поставщиками;

) использование цикла РDСА (планируй, делай, контролируй, усовершенствуй (переделывай));

) работу кружков качества;

) управление человеческим фактором путем создания атмосферы удовлетворенности, заинтересованного участия и благополучия

) работу в области качества по методу межфункционального управления;

) участие в национальных кампаниях по качеству;

) выработку политики в области качества (согласование политики в области качества с общей стратегией экономической деятельности, привнесение целей качества во все аспекты административной, хозяйственной и экономической деятельности);

) участие служащих в финансовой деятельности (в прибыли, акционерном капитале), воспитание сознательного отношения к качеству, чувства партнерства, совершенствование социальной атмосферы);

) проведение мер по формированию культуры качества;

) подготовку управленческих кадров для руководства деятельностью в области качества;

) возложение ответственности за деятельность в области качества на высшее руководство.

Всеобщее управление качеством - это технология руководства процессом повышения качества, а, следовательно и конкурентоспособности. Она состоит из трех частей: базовой системы; системы технического обеспечения; системы совершенствования и развития ВУК:

Базовая система - это средства, которые применяются для анализа и исследования. Они основаны на использовании общепризнанного математического аппарата и статистических методов контроля. Система технического обеспечения - это приемы и программы, позволяющие обучить персонал владению этими средствами и правильному их применению. Система совершенствования и развития принципов и содержания ВУК предполагает адаптацию научных подходов, экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации, структуры и принципов управления качеством к конкретным требованиям и условиям рынка.

Целью всеобщего управления качеством является достижение более высокого качества продукции и услуг. Повышение уровней качества достигается за чет соответствия: 1) стандарту; 2) использованию; 3) фактическим требованиям рынка; 4) скрытым потребностям.

. Первый уровень - «соответствие стандарту». Качество продукции оценивается как соответствующее или несоответствующее требованиям стандарта. Необходимо выяснить требования, утвердить стандарт, а также инструкции и процедуры проверки качества продукции. Инструментами при этом служат статистический контроль качества и организационная структура производства. Недостатками этой концепции являются необходимость проведения обязательного контроля качества и отсутствие учета требований потребителей (рынка).

. Второй уровень - «соответствие использованию». Продукция должна не только соответствовать стандарту, но и удовлетворять эксплуатационным требованиям. Тогда она будет пользоваться спросом на рынке. Из-за незнания возможного использования продукции одна из фирм Японии получила много рекламаций на свою новую стиральную машину, которую жители сельской местности использовали для мытья картофеля вместо стирки белья. Чтобы соответствовать всем вариантам использования продукции, о ее качестве должны заботиться не только производственные подразделения фирмы, но и службы маркетинга, исследований и разработок, планирования, контроля качества, сбыта и сервиса. Все подразделения должны функционировать как единое целое. Но при этом требуется учитывать, что более высокое качество приводит к более высоким затратам, а значит и к повышению цены на продукцию.

. Третий уровень - «соответствие фактическим требованиям рынка». В идеале это означает высокое качество при низкой цене. Но для достижения таких результатов необходимо изменить всю систему работы. Единственным путем достижения низкой стоимости при высоком качестве является бездефектное производство. А это, прежде всего, зависит от сознательности рабочих и их постоянных усилий по обеспечению качества. Продукцию производит не инженер, не управленец, а рабочий. Поэтому все рабочие должны постоянно определять дефекты или ошибки и сами их исправлять. Качество создается не инспекцией или высококачественным оборудованием, а скорее постоянным стремлением к повышению качества со стороны рабочих, занятых в процессе производства. Если подобное быстрое исправление ошибок и стремление к улучшению качества организованы на каждой (ступени производства, то дефекты или отходы, а также переделки сведутся к минимуму. Это и есть «контроль процесса», в котором участвует персонал фирмы.

. Четвертый уровень - «соответствие скрытым потребностям». В индустриально развитых странах рынок наводнен продукцией, которая мало отличается по уровню качества и удовлетворяет все явные, очевидные требования покупателя. Поэтому преимущество при сбыте получает продукция, испытывающая скрытые потребности. Потребитель часто не подразумевает, что ему нужно. И только когда ему предложили купить что-то оригинальное, неожиданное, он поймет, что именно это необходимо. Процветающие фирмы во всем мире находятся в настоящее время на полпути к достижению этого уровня.

Эффективность ВУК зависит от трёх ключевых уровней:

− высшее должностное лицо на предприятии энергично выступает за повышение качества;

− инвестиции осуществляются не в оборудование, а в людей;

− организационные структуры преобразуются или создаются специально под концепцию ВУК.

Концепция ВУК реализуется на фирме благодаря применению определенного набора приемов и средств. На процесс внедрения ВУК существенно влияет давление рынка, которое вызывает у руководства фирмы готовность внедрять систему управления качеством. Этот процесс должен возглавить президент фирмы, пользующийся полной поддержкой персонала.

Качество зависит от многочисленных и разнообразных факторов технического, экономического, социально-психологического характера. Фирмы, ведущие целенаправленную, продуманную политику повышения качества продукции и услуг, используют для достижения поставленных целей большой арсенал методов, инструментов и средств. Условно они могут быть сгруппированы в три блока: методы обеспечения качества; методы стимулирования качества; методы контроля результатов работы по повышению качества.

К методам обеспечения качества относятся прежде всего инженерно-математические методы, используемые для анализа, планирования и регулирования процессов на всех стадиях жизненного цикла продукции. Методы стимулирования включают как обычные методы мотивации, так и специально разработанные для улучшения качества (проводимые в странах и во Всемирном масштабе кампании качества, национальные премии по качеству и т. д.). К методам контроля относятся методы оценки качества продукции, например, через анализ экономических показателей, проверку документации как на продукцию, так и на систему качества. И наконец, контроль качества самой продукции.

Отдельные методы одновременно относятся к разным блокам. Так, статистические методы являются одновременно и методами контроля, и методами обеспечения качества. А такой метод работы, как организация кружков качества, одновременно позволяет решать проблемы качества и является великолепным средством стимулирования творческой активности сотрудников фирмы. Получившие широкое распространение методы самоконтроля и самооценки могут быть отнесены с равным основанием ко всем трем блокам.

Анализ системы конкурентоспособности функционирующей в рамках концепции всеобщего управления качеством (ВУК) показал, что она имеет недостатки. Проанализируем эти недостатки. Нами уже ранее отмечалось, что целью деятельности предприятия (или системы конкурентоспособности) является выпуск конкурентоспособной продукции. В свою очередь, факторами конкурентоспособности на первом уровне иерархии являются качество продукции, ее цена, затраты по использованию (эксплуатации) продукции, качество сервиса и реклама в соотношении 5:4:3:2:1 (приоритет отдается качеству продукции, услуг и других объектов управления). Отсюда следует, что повышение качества - не глобальная, а локальная цель организации. Глобальная цель - обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции. Относительно правильности определения (термина) ВУК. Это определение не в полной мере отвечает требованиям системности и комплексности. В нем практически ничего не говориться о подсистемах и других компонентах. В определение включены через «и» понятия разных уровней иерархи: системы и методы. Система - это целое, понятие нулевого уровня, а метод - компонент второго уровня подсистем научного сопровождения системы ВУК. В определении отсутствуют стадии маркетинга (точнее, стратегического маркетинга) и эксплуатации, которые имеются в международных стандартах ИСО серии 9000. Кроме того, комплексной подход предусматривает рассмотрение в единстве технических, экономических, организационных, психологических и других аспектов управления, а в определение ВУК включены только технические аспекты.

Далее, с позиций системности, комплексности и логичности рассмотрим указанные выше 24 компонента ВУК. Компоненты 1-4, 7 посвящены контролю в процессе разработок, контролю поставляемых материалов (входному контролю), готовой продукции, качества продукции и производственного процесса, Приведенные формулировки компонентов вызывают ряд вопросов. Перечень компонентов ВУК начинается с функции контроля, а следовало бы начинать с системного анализа. Если отдельно структурировать функцию контроля, то здесь будут подфункции разных уровней иерархии: нулевого (контроль качества продукции), первого (контроль производственного процесса), второго контроль в процессе разработок, входной контроль, контроль готовой продукции) и третьего (контроль поставляемых материалов, контроль аппаратуры, дающей информацию о качестве) уровней.

Компоненты 2, 5 и 6 отражают оценку качества опытного образца, продукции, производственного процесса. Здесь представлены компоненты разных уровней - нулевого (оценка качества продукции) и первого (оценка качества опытного образца, оценка качества производственного процесса). Анализу посвящен только компонент 8 (анализ специальных процессов), другие объекты анализа отсутствуют. Планирование отражено дважды в компонентах 2 (планирование качества продукции, планирование качества поставляемых материалов) и 15. функциям координации и ответственности отведены два компонента.

Таким образом, из 24 компонентов ВУК 12 посвящено общим функциям управления. Однако не нашлось места таким общим функциям управления, как учет, мотивация, регулирование, а также функциям прогнозирования, функционально-стоимостного анализа (почти во всех промышленно развитых странах действуют национальные стандарты по (ФСА). Отсутствуют также компоненты по некоторым стадиям жизненного цикла продукции. В системе ВУК не рассматриваются научные подходы и методы управления. Качество как фактор конкурентоспособности первого уровня не увязано с фактором нулевого уровня - конкурентоспособностью, а также с другими факторами первого уровня - ценой, затратами в сфере потребления и качеством сервиса продукции. Не отвечает требованиям системности и комплексности три подсистемы ВУК: базовая система, система технического обеспечения, система совершенствования и развития. Приемы и средства, используемые для внедрения ВУК, не отвечают в полной мере требованиям системности, комплексности и логичности. Во-первых, почему рассматриваются приемы и средства для управления только качеством, процессами, персоналом и ресурсами, а где структуры, информация, средства производства, финансы и др. Во-вторых, среди приемов и средств перечисляются понятия, методы, принципы системы и разные объекты. В-третьих, отсутствуют конкретные методы анализа, прогнозирования, оптимизации, мотивации, управления персоналом.

В связи с изложенным выше и учитывая указанные недостатки, система ВУК не может быть рекомендована для использования на анализируемом предприятии в качестве системы конкурентоспособности. Она может быть рекомендована после доработки только как подсистема системы конкурентоспособности

### 2.4 Анализ деятельности профсоюзной организации

На ОАО «СтанкоГомель» профсоюзной работой занимается профком предприятия. Деятельность профсоюзной организации предприятия регулируется Законом «О профессиональных союзах (с изменениями и дополнениями). Профсоюз предприятия в соответствии с законодательством и его уставом является юридическим лицом. Каждый цех и отдел предприятия имеет свой цехком. Профком предприятия возглавляет председатель профкома, помощь в работе оказывают два неосвобожденных заместителя, бухгалтер, заведующая профсоюзной библиотекой.

Для организации полноценной жизнедеятельности коллектива в профкоме созданы и функционируют следующие комиссии: по охране труда и технике безопасности, по трудовым спорам, по жилищно-бытовой работе, по заработной плате и занятости, производственно-массовая комиссия, по культурно-массовой и физкультурно-оздоровительной работе, по работе среди женщин, охране семьи, материнства и детства, по работе среди молодежи, по санаторно-курортному лечению, по общественному контролю за соблюдением законодательства о труде, по работе с пьянством и профилактике правонарушений.

Основным документом, разрабатываемым профкомом предприятия, в котором декларируются отношения работников предприятия и ОАО «СтанкоГомель» является коллективный договор. Коллективный договор заключен между работниками ОАО «СтанкоГомель», от имени которых выступает профсоюзный комитет, представляющий интересы работников-членов профсоюза. Новый коллективный договор подписан в 2009 г.

Целью данного Договора является обеспечение устойчивого социально-экономического развития, продуктивной занятости работников предприятия, уровня их оплаты труда, соответствующего текущему уровню цен и стоимости жизни, безопасных условий труда, эффективной работы предприятия, регулирование трудовых и связанных с ними отношений на основе социального партнерства.

В Коллективном договоре на профком предприятия накладываются следующие обязанности:

улучшение условий жизни членов профсоюза и их семей посредством обеспечения им достойного жизненного уровня, экономических и социальных гарантий;

защита законных прав и интересов работников, закреплённых как данным Договором, так и другими нормативными актами;

профком признаёт необходимость роста производительности труда, рассматривает его как вклад в развитие предприятия, что является источником занятости и доходов для его членов;

при единстве целей профком поддерживает нанимателя в его переговорах с вышестоящими хозяйственными и государственными органами;

осуществление контроля за ходом выполнения Договора (раз в квартал на заседаниях профсоюзного комитета заслушивать отчеты ответственных Работников предприятия о выполнении мероприятий Договора);

обеспечивать широкую гласность об имеющихся на предприятии возможностях по оздоровлению работников в санаториях, организация отдыха детей.

В Коллективном договоре по вопросам оплаты труда профсоюзный комитет обязуется добиваться роста заработной платы пропорционально росту объемов товарной продукции согласно утвержденных прогнозных показателей социально-экономического развития предприятия; осуществлять контроль за правильностью применения действующих на предприятии форм и систем оплаты труда, своевременными сроками выплаты заработной платы; контролировать отнесение работ и рабочих к тарифным разрядам, использование рабочих и специалистов в соответствии с их профессией и квалификацией. Для достижения вышеперечисленных целей периодически (один раз в квартал) на заседании профкома рассматриваются вопросы заработной платы на предприятии.

В Коллективном договоре отражены основные (общие для всех наемных работников) пункты программы мотивации и стимулирования, действующей на ОАО «СтанкоГомель». Материальное стимулирование на предприятии осуществляется в денежной (премии, доплаты и надбавки, материальная помощь) и неденежной (жилье, путевки, медицинское обслуживание) форме.

Комиссии по охране труда профкома и цеховых комитетов профкома организуют постоянный контроль за соблюдением работающими правил по технике безопасности, организуют проверку выполнения руководителями структурных подразделений предложений по имеющимся нарушениям техники безопасности, в случае их невыполнения ставят вопросы перед генеральным директором о привлечении этих руководителей к дисциплинарной ответственности. Соглашением на проведение мероприятий по улучшению условий и охраны труда на 2008 год было запланировано 7 мероприятий, все мероприятия выполнены, фактические затраты составили 6,8 млн. рублей.

По данным профкома предприятия за 2011 год за нарушения трудовой дисциплины (отсутствие на работе без уважительных причин, невыполнение инструкции по ОТ и ТБ, невыполнение плана производства, появление в состоянии алкогольного опьянения на проходной, невыполнение сменных заданий, неисполнение распоряжений генерального директора, нарушения инструкций, ненадлежащее исполнение должностных обязанностей) объявлены выговоры и депремированы: за I квартал - 33 работника, II квартал - 24, III квартал - 9, IV квартал - 7.

Для организации полноценной жизнедеятельности коллектива профком предприятия проводит различные мероприятия по спортивно-массовой и культурной работе. Например, ежегодно между цехами предприятия проводятся соревнования по мини-футболу, баскетболу. Есть жилищная комиссия, которая осуществляет надзор за выполнением жилищного законодательства, контролирует вопросы постановки наших работников на очередь нуждающихся в улучшении жилищных условий.

Была оказана материальная помощь - 519 членам профсоюза.

Таким образом, можно сказать, что, задача работников профкома ОАО «СтанкоГомель» - создавать положительный морально-психологический климат, бытовые условия на производстве, которые способствуют выполнению задач, стоящих перед трудовым коллективом предприятия и содействуют увеличению производительности труда, повышению качества выпускаемой продукции. Так как профсоюзы сейчас в некоторой степени наделены контрольной функцией, работники профкома обязаны также осуществлять надзор за выполнением норм охраны труда, правил техники безопасности, соответствующих положений.

Анализ производственно-экономической деятельности ОАО «СтанкоГомель» показал, что в 2009 году объем произведенной товарной продукции составлял - 30 441 млн. руб. В 2010 году он увеличился на 127,7% и достиг значений - 38 882. В свою очередь в 2011 году он также увеличился на 110% и составил - 42732. Это свидетельствует о постоянном увеличении выпуска продукции за анализируемый период. В 2010 году рентабельность увеличилась и составила 8,9. В 2011 году - значительно увеличилась и составила 12. Таким образом, происходит значительное увеличение рентабельности в 2011 г. по сравнению с 2010 годом. Это связано со значительным приростом прибыли. Рентабельность в 2010 году составила 5,9%, это связано со снижением прибыли на 221 млн руб. В целом хотелось бы отметить, что данные показатели свидетельствуют об устойчивом экономическом состоянии предприятия.

Производители станков из Западной Европы, Японии и США пока не могут составить ОАО «СтанкоГомель» серьезной конкуренции на рынках стран СНГ ввиду очень высоких цен на свою продукцию. Однако на рынке Западной Европы, США и Канады гомельские станки проигрывают западным аналогам в области качества и сервисного обслуживания. Гомельский завод не может вкладывать столько денежных средств в новейшие технологии и оборудование, сколько вкладывают ведущие западные производители станочной продукции.

Анализ показал, что конкурентные преимущества консольно-фрезерных станков производства ОАО «СтанкоГомель» выше, чем станков производства ОАО «Дмитровский завод фрезерных станков». По параметрам качество, сервис, реклама и репутация у ОАО «СтанкоГомель» опережает своего конкурента.

На предприятии конкурентоспособность обеспечивается системой качества, реализующей концепцию всеобщего управления качеством (ВУК).

ВУК - концепция, предусматривающая всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней при рациональном использовании технических возможностей. Выяснилось, что из 24 компонентов ВУК 12 посвящено общим функциям управления. Однако не нашлось места таким общим функциям управления, как учет, мотивация, регулирование, а также функциям прогнозирования, функционально-стоимостного анализа (почти во всех промышленно развитых странах действуют национальные стандарты по (ФСА). Отсутствуют также компоненты по некоторым стадиям жизненного цикла продукции. В системе ВУК не рассматриваются научные подходы и методы управления. Качество как фактор конкурентоспособности первого уровня не увязано с фактором нулевого уровня - конкурентоспособностью, а также с другими факторами первого уровня - ценой, затратами в сфере потребления и качеством сервиса продукции. Не отвечает требованиям системности и комплексности три подсистемы ВУК: базовая система, система технического обеспечения, система совершенствования и развития. Например, в базовую систему следовало бы включить научные подходы, принципы и функции управления, в обеспечивающую систему - компоненты научно-методического, правового, информационного и ресурсного обеспечения. Приемы и средства, используемые для внедрения ВУК, не отвечают в полной мере требованиям системности, комплексности и логичности. Во-первых, почему рассматриваются приемы и средства для управления только качеством, процессами, персоналом и ресурсами, а где структуры, информация, средства производства, финансы и др. Во-вторых, среди приемов и средств перечисляются понятия, методы, принципы системы и разные объекты. В-третьих, отсутствуют конкретные методы анализа, прогнозирования, оптимизации, мотивации, управления персоналом.

В связи с изложенным выше и учитывая указанные недостатки, система ВУК не может быть рекомендована для использования на анализируемом предприятии в качестве системы конкурентоспособности. Она может быть рекомендована после доработки только как подсистема системы конкурентоспособности.

# 3. ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

В результате выполненных во второй главе исследований предлагаются следующие мероприятия:

) общая модифицированная система конкурентоспособности;

) система конкурентоспособности персонал;

) система конкурентоспособности продукции.

### 3.1 Общая модифицированная система конкурентоспособности

На основании выполненных исследований разработана модифицированная (видоизмененная) система обеспечения конкурентоспособности и управления конкурентоспособностью (СКсп).

В соответствии с работами Р. А. Фатхутдинова и других исследователей рассматриваемые нами объекты относятся к открытым системам. Обеспечение конкурентоспособности и управление конкурентоспособностью таких объектов осуществляется с использованием соответствующих систем - систем конкурентоспособности.

В своих многочисленных исследованиях Р. А. Фатхутдинов указывал на необходимость и целесообразность при разработке систем конкурентоспособности использовать концепцию «методика - экономика - техника - управление - конкурентоспособность» (МЭТУК).



Рисунок 3.1. Схема концепции «окружение - методика - экономика -   
техника - управление - конкурентоспособность»

С учётом современных условий представляется, что данная концепция должна быть дополнена связью (цепочкой) «окружение» или «внешнее окружение» и иметь следующее содержание: окружение - методика - экономика - техника - управление - конкурентоспособность, то есть ОМЭТУКсп (рисунок 3.1).

Окружение (О) или внешнее окружение - первый аспект концепции ОМЭТУКСП является началом работы по обеспечению конкурентоспособности управляемых объектов в современных условиях, а также посткризисных ситуациях.

Методика (М) - второй аспект концепции ОМЭТУКСП основан на том, что современные экономисты и менеджеры должны владеть методами анализа механизма действия экономических законов, законов организации в статике и динамике, применения научных подходов и принципов управления различными объектами. Без овладения экономистами и менеджерами методами факторного анализа конкурентных преимуществ персонала, технологии, продукции, конкурента и т. д., функционально-стоимостного анализа эффективности использования ресурсов, системного анализа факторов нельзя надеяться на успех в жёсткой конкурентной борьбе.

Экономика (Э) - третий аспект концепции ОМЭТУКСП представляет совокупность знаний и умений в различных областях макро- и микроэкономики, экономики предприятия и конкурентоспособности, конкурентных преимуществ, ресурсосбережения, логистики, налоговой и таможенной систем и т. Д

Техника (Т) - четвёртый аспект концепции ОМЭТУКСП является материальной основой разработки (проектирования), производства и применения объекта управления. Компонентами этого аспекта являются технический уровень объекта, технология, технологическое оборудование, средства оснащения и другие элементы средств труда.

Управление (У) - пятый аспект концепции ОМЭТУКСП является одним из наиболее сложных, так как отечественным менеджерам, экономистам и специалистам приходится работать в условиях жёсткой конкуренции. Конкурентоспособность (Ксп) - шестой аспект концепции ОМЭТУКсп является обобщающим результатом обучения или работы по предыдущим пяти аспектам.

Разработка общей модифицированной системы конкурентоспособности.

Общая система конкурентоспособности (СКсп) рассматриваемых объектов состоит из взаимосвязанных между собой двух составляющих:

- внешнее окружение (1.1 - вход; 1.2 - выход; 1.3 - обратная связь; 1.4 - связь с внешней средой);

- «чёрный ящик», является внутренней структурой, представляющей совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъектов правления на объект, переработку «входа» в «выход» и достижения целей системы. Состоит из подсистем: 2.1 - научного сопровождения, 2.2 - целевой, 2.3 - обеспечивающей, 2.4 - управляемой и 2.5 - управляющей.

Структура СКсп представлена на рисунке 3.2.



Рисунок 3.2. Структура общей системы конкурентоспособности

Компоненты внешнего окружения. К компонентам внешнего окружения относится «вход», «выход», «обратная связь», «связь с внешней средой».

.1. «Вход» в СКсп (рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 Место «входа» в структуре системы конкурентоспособности

Компоненты «входа» разрабатываются индивидуально применительно к рассматриваемым видам объектов.

К «входу» системы относится всё, что получает предприятие для разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности: методические документы, финансовые, трудовые, материальные, информационные и другие виды ресурсов. Задача органов управления сводится к обеспечению конкурентоспособного «входа» объекта путём проведения маркетинговых исследований и отбора наиболее конкурентоспособных поставщиков. Если «вход» будет неконкурентоспособным, то при любом уровне процесса по переработке «входа» в «выход» параметры «выхода» объекта тоже будут неконкурентоспособными. Если «вход» системы оценивается на «удовлетворительно», а процесс - на «отлично», тогда и «выход» системы будет удовлетворительным, неконкурентоспособным (характеристики стали низкого качества - «вход» - никакими видами термообработки не улучшишь до характеристик до получения качественного выхода высоколегированных сталей. Для этого необходимо обеспечить обеспечь конкурентоспособный «вход», потом - конкурентоспособный процесс, чёрный ящик тогда и «выход» системы будет конкурентоспособным.

.2. «Выход» из СКсп (рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 Место «выхода» в структуре системы конкурентоспособности

К компонентам «выхода» относятся конкурентоспособные виды объектов, для которых разрабатывается система.

Основными условиями обеспечения потенциальной конкурентоспособности «выхода» являются:

− высокое качество стратегических маркетинговых исследований и обоснованность нормативов конкурентоспособности будущих видов продукции,

− обеспечение конкурентоспособных параметров «входа» системы в процессе её функционирования;

− обеспечение конкурентоспособных параметров процесса в системе;

− изучение конъюнктуры рынка, применение эффективных стратегий и инструментов рыночного механизма (с хорошей продукцией нужно попасть по подготовленным каналам в нужное место в нужное время по оптимальной цене для конкретного потребителя).

1.3. «Обратная связь» СКсп (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 Место «обратной связи» в структуре системы конкурентоспособности

В настоящее время очень важна для любой системы обратная связь. Не может функционировать система, если она не имеет обратной связи.

К компонентам обратной связи СКсп относятся: дополнительные требования к научно-исследовательским, опытно-конструкторским и технологическим работам, нормативам конкурентоспособности объекта; рекламации потребителей; новая информация по инновациям. Например, компонентами обратной связи СКсп такого вида объекта, как специалист (персонал), являются отзывы и предложения потребителей вуза о конкурентоспособности его выпускников, к ним также относятся число и конкурентоспособность результатов научно-исследовательских работ вуза, число и престижность полученных вузом премий, призов, званий и других знаков отличия.

Обратная связь может быть как с предприятием-изготовителем непосредственно, так и с поставщиками «входа» системы (например, с изготовителем двигателя как комплектующего изделия для автомобиля; изготовителем кинескопа как комплектующего изделия телевизора).

.4. «Связь с внешней средой» СКсп (рисунок 3.6).



Рисунок 3.6. Место «связи с внешней средой» в структуре конкурентоспособности

К внешней среде системы относятся макросреда, инфраструктура региона (мезосреда) и микросреда предприятия.

Как уже отмечалось выше внутренняя структура СКсп состоит из пяти подсистем: 1) научное сопровождение системы; 2) целевая подсистема; 3) обеспечивающая подсистема; 4) управляемая подсистема; 5) управляющая подсистема.

По отношению к «черному ящику» целевую подсистему помещаются на его «выходе», а обеспечивающую (энергетическую) - на «входе». Первая подсистема - научное обоснование системы - связана со всеми подсистемами СКсп, поэтому она помещается в центре - «черного ящика».

Подсистема научного обеспечения системы состоит из следующих компонентов: изучение механизмов действия экономических законов и законов организации; применение научных подходов к управлению; применение принципов управления различными объектами; применение современных методов и моделей управления.

Целевая подсистема СКсп состоит из следующих компонентов: повышение качества выпускаемой продукции; ресурсосбережение по стадиям процесса жизненного цикла продукции (ЖЦП); расширение рынка сбыта продукции; организационно-техническое развитие производства; повышение качества сервиса продукции; социальное развитие коллектива и охрана окружающей природной среды.

Обеспечивающая подсистема состоит из следующих компонентов; методическое обеспечение; ресурсное обеспечение; информационное обеспечение; правовое обеспечение. Управляемая подсистема как объект управления субъектом (персоналом) состоит из следующих компонентов: стратегический маркетинг; инновационный менеджмент; финансовый менеджмент, организация производства; тактический маркетинг; организация сервиса продукции.

Управляющая подсистема как субъект управления состоит из следующих компонентов: управление персоналом; разработка рациональных управленческих решений; оперативное управление реализацией решений.

Компоненты, внешнего окружения СКсп:

К внешней среде системы (организации, фирмы и т. п.) относятся макросреда, инфраструктура региона (мезосреда) и микросреда.

### 3.2 Система конкурентоспособности персонала

Конкурентоспособность персонала (менеджера) - это преимущество менеджера по отношению к другому менеджеру, его умение разрабатывать систему конкурентоспособности требуемого объекта, управлять коллективом по достижению целей системы. Конкурентоспособный менеджер должен обладать навыками мыслить системно, комплексно, стратегически, эффективно, ориентировать свою деятельность на повышение конкурентоспособности управляемых объектов (рисунок 3.7).



Рисунок 3.7. Направления ориентации мышления специалиста на достижение конкурентоспособности

Повышение конкурентоспособности образования в сфере методологии стратегического развития управляемых объектов значительно более эффективное средство по сравнению со средствами, применяемыми при устранении некачественной работы на «выходе» системы. Приоритеты в управлении с «выхода» объекта должны быть перенесены на «вход». Это позволит подняться на более высокий уровень мышления, перейти при управлении с ответов на вопросы соответственного статического характера: что? Где? Когда? на вопросы инновационного, динамического характера: как? Почему? Что это даёт? (рисунок 3.8).



Рисунок 3.8. Трансформация уровня мышления современного конкурентоспособного специалиста

Содержание компонентов внешнего окружения и внутренней структуры СКсп персонала по использованному алгоритму представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1. Алгоритм построения системы конкурентоспособности персонала

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ | | |
| Схема | | Содержание (характеристика элементов) |
| 1 | | 2 |
| 1.1. Вход | | Трудовые, материальные, информационные, финансовые и другие ресурсы. Процедура профессионального приёма абитуриентов, имеющих представление (ознакомленных) о будущей специальности |
| 1.2. Выход Конкурентоспособный персонал (менеджер), обладающий преимуществами по отношению к другому специалисту, проявившиеся в умении разрабатывать систему конкурентоспособности (СКсп) заданного объекта, управлять коллективом по достижению целей системы | |  |
| 1.3. Обратная связь Отзывы и предложения потребителей (заказчиков) вуза о конкурентоспособности его выпускников. Число и конкурентоспособность результатов научно-исследовательских работ вуза. Число и престижность полученных вузом премий, призов, званий, знаков отличия и др. | |  |
| 1.4. Связь с внешней средой | | Макросреда - предприятие, отрасль, регион, страна (международные, политические, экономические, правовые, экологические, научно-технические, культурные и другие факторы). Микросреда (непосредственные конкуренты, конкуренты поставщиков, маркетинговые посредники по «входу» и «выходу», контактные аудитории (общество потребителей, контролирующие органы, профсоюзы, пресса и т. д.). Мезосреда (рыночная инфраструктура, наука и образование, культура, торговля, здравоохранение, связь, транспорт, хозяйственное строительство, ЖКХ и т. д. |
| 2. ВНУТРЕННЕЕ СОДЕРЖАНИЕ | | |
| 2.1. Подсистема научного сопровождения Основные экономические законы функционирования рыночных отношений; - законы организации; - научные подходы к управлению; - специфические принципы управления; - методы управления | |  |
| 2.2. Целевая подсистема | | Концепция «три З», в том числе: - общая и экономико-правовая подготовка; - профессиональная подготовка в области маркетинга и менеджмента; - умение разрабатывать качественные управленческие решения; - умение организовать себя и коллектив на постановку и достижение высоких целей; - поддержка и укрепление здоровья; - повышение уровня внутрикорпоративной культуры (заботы о ближнем) |
| 2.3. Обеспечивающая подсистема | Правовое обеспечение создания, функционирования и развития вуза. Обеспечение учебного и исследовательского процессов материально-техническими, финансовыми и другими видами ресурсов. Информационное обеспечение учебного и исследовательского процесса | |
| 2.4. Управляемая подсистема Условия труда и отдыха студента. Параметры психологического портрета студента: темперамент, характер, способности, направленность, интеллектуальность, эмоциональность, волевые качества, общительность, самооценка, уровень самоконтроля, способность к групповому взаимодействию и др. |  | |
| 2.5. Управляющая подсистема Администрация вуза. Конкурентоспособность профессорско-преподавательского состава |  | |

Особенности оценки конкурентоспособности персонала

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью предприятия, в которой работает конкретный рабочий или специалист.

Примерный перечень качеств персонала (таблица 3.2):

− наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т. п.);

− деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения);

− интеллигентность, культура;

− коммуникабельность;

− организованность;

− возраст, здоровье.

Таблица 3.2. Примерный перечень качеств персонала и их весомость

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Качество персонала (конкурентные преимущества при положительной оценке) | Весомость качества персонала по категориям | | |
|  | рабочий | специалист | менеджер |
| Конкурентоспособность предприятий, на котором работает персонал | 0,20 | 0,25 | 0,20 |
| Наследственные конкурентные преимущества (способности, физические данные, темперамент и т. п.) | 0,2 | 0,15 | 0,10 |
| Деловые качества (образование, специальные знания, навыки, умения) | 0,3 | 0,40 | 0,4 |
| Интеллигентность, культура | 0,05 | 0,05 | 0,10 |
| Коммуникабельность | 0,05 | 0,05 | 0,10 |
| Организованность | 0,05 | 0,05 | 0,05 |
| Возраст, здоровье | 0,15 | 0,05 | 0,05 |
| Итого | 1,00 | 1,00 | 1,00 |

Оценку конкурентоспособности конкретной категории персонала осуществляется по формуле

 (3.1)

Где  - уровень конкурентоспособности конкретной категории персонала;

i - 1, 2, …, n - количество экспертов;

j - 1, 2, …, n - число оцениваемых качеств персонала;

аj - весомость j-го качества персонала (таблица 3.2);

bij - оценка i-м экспертом j-го качества персонала по пятибалльной системе;

n - максимально возможное число баллов, которое может получить оцениваемый индивидуум (n - количество экспертов).

Устанавливаются следующие условия оценки экспертами качества персонала:

− качество отсутствует - 1 балл;

− качество проявляется очень редко - 2 балла;

− качество проявляется не сильно и не слабо - 3 балла;

− качество проявляется часто - 4 балла;

− качество проявляется систематически, устойчиво, наглядно - 5 баллов.

### 3.3 Система конкурентоспособности продукции

Структура СКсп продукции (станка, выпускаемого ОАО «СтанкоГомель») по предлагаемому алгоритму представлена в таблице 3.2.

Компонентами целевой подсистемы СКсп продукции машиностроительного значения являются: повышение качества, оптимизация цены, качество сервиса, затраты на эксплуатацию, качество рекламы. В то же время компонентами целевой подсистемы СКсп товара не машиностроительного назначения (продуктов питания) являются: качество, цена, качество рекламы.

Таблица 3.3. Алгоритм построения системы конкурентоспособности продукции машиностроительного назначения

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 1 ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ | | |
| Схема | Содержание (характеристика элементов) | |
| 1.1 Вход Трудовые, материальные, информационные и финансовые ресурсы и др. Оборудование, новые технологии и научно-технические достижения в области материаловедения |  | |
| 1.2 Выход Конкурентоспособная продукция, обладающая степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности, способностью выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичным видом продукции, представленным на одном рынке |  | |
| 1.3 Обратная связь Рекламация - указание о недоработках по производимому виду продукции, элементы (новшества) научно-технического прогресса |  | |
| 1.4 Внешняя среда | Макросреда - предприятие, отрасль, регион, страна (международные, политические, экономические, правовые, экологические, научно-технические, культурные и другие факторы). Микросреда (непосредственные конкуренты, конкуренты поставщиков, маркетинговые посредники по «входу» и «выходу», контактные аудитории (общество потребителей, контролирующие органы, профсоюзы, пресса и т. д.). Мезосреда (рыночная инфраструктура, мониторинг, наука и образование, культура, торговля, здравоохранение, связь, транспорт, хозяйственное строительство, ЖКХ и т. п.) | |
| 2 ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА | | |
| 2.1 Подсистема научного сопровождения Основные законы экономики. Законы организации. Научные подходы к управлению. Научные принципы управления. Научные методы управления |  | |
| 2.2 Целевая подсистема Продукция: - качество, - цена, - качество сервиса, - затраты на эксплуатацию, - качество рекламы | |  |
| 2.3 Обеспечивающая подсистема Обеспечение: правовое, методическое, ресурсное, информационное, охранное (защитное) | |  |
| 2.4 Управляемая подсистема Маркетинг - стратегический - тактический. Менеджмент - производственный - финансовый - инновационный - ресурсоэнергосберегающий - антикризисный - экологический (агроэкологический) | |  |
| 2.5 Управляющая подсистема Управление конкурентоспособным персоналом. Принятие управленческих решений. Контроль и учёт решений. Подготовка кадров для решения проблем конкурентоспособности | |  |

Экономическое обоснование мероприятий в области обеспечения конкурентоспособности продукции

Общие подходы к оценке экономических результатов

Комплексное технико-экономическое обоснование является завершающим этапом процесса его разработки. Одновременно этот этап является самым ответственным, так как по результатам обоснования принимается к реализации один из альтернативных вариантов решения.

Экономический результат реализации решения у изготовителя товара проявляется после его продажи, а у потребителя - после покупки и в процессе использования товара.

Эти особенности проявления эффективности развития системы менеджмента в сферах производства и потребления товара требуют применения разных методик расчета экономического эффекта при унифицированных принципах подхода к этим расчетам. К принципам экономического обоснования решения относятся:

) учет фактора времени;

) учет затрат и результатов за жизненный цикл товара;

) применение к расчету системно-процессного подхода;

) применение к расчету комплексного подхода;

) обеспечение многовариантности технических и организационных решений;

) обеспечение сопоставимости вариантов по исходной информации.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по повышению качества сырья, материалов и комплектующих изделий (качества "входа" системы) рассчитывается по приведенной ниже формуле:

, (3.2)

где Эт - ожидаемый экономический эффект разработки и реализации мероприятий по приобретению более качественных сырья, материалов и комплектующих изделий (качества «входа» системы) за срок применения мероприятий (Т);

ΔCвхt - перерасход из-за роста себестоимости единицы товара в году t за счет приобретения более качественного сырья, материалов и комплектующих изделий (дополнительные расходы на повышение качества «входа», поэтому они со знаком «минус»);

ΔCпpt - снижение себестоимости единицы товара в году t за счет повышения качество процесса при применении качественного «входа»;

Цнt - прогноз цены нового товара (после внедрения мероприятий) в году t;

Цct - то же, старого;

Nt - прогноз объема выпуска данного товара в году t, натуральные измерители (шт., т и т. п.);

Звx - единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества "входа" (анализ ситуации, формулирование проблемы, заключение новых договоров, разработка организационных проектов и т. п.).

При выполнении расчетов по формуле обязательно следует соблюдать рассмотренные выше принципы оценки (фактор времени, сопоставимость вариантов, многовариантность и др.).

Мероприятия по повышению качества процесса в системе - по совершенствованию технологии, организации производства, оперативного управления, повышению уровня автоматизации.

В этом случае эффект получается у потребителя за счет «переноса» высокого качества «входа» системы через процесс системы к ее «выходу».

Допустим, качество «входа» отвечает требованиям конкурентоспособности, т. е. оценивается на «отлично», а качество процесса удовлетворительное, т. е. технология и организация процессов не отвечают требованиям «входа». Тогда на «выходе» системы будет «удочка». Для использования преимуществ высокого качества «входа» обязательно следует повысить качество процесса (в данном примере - до «отлично»). На это мероприятие изготовителю требуются дополнительные затраты (себестоимость товара, как правило, повышается).

Эффект, получаемый потребителем за счет применения более качественного товара и, соответственно, более полного удовлетворения своих потребностей, либо выпуска с применением данного товара более качественной продукции (реализуемой по большей цене) или в больших количествах (за счет повышения качество товара), в условиях конкуренции автоматически распределяется между изготовителем и потребителем товара через его цену на рынке.

Экономический эффект разработки и реализации мероприятий по совершенствованию технологии, организации производства, системы оперативного управления либо повышению уровня автоматизации производства (в целом - повышение качества процесса в системе) у изготовителя товара определяется по следующей формуле (расчет ведет изготовитель):

, (3.3)

где Эт - ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества процессов в системе за срок применения мероприятий (Т);

i = l, 2... n - количество наименований выпускаемых фирмой товаров, на которые распространяется данное мероприятие;

Цi t - прогноз цены товара в году t;

Сi t - прогноз себестоимости единицы товара в году t;

Нi t - прогноз налогов по единице данного товара в году t;

Ni t - прогноз объема выпуска товара в году t;вл = 1,2....Твл - год вложения инвестиций в мероприятия по повышению качества процессов в системе (Твл - последний год вложений, год внедрения мероприятий);

Зпpt - единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества процессов (на совершенствование технологии, организации и т. п.) в году tвл..

Ожидаемый экономический эффект разработки и внедрения мероприятий по повышению качества товара (повышение производительности, надежности, экологичности и других показателей) и организационно-технического развития производства.

Данный вид эффекта определяется по следующей формуле:

, (3.4)

где Эт - ожидаемый экономический эффект повышения качества товара за нормативный срок его службы;

tc = 1, 2..... Тc - срок действия мероприятий по улучшению экологических и социальных показателей внешней среды;

Эcоп t - сопутствующий экологический или социальный эффект в денежном выражении от использования товара повышенного качества;

Зk t - единовременные затраты (инвестиции) на повышение качества товара, включая затраты на ликвидацию элементов основных производственных фондов в связи с освоением и внедрением нового товара (если при ликвидации этих элементов получается прибыль, то они вычитаются из Зk).

Ожидаемый экономический эффект от приобретения потребителем нового товара - орудия труда, с помощью которого им выпускается продукция.

Данный вид определяется по формуле:

, (3.5)

Где Эт - ожидаемый экономический эффект приобретения и применения потребителем единицы нового товара - орудия труда - за нормативный срок его службы (Т);

Цпit - прогноз цены единицы i-й продукции, выпускаемой с применением нового товара в году t;

Cпit - прогноз себестоимости единицы i-й продукции в году t;

Hпit - прогноз доли налогов по единице i-й продукции в году t;

Пit - прогноз полезного эффекта (производительности) нового товара по i-й продукции в году t;

Зt - инвестиции на покупку единицы товара, его транспортирование, монтаж, пуск, строительство ремонтной базы, подготовку кадров для обслуживания, создание оборотного фонда запасных частей и другие единовременные затраты, включая затраты (экономию) на ликвидацию элементов старых основных производственных фондов, выводимых в связи с освоением нового товара в году их вложения tвл.

Если ввод нового товара у потребителя изменяет экологические или социальные параметры внешней среды, то они учитываются аналогично, но при условии, что эти параметры по новому товару не хуже, чем по старому.

В общем виде сопутствующий экологический или социальный эффект (в денежном выражении) внедрения нового товара определяется по формуле

, (3.6)

где Рc.t - экологический или социальный показатель старого товара в году t в натуральном измерении (например, выбросы в атмосферу, почву, уровень радиоактивности, шума, вибрации и т. п.);

Рн.t - то же, нового товара;

Сед.pt - стоимостная оценка единицы показателя P.

В рассмотренных расчетах экономический эффект, по сути, является синонимом чистого дисконтированного дохода (ЧДД), который широко применяется в мировой практике.

Экономическое обоснование использования предлагаемой системы конкурентоспособности

Осуществим расчет эффекта от внедрения новой (модернизированной) СКсп. За основу расчета берем методику оценки эффективности системы качественного менеджмента. Алгоритм расчета экономической эффективности представлен в таблице 3.4.

В общем случае эффект от внедрения СКсп определяется по следующей зависимости:

, (3.7)

Рассмотрим более подробно каждый из этапов расчета:

Таблица 3.4. Алгоритм расчета экономической эффективности

|  |  |
| --- | --- |
| Этапы расчета | Название этапа, обозначение |
| 1 этап | Годовой эффект от сокращения внутрифирменных отклонений (Эбр) |
| 2 этап | Годовой эффект от сокращения потерь от рекламации (Эр) |
| 3 этап | Годовой эффект от сокращения непроизводственных потерь, не входящих в плановую себестоимость продукта (∆Пнп) |
| 4 этап | Годовой эффект от снижения расходов на подготовку и освоение производства (∆Сосв) |
| 5 этап | Годовой эффект от снижения материальных затрат на производство продукта (Эм) |
| 6 этап | Годовой эффект от снижения трудовых затрат на производство продукта (Эt) |
| 7 этап | Годовой эффект от сокращения накладных расходов за счет увеличения объемов производства продукта при повышении надежности оборудования (Эy) |
| 8 этап | Годовой эффект от увеличения прибыли за счет роста объемов производства продукта при повышении надежности оборудования (∆P) |
| 9 этап | Годовой прирост прибыли, полученный за счет экономии денежных средств, предназначенных для платежей за производственные фонды предприятия (∆Pф) |
| 10 этап | Суммарный годовой экономический эффект предприятия от управления конкурентоспособностью ( Э∑) |
| 11 этап | Коэффициент экономической эффективности () |

. Годовой эффект от сокращения отклонений в продукции:

, (3.8)



где  - объем производства продукции в оцениваемом периоде;

, - удельный вес потерь от дефектов в продукции, соответственно в базовом и оцениваемом периоде (до внедрения СКсп и после внедрения). По данным производственно-технического отдела и  59% и 14% соответственно.

. Годовой эффект за счет сокращения потерь от рекламаций:

, (3.9)



где ,  - удельный вес потерь в базовом и оцениваемом периоде - по данным производственно-технического отдела 2,3 и 1,1 млн. р. соответственно.

3. Годовой эффект от сокращения непроизводственных потерь, не входящих в плановую себестоимость продукции:

, (3.10)



где  - снижение j-х непроизводительных потерь i-го вида продукции в оцениваемом периоде по сравнению с базовым периодом в результате внедрения СКсп;

N - число видов продукции, по которым были допущены непроизводительные потери;

т - число видов непроизводительных потерь.

По данным производственно-технического отдела T= 4 , N=9, а ∆Cij=1400.

. Годовой эффект от снижения расходов на подготовку и освоение производства:

 (3.11)



где  - плановые расходы на подготовку и освоение производства i-го вида продукции в оцениваемом периоде (с СКсп);

 - фактические расходы на подготовку и освоение производства i-го вида продукции, в оцениваемом периоде;

 - коэффициент расходов: 

 - фактические расходы на подготовку и освоение производства i-го вида продукции в базовом периоде (до СКсп);

 - плановые расходы на подготовку и освоение производства i-го вида продукции в базовом периоде.

По данным отдела маркетинга ,  ,, .

. Годовой эффект от снижения материальных затрат на производство продукции:

, (3.12)



где  - снижение затрат q-го (топлива, материала, комплектующих) на производство годового объема продукции i-го вида в оцениваемом периоде по сравнению с базовым периодом;

n - количество видов продукции, производимых в оцениваемом периоде;

Q - число видов материалов (ресурсов), использованных на производство продукции в оцениваемом периоде;

По данным отдела маркетинга n=8, Q= 5, ∆Ciq=1400.

. Годовой эффект от снижения трудовых затрат на производство продукции:

,  (3.13)

где  - снижение трудозатрат по t-му виду работ на производство годового объема продукции i-го вида в оцениваемом периоде по сравнению с базовым;

n - число видов продукции, производимых в оцениваемом периоде;

T - число видов работ в оцениваемом периоде.

По данным производственно-технического отдела n= 7, T= 8 , 

. Годовой эффект от сокращения накладных расходов (условно-постоянных) за счет увеличения объемов производства продукции при повышении надежности оборудования

, (3.15)



где  - условно-постоянные накладные расходы на единицу изготавливаемой продукции в базовом периоде (до повышения надежности оборудования от СКсп);

 - годовой объем производства продукции в базовом и оцениваемом периодах в натуральном выражении.

По данным производственно-технического отдела  равны 1240 и 1330 соответственно , .

. Годовой эффект от увеличения прибыли за счет роста объемов производства продукции при повышении надежности оборудования:

, (3.16)



где  - прибыль на единицу продукции в оцениваемом периоде времени.

По данным производственно-технического отдела P=1280, а  равны 1240 и 1330 соответственно

. Годовой прирост прибыли, полученный за счет экономии денежных средств, предназначенных для платежей за производственные фонды предприятия:

, (3.17)



где  - годовой выпуск продукции в базовом и оцениваемом периодах в натуральном выражении;

 - среднегодовые производственные (основные и оборотные) фонды предприятия в базовом и оцениваемом периодах;

 - нормативный коэффициент платы за производственные фонды предприятия (= 0, 6).

По данным производственно-технического отдела  равны 1240 и 1330,  равны 250000 и 210000 соответственно.

В итоге суммарный годовой экономический эффект предприятия от использования СКсп определяется как:

, (3.18)

Основными показателями экономической эффективности затрат на разработку и внедрение СКсп является коэффициент экономической эффективности 

Коэффициент экономической эффективности определяется по формуле

, (3.19)



где  - предпроизводственные единовременные затраты на разработку и внедрение СКсп.

По данным отдела маркетинга составили 290000 млн. руб.

Если , где  - нормативный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений, то СКсп считается достаточно эффективной.

Результаты ориентировочного расчета сведены в таблице 3.5.

Таблица 3.5 Расчет экономической эффективности от внедрения совершенствованной СКсп

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Формула | Этап алгоритма | Значение |
| Годовой эффект от сокращения отклонений в продукции | 19229 |  |
| Годовой эффект за счет сокращения потерь от рекламаций | 51278 |  |
| Годовой эффект от сокращения непроизводственных потерь, не входящих в плановую себестоимость продукции | 50400 |  |
| Годовой эффект от снижения расходов на подготовку и освоение производства | 24920 |  |
| Годовой эффект от снижения материальных затрат на производство продукции | 56000 |  |
| Годовой эффект от снижения трудовых затрат на производство продукции | 54320 |  |
| Годовой эффект от сокращения накладных расходов | 85500 |  |
| Годовой эффект от увеличения прибыли за счет роста объемов производства продукции | 115200 |  |
| Годовой прирост прибыли, полученный за счет экономии денежных средств, предназначенных для платежей за производственные фонды предприятия | 13500 |  |



|  |  |
| --- | --- |
| Суммарный годовой экономический эффект470347 (млн руб.) |  |
| Коэффициент экономической эффективности1,62 |  |

Таким образом, основными показателями экономической эффективности затрат на разработку и внедрение системы конкурентоспособности являются следующие:

коэффициент экономической эффективности εэ;

срок окупаемости затрат Тok.

Коэффициент экономической эффективности определяется по формуле



где Кn - предпроизводственные единовременные затраты на разработку и внедрение системы конкурентоспособности.

Коэффициент экономической эффективности затрат на разработку и внедрение системы показывает, какая доля суммарного годового экономического эффекта предприятия от ее внедрения и функционирования приходится на единицу указанных затрат. Если εэ ≥ εн, где εн - нормативный коэффициент экономической эффективности капитальных вложений, то система считается достаточно эффективной. Срок окупаемости затрат на разработку и внедрение системы определяется:



В состав предпроизводственных единовременных затрат на разработку и внедрение системы входят:

− расходы на научные разработки по создаваемой системе;

− расходы на создание проекта системы;

− расходы на привязку типовых проектных решений по системе к конкретному объекту управления;

− расходы на опытную эксплуатацию системы;

− расходы на разработку и внедрение стандартов, инструкций и других руководящих документов по системе;

− расходы на подготовку и переподготовку кадров.

Как уже отмечалось, обязательным условием при определении экономической эффективности внедрения и функционирования системы является сопоставимость всех показателей во времени.

Подводя итоги рассмотрения данного вопроса, можно сделать следующий вывод, что вкладывать средства в качество экономически выгодно для предприятия, так как это приводит не только к повышению конкурентоспособности продукции и ее оборота на рынках сбыта, но и к повышению фактической производительности, снижению реальной себестоимости производства.

# Заключение

За последние годы в Республике Беларусь и странах бывшего СССР произошли разительные перемены в отношении к концепции (феномену) «конкуренция - конкурентоспособность».

Понятие «конкуренция» рассматривается с учётом всего многообразия явлений и понимается как процесс мониторинга и управления субъектами своими конкурентными преимуществами на конкретной территории (рынке) для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства.

Понятие «конкурентоспособность» уже в более полной мере приближается к соответствию требованиям системного и комплексного подходов и рассматривается как состояние (в статике) или способность (в динамике) субъекта со своими объектами быть лидером, успешно конкурировать со своими конкурентами на конкретном рынке в конкретное время по достижению одной и той же цели.

С использованием принципа системно-процессного подхода к конкурентоспособности перспективных направлений повышения эффективности объектов хозяйствования является внедрение систем конкурентоспособности. Данное направление активно разрабатывалось в Российской Федерации Р. А. Фатхутдиновым и описывалось им в своих учебниках.

Однако в его разработках не учитывается мировая ситуация, сложившаяся в результате МФЭК, а также специфических условий его протекания в Беларуси.

Анализ производственно-экономической деятельности ОАО «СтанкоГомель» показал, что в 2009 году объем произведенной товарной продукции составлял (млн. руб.) - 30 441. В 2010году он увеличился на 127,7% и достиг значений - 38 882. В свою очередь в 2011 году он также увеличился на 110% и составил - 42 732. Таким образом, это свидетельствует о постоянном увеличении выпуска продукции за анализируемый период. В 2010 году рентабельность увеличилась и составила 8,9. В 2011 году - значительно увеличилась и составила 12. Таким образом, происходит значительное увеличение рентабельности в 2011 г. по сравнению с 2010 годом. Это связано со значительным приростом прибыли. Рентабельность в 2010 году составила 5,9%, это связано со снижением прибыли на 221 млн. руб. В целом хотелось бы отметить, что данные показатели свидетельствуют об устойчивом экономическом состоянии предприятия.

Производители станков из Западной Европы, Японии и США пока не могут составить ОАО «СтанкоГомель» серьезной конкуренции на рынках стран СНГ ввиду очень высоких цен на свою продукцию. Однако на рынке Западной Европы, США и Канады гомельские станки проигрывают западным аналогам в области качества и сервисного обслуживания. Гомельский завод не может вкладывать столько денежных средств в новейшие технологии и оборудование, сколько вкладывают ведущие западные производители станочной продукции.

Анализ показал ,что конкурентные преимущества консольно-фрезерных станков производства ОАО «СтанкоГомель» выше, чем станков производства ОАО «Дмитровский завод фрезерных станков». По параметрам качество, сервис, реклама и репутация у ОАО «СтанкоГомель» опережает своего конкурента.

На предприятии конкурентоспособность обеспечивается системой качества, реализующей концепцию всеобщего управления качеством (ВУК).

ВУК - концепция, предусматривающая всестороннее целенаправленное и хорошо скоординированное применение систем и методов управления качеством во всех сферах деятельности от исследований и разработок до послепродажного обслуживания при участии руководства и служащих всех уровней при рациональном использовании технических возможностей. Выяснилось, что из 24 компонентов ВУК 12 посвящено общим функциям управления. Однако не нашлось места таким общим функциям управления, как учет, мотивация, регулирование, а также функциям прогнозирования, функционально-стоимостного анализа (почти во всех промышленно развитых странах действуют национальные стандарты по (ФСА). Отсутствуют также компоненты по некоторым стадиям жизненного цикла продукции. В системе ВУК не рассматриваются научные подходы и методы управления. Качество как фактор конкурентоспособности первого уровня не увязано с фактором нулевого уровня - конкурентоспособностью, а также с другими факторами первого уровня - ценой, затратами в сфере потребления и качеством сервиса продукции. Не отвечает требованиям системности и комплексности три подсистемы ВУК: базовая система, система технического обеспечения, система совершенствования и развития. Например, в базовую систему следовало бы включить научные подходы, принципы и функции управления, в обеспечивающую систему - компоненты научно-методического, правового, информационного и ресурсного обеспечения. Приемы и средства, используемые для внедрения ВУК, не отвечают в полной мере требованиям системности, комплексности и логичности. Во-первых, почему рассматриваются приемы и средства для управления только качеством, процессами, персоналом и ресурсами, а где структуры, информация, средства производства, финансы и др. Во-вторых, среди приемов и средств перечисляются понятия, методы, принципы системы и разные объекты. В-третьих, отсутствуют конкретные методы анализа, прогнозирования, оптимизации, мотивации, управления персоналом.

В связи с изложенным выше и учитывая указанные недостатки, система ВУК не может быть рекомендована для использования на анализируемом предприятии в качестве системы конкурентоспособности. Она может быть рекомендована после доработки только как подсистема системы конкурентоспособности

Анализ системы конкурентоспособности осуществлялся путем детального рассмотрения действующей на предприятии системы всеобщего управления качеством (ВУК).

Установлено, что приемы и средства, используемые при функционировании системы ВУК, не отвечают в полной мере требованиям системности, комплексности и логичности. Во-первых, рассматриваются приемы и средства для управления только качеством, процессами, персоналом и ресурсами, а где структуры, информация, средства производства, финансы и др. Во-вторых, среди приемов и средств используются понятия, методы, принципы системы и разные объекты. В-третьих, отсутствуют конкретные методы анализа, прогнозирования, оптимизации, мотивации, управления персоналом.

В связи с изложенным выше и учитывая указанные недостатки, система ВУК не может быть рекомендована для использования на анализируемом предприятии в качестве системы конкурентоспособности. Она может быть рекомендована после доработки только как подсистема системы обеспечения конкурентоспособности.

В результате выполненных во второй главе исследований предлагаются следующие мероприятия:

) общая модифицированная система конкурентоспособности

) система конкурентоспособности персонала

) система конкурентоспособности продукции

На основании выполненных исследований разработана модифицированная (видоизмененная) система обеспечения конкурентоспособности и управления конкурентоспособностью (СКсп).

В соответствии с сущностью системного подхода СКсп состоит из внешнего окружении (за «черным ящиком») и внутренней структуры (внутри «черного ящика»).

К внешнему окружению СКсп относятся «вход», «выход», связи с внешней средой и обратная связь.

Внутренняя структура СКсп состоит из пяти подсистем; 1) научное сопровождение системы; 2) целевая подсистема; 3) обеспечивающая подсистема; 4) управляемая подсистема; 5) управляющая подсистема. По отношению к «черному ящику» целевую подсистему помещается на его «выходе», а обеспечивающую (энергетическую) - на «входе». Первая подсистема - научное обоснование системы - связана со всеми подсистемами СКсп, поэтому она помещается в центре - «черного ящика».

Оценку конкурентоспособности персонала следует осуществлять исходя из его конкурентных преимуществ, которые бывают внешними по отношению к персоналу и внутренними. Внешнее конкурентное преимущество персонала определяется конкурентоспособностью предприятия, в которой работает конкретный рабочий или специалист.

Компонентами целевой подсистемы конкурентоспособности продукции машиностроительного значения являются: повышение качества, оптимизация цены, качество сервиса, затраты на эксплуатацию, качество рекламы. В то же время компонентами целевой подсистемы СКсп товара не машиностроительного назначения (продуктов питания) являются: качество, цена, качество рекламы.

Осуществлен расчет эффекта от внедрения новой (модернизированной) СКсп. За основу расчета взята методика оценки эффективности системы качественного менеджмента. Представлен алгоритм расчета экономической эффективности. Показана эффективность предлагаемых мероприятий. Годовой экономический эффект составляет свыше 470,3 млн. руб.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азоев, Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев. - М. : Новости, 2000. - 241 с.

2. Акулич, И. Л. Маркетинг : учебник / И. Л. Акулич. - Минск : Высш. шк., 2002 - 447 с.

. Ансофф, И. Стратегическое управление / А. Ансофф . - М. : Экономика, 1989. - 519 с.

. Волонцевич, Е. Ф. Конкурентоспособность фирм : курс лекций / Е. Ф. Волонцевич. - Минск: БГЭУ, 2003. - 65 с.

5. Генеральное соглашение между правительством Республики Беларусь, республиканскими объединениями нанимателей и профсоюзов на 2011-2013годы // Беларускi час. - Выпуск 1(26) январь 2011г. - С. 1-8.

6. Головачёв, А. С. Экономика предприятия : учеб. пособие : в 2 ч. / А. С. Головачёв. - Минск: Высш. шк., 2008. - Ч. 1, 2. - 464 с.

7. Демидов, В. И. Оценка конкурентоспособности научно-технической продукции / В. И. Демидов, Н. А. Войтик // Экономика, финансы управления. 2005. - № 9. - С. 16-28.

. Дурович, А. П. Основы маркетинга / А. П. Дурович. - Минск, 2004. - 305 с.

9. Ковалёв, М. Н. Управление маркетингом : учеб. пособие / М. Н. Ковалёв. Гомель : ЦИИР, 2008. - 195 с.

10. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : пер. с англ. / Ф. Котлер. - СПб. : Питер, 1999. - 470 с.

. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок : пер. с англ.; под ред. В. Б. Колчанова / Ж.-Ж. Ламбен. - СПб. : Питер, 2007. - 312 с.

. Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие / И. М. Лифиц. - М. : Высш. образ., 2007. - 296 с.

. Мазилкина, Е. И. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е. И.Мазилкина, Г. Г. Паничкина.- М. : Омега-Л, 2007. - 234 с.

. Немогай, Н. В. Управление качеством : практикум : учеб. пособие / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич, В. В. Садовский. - Минск : Право и экономика, 2004. - 174 с.

. Немогай, Н. В. Управление качеством : практикум : учебно-метод. комплекс / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич, В. В. Садовский. - Гомель : ЦИИР, 2005. - 228 с.

. Немогай, Н. В. Управление качеством : учебник / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич, В. В. Садовский. - Гомель : ЦИИР, 2006. - 360 с.

. Немогай, Н. В. Конкурентоспособность предприятия : учебно-метод. комплекс / Н. В. Немогай, Н. В. Бонцевич, В. В. Садовский. - Гомель : ЦИИР, 2009. - 259 с.

. Немогай, Н. В. Стандартизация и сертификация товаров и услуг : учеб. пособие / Н. В. Немогай. - Гомель : ЦИИР, 2010. - 262 с.

. Новицкий, Н. И. Управление качеством продукции : учеб. пособие / Н. И. Новицкий, В. А. Олексюк. - Минск : Новое знание, 2001. - 238 с.

. Олехнович, Г. И. Конкурентные стратегии на мировых рынках: курс лекций / Г. И. Олехнович. - М. : Изд-во деловой и учебной лит., 2005. - 256 с.

. Официальный сайт ОАО «СтанкоГомель» [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.stankogomel.by/. - Дата доступа: 12.01.2013.

. Официальный сайт министерства промышленности [Электронный ресурс] - Режим доступа: http:// http://minprom.gov.by//. - Дата доступа: 12.01.2013.

. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. - М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. - 384 с.

. Поршнев, А. Г. Управление организацией. / А. Г Поршнев. - М. : ИНФРА-М, 2002. - 669 с.

. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. - М. : ИНФРА-М, 2000. - 312 с.

. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. - М. : ЭКСМО, 2005. - 544 с.

. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. - 3-е изд. - М. : Маркет ДС, 2008. - 432 с.

. Фатхутдинов, Р. А. Производственный менеджмент :учебник / Р. А. Фатхутдинов. - 4-е изд., Москва -СПб и др., Питер, 2003. - 376 с.

. Юданов, А. Ю. Конкуренция: теория и практика : учеб. пособие / А. Ю. Юданов. - 2-е изд. - М. : Гном-Пресс, 1998. - 320 с.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)  [Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)  [Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

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

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

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

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

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