

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

---

Институт электронного обучения

Специальность 080502 Экономика и управление на предприятиях (в химической и нефтехимической промышленности)

Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

| Тема работы                              |  |  |  |  |
|------------------------------------------|--|--|--|--|
| Оценка конкурентоспособности предприятия |  |  |  |  |

УДК 658.5:339.137.2

Студент

| Группа | ФИО                             | Подпись | Дата |
|--------|---------------------------------|---------|------|
| 3-3205 | Карандашова Оксана Владимировна |         |      |

Руководитель

| Должность | ФИО             | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|-----------------|------------------------|---------|------|
| Доцент    | Верховская М.В. |                        |         |      |

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность             | ФИО             | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|-----------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Феденкова А. С. |                        |         |      |

Нормоконтроль

| Должность             | ФИО           | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|---------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Громова Т. В. |                        |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. кафедрой | ФИО            | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------|------------------------|---------|------|
| Менеджмента   | Чистякова Н. О | к.э.н.                 |         |      |

Томск – 2016 г.

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт электронного обучения  
Специальность 080502 Экономика и управление на предприятиях (в химической и нефтехимической промышленности)  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

Н.О. Чистякова

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

### ЗАДАНИЕ

#### на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

|                  |
|------------------|
| Дипломной работы |
|------------------|

Студенту:

| Группа | ФИО                              |
|--------|----------------------------------|
| 3-3205 | Карандашовой Оксана Владимировне |

Тема работы:

|                                                 |                     |
|-------------------------------------------------|---------------------|
| <b>Оценка конкурентоспособности предприятия</b> |                     |
| Утверждена приказом директора (дата, номер)     | 26.02.2016 № 1590/с |

|                                          |  |
|------------------------------------------|--|
| Срок сдачи студентом выполненной работы: |  |
|------------------------------------------|--|

### ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Исходные данные к работе</b></p> <p><i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. д.).</i></p> | <p>ЗАО «Завод электромонтажных изделий №3 «Электрон»;</p> <p>Завод специализируется на конструировании и изготовлении типовых и нетиповых комплектных электротехнических устройств;</p> <p>С 2008 года новым направлением деятельности ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» является изготовление металлоконструкций, строительных металлоконструкций и металлоизделий общестроительного и промышленного назначения.</p> |
| <p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b></p> <p><i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих</i></p>                             | <p>рассмотреть теоретические и методологические основы конкуренции и конкурентоспособности;</p> <p>дать характеристику деятельности предприятия;</p> <p>изучить рынок и выявить основных конкурентов;</p> <p>выявить факторы разных уровней, влияющих на достижение предприятием конкурентных преимуществ;</p>                                                                                            |

|                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>разработке; заключение по работе).</i>                                                   | предложить рекомендации по повышению уровня конкурентноспособности ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»;<br>разработка программы КСО для предприятия (раздел «Социальная ответственность»);<br>подведение основных итогов, полученных при решении основных задач исследования                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Перечень графического материала</b><br><i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i> | реквизиты ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»;<br>схема организационной структуры управления ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»;<br>схема производственной структуры основного производства ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»;<br>техничко-экономические показатели производства продукции в ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» за 2013-2015 гг.;<br>анализ состояния кокурентной среды;<br>SWOT-матрица;<br>квалификационная матрица для департамента маркетинга ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»;<br>структура создаваемого отдела маркетинга. |

|                                                                                                 |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b> | 11.01.2016 г. |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|

**Задание выдал руководитель:**

| Должность | ФИО              | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------|------------------|------------------------|---------|------|
| Доцент    | Верховская М. В. |                        |         |      |

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа | ФИО                             | Подпись | Дата |
|--------|---------------------------------|---------|------|
| 3-3205 | Карандашова Оксана Владимировна |         |      |

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа 91 страница, 5 рисунков, 19 таблиц, 33 использованных источника, 3 приложения.

Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, оценка и анализ конкурентоспособности предприятия, методы оценки конкурентоспособности предприятия;повышение конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования является ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон».

В процессе исследования проводилось изучение и выявление конкурентов предприятия, анализировалось состояние конкурентной среды, проведена комплексная оценка конкурентоспособности предприятия и разработаны предложения по ее повышению.

Основные конструктивные, технологические и управленческие характеристики: год создания 1980, цеха специализируются по технологическому признаку с организацией с составе цехов предметно-замкнутых участков, стоимость основных средств на конец 2015 года – 40150 тыс. руб.

Степень внедрения: частично используется.

Область применения: в целом ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» имеет устойчивую позицию и долю рынка в городе и способен конкурировать с другими, более крупными игроками в данной отрасли. А также может занять новую нишу, расширив свои границы, путем открытия филиалов, сначала в других районах города, а за тем в области и за ее пределами.

Для повышения уровня конкурентоспособности предприятия были предложены следующие мероприятия:оптимизация запасов; создание отдела маркетинга.

После внедрения данных мероприятий на предприятии наблюдается повышение прибыли и рентабельности, что говорит об эффективности внедряемых мероприятий.

## **Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки**

### *Нормативные ссылки*

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ Р 1.5 – 2012 Стандартизация в Российской Федерации. Стандарты национальные Российской Федерации. Правила построения, изложения, оформления и обозначения.
2. ГОСТ 2.105 – 95 Единая система конструкторской документации. Общие требования к текстовым документам.
3. ГОСТ 2.106 – 96 Единая система конструкторской документации. Текстовые документы.
4. ГОСТ 2.301 – 68 Единая система конструкторской документации. Форматы.
5. ГОСТ 2.316 – 2008 Единая система конструкторской документации. Правила нанесения на чертежах надписей, технических требований и таблиц.
6. ГОСТ 3.1102 – 2011 Единая система технологической документации. Стадии разработки и виды документов.
7. ГОСТ 3.1105 – 2011 Единая система технологической документации. Формы и правила оформления документов общего назначения..
8. ГОСТ 7.0.5 – 2008 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая ссылка.
9. ГОСТ 7.1 – 2003 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Библиографическое описание.
10. ГОСТ 7.9 – 95 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Реферат и аннотация.
11. ГОСТ 7.11 – 2004 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Библиографическая запись. Сокращение слов и словосочетаний на иностранных языках.
12. ГОСТ 7.0.12 – 2011 Система стандартов по информации, библиотеч-

ному и издательскому делу. Сокращения русских слов и словосочетаний в библиографическом описании произведений печати.

13. ГОСТ 7.32 – 2001 Система стандартов по информации, библиотечному и издательскому делу. Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления.

14. ГОСТ 8.417 – 2002 Государственная система обеспечения единства измерений. Единицы величин.

15. ГОСТ 19.101 – 77 Единая система программной документации. Виды программ и программных документов.

16. ГОСТ 19.106 – 78 Единая система программной документации. Требования к программным документам, выполненным печатным способом.

17. ГОСТ 19.401 – 78 Единая система программной документации. Текст программы. Требования к содержанию и оформлению.

18. ГОСТ 19.402 – 78 Единая система программной документации. Описание программы.

19. ГОСТ 19.404 – 79 Единая система программной документации. Пояснительная записка.

20. ГОСТ 19.502 – 78 Единая система программной документации. Описание применения. Требования к содержанию и оформлению.

21. ГОСТ 28388 – 89 Система обработки информации. Документы на магнитных носителях данных. Порядок выполнения и обращения.

### *Определения*

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

**конкурентноспособность:** Способность определенного объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.

**стейкхолдеры:** Физические лица, либо организации, имеющие права, доли, требования, интересы, относительно системы или ее свойств, удовлетворяющих их ожиданиям и потребностям.

**оценка конкурентноспособности:** Совокупность операций по выбору критериев (показателей) конкурентноспособности, установлению действительных значений этих показателей для товаров-конкурентов и сопоставлению значений показателей анализируемых товаров с товарами, принятыми в качестве базовых.

**экономическая эффективность:** Соотношение между полученными результатами производства – продукцией и услугами, с одной стороны, и затратами труда и средств производства – с другой.

#### *Обозначения и сокращения*

ЗАО – закрытое акционерное общество;

ЗЭМИ-З – завод электромонтажных изделий № 3;

КСП – конкурентноспособность;

КСО – корпоративная социальная ответственность;

ФСА – функционально-стоимостной анализ.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|                                                                                                            |                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| Реферат .....                                                                                              | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки.....                                              | 5                                      |
| Введение .....                                                                                             | 9                                      |
| 1 Теоретические и методологические основы оценки конкурентоспособности предприятия .....                   | 12                                     |
| 1.1 Понятие и уровни конкурентоспособности предприятия.....                                                | 12                                     |
| 1.2 Основные элементы и способы оценки конкурентоспособности .....                                         | 16                                     |
| 1.3 Факторы конкурентоспособности предприятия .....                                                        | 26                                     |
| 2 Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия ЗАО Завод электромонтажных изделий № 3 «Электрон»..... | 29                                     |
| 2.1 Характеристика предприятия ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон».....                                                  | 29                                     |
| 2.2 Изучение рынка и выявление основных конкурентов предприятия .....                                      | 43                                     |
| 2.3 Методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятия .....                                    | 49                                     |
| 2.4 Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон».....                        | 51                                     |
| 3 Предложения и рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности анализируемого предприятия .....    | 55                                     |
| 3.1 Рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности предприятия .....                               | 55                                     |
| 3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....                                      | 64                                     |
| 4 Корпоративная социальная ответственность предприятия .....                                               | 71                                     |
| Заключение .....                                                                                           | 84                                     |
| Список используемой литературы .....                                                                       | 88                                     |
| Приложение А Бухгалтерский баланс ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» за 2015 г.....                                     | 92                                     |
| Приложение Б Отчет о финансовых результатах ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» за 2014 г .....                          | 94                                     |
| Приложение В Отчет о финансовых результатах ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» за 2015 г .....                          | 95                                     |

## **Введение**

Конкуренция является важнейшей чертой рыночной экономики и одним из показателей эффективной деятельности предприятия. Именно конкуренция способствует применению творческого потенциала личности, формирует условия для самореализации в экономике по средствам создания новых конкурентоспособных товаров и услуг.

На сегодняшний день конкурентоспособность – один из самых главных показателей функционирования предприятия, это подтверждается тем, что в большинстве стран мира приняты законы о конкуренции, а так же созданы органы, регулирующие вопросы конкуренции.

Основой конкурентоспособной экономики страны, является конкурентоспособность всех ее составляющих. Следовательно, главной задачей всех фирм – победа в конкурентной борьбе. Победа должна достигаться не случайным путем, а как закономерный итог грамотных и постоянных действий фирмы и зависит от того на сколько фирма и ее продукция лучше по сравнению с аналогами.

С точки зрения развития общества конкуренция – борьба старого и нового: новые технологии, новые товары, новые потребности людей. Новые типы организации. На данном этапе развития конкуренция является движущей силой, способствующая постоянному развитию предприятий и повышению своей конкурентоспособности. Она определяет уровень развития, степень удовлетворения потребностей, эффективность производства предприятия по сравнению с подобными объектами на данном рынке.

На данном этапе значительным условием реализации конкуренции, как многостороннего процесса осуществления конкурентных отношений является управление конкурентоспособностью предприятия.

Управление конкурентоспособностью предприятия – деятельность направленная на формирование управленческих решений, направленные на

противостояние различным внешним воздействиям, в соответствии с целями организации.

По мнению многих авторов на сегодняшний день, отсутствует конкурентная методика управления конкурентоспособностью предприятия. При этом, внешняя среда способствует появлению новых методов и подходов к управлению конкурентоспособностью, но тем не менее каждая методика имеет определенные ограничения и поэтому организации необходимо подстраивать ту или иную методику конкретно к своим условиям.

Одним из важнейших условий обеспечения устойчивости развития национальной экономики является повышение конкурентоспособности функционирования промышленных предприятий. Однако современные участники рынка испытывают существенное влияние изменяющейся внешней экономической среды не только на уровне развития национальной экономики, но и в сфере глобальных экономических процессов. В таких условиях менеджмент предприятий должен обладать соответствующими инструментами, обеспечивающими процессы ускорения принятия решений, позволяющих снизить негативные последствия влияния изменений. В этой связи особую значимость приобретают вопросы обеспечения развития инструментов текущей и перспективной оценки уровня конкурентоспособности предприятий и выработки соответствующих мер, направленных на повышение конкурентоспособного потенциала развития.

Кроме того, особую актуальность вопросы оценки конкурентоспособности предприятий промышленного сектора приобретают в условиях применения концепции контроллинга в управлении инновационным развитием субъектов хозяйствования. Обязательный в таком случае мониторинг уровня инновационного развития предприятия, по мнению автора, должен включать и анализ влияния динамики развития инновационного потенциала субъекта хозяйствования на уровень его конкурентоспособности, как индикатора эффективности управленческих решений, что предполагает его периодическую оценку.

Все это обуславливает необходимость рассмотрения проблематики конкурентоспособности с позиций определения особенностей функционирования промышленного предприятия в динамичных условиях рыночной среды, оценки и анализа уровня его конкурентоспособности, степени достижения, сохранения и развития конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе.

Объектом исследования является ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон».

Предметом исследования являются конкурентоспособность предприятия.

Цель выпускной квалификационной работы – изучение, систематизация, закрепление и расширение теоретических и практических навыков в оценке конкурентоспособности предприятия и разработка предложений по ее повышению.

С учетом поставленной цели в выпускной квалификационной работе были установлены следующие задачи:

- раскрыть теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ конкурентоспособности ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон»;
- определить мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности предприятия;
- разработать программу корпоративной социальной ответственности.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, списка использованной литературы, приложений.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Понятие и уровни конкурентоспособности предприятия**

На сегодняшний день понятие «конкурентоспособность» неразрывно связано с понятием конкуренции, которая является главной движущей силой рыночной экономики. Рыночная конкуренция определяется как система отношений между самостоятельными субъектами рынка – предприятиями, выпускающими товары (услуги). Таким образом, одновременно конкурируют между собой:

- а) товары, представленные на рынках;
- б) производители этих товаров – предприятия, отрасли, страны.

Именно поэтому между понятиями конкуренции и конкурентоспособности существует тесная связь и они рассматриваются в различных аспектах: в отношении товаров (продукции, услуг), в отношении предприятий, отраслей или стран.

Проблема конкурентоспособности предприятия становится ключевой в отношении его функциональности и развития в условиях осложненного конкурентного пространства. Вопросы оценки конкурентоспособности предприятий исследовали в своих работах как классики экономической мысли: Г. Туган-Барановский, Г. Кондратьев, Е. Чемберлин, И. Шумпетер, А. Курно, А. Маршалл, Д. Рикардо, Дж. Робинсон, П. Самуэльсон, А. Смит, Ф. Хайек, так и современные ученые: И. Ансофф, Г. Азоев, Л. Балабанова, Л. Варава, П. Завьялов, О. Эйсер, Ю. Казак, Г. Мажинский, С. Максимов, М. Портер, К. Салыга, С. Салыга, А. Семенов, Г. Семенов, И. Сиваченко, Л. Соколова, А. Темченко, А. Ткаченко, Дж. Траут, Г. Тянь, Р. Фатхутдинов, П. Хейне, Б. Холод, А. Череп, А. Юданов. Однако, несмотря на обилие научных трудов, данный вопрос требует дальнейших исследований и уточнений.

В частности, важно понимать, что развитие информационного общества, экономики знаний, динамичность интеграционных процессов привели к тому,

что традиционные подходы к обеспечению конкурентных преимуществ предприятия уходят в прошлое. Например, известные конкурентные преимущества – доля рынка, низкие издержки, качество обслуживания – уже не гарантируют безусловного лидерства. Результатом эволюция экономических систем стало то, что сегодня конкурентные преимущества – это уникальные комбинации ресурсов и ключевых компетенций, видение перспектив, стратегическая гибкость для производства успешных продуктов, технологий и услуг. Современная парадигма конкурентных преимуществ заключается в том, что перспективность субъекта управления определяется его лидерством на будущих рынках.

Такой подход базируется на разделении ресурсов, которые существуют, от направлений развития. Если направление выбрано правильно, ресурсы будут модифицированы или полностью изменены. Основой современной конкурентоспособности являются новые преимущества, которые перерастают в инновации, материализуют новые идеи и знания. Основная часть расходов на предприятии должна приходиться не на производственный процесс, а на разработку новой продукции, сбыт, маркетинг, развитие персонала, корпоративной культуры, информационного обеспечения и т.д. То есть именно инновационное развитие становится основой обеспечения конкурентоспособности современного предприятия. В целом основные подходы к пониманию сущности понятия «конкурентоспособность» приведены в табл. 1.

Проведенный анализ представленных подходов позволил предложить собственное понимание сущности данной экономической категории: это способность производственно-хозяйственных систем формировать и реализовывать собственные конкурентные преимущества (в том числе инновационные) на существующих и будущих рынках для обеспечения долгосрочного функционирования в меняющихся условиях хозяйствования, достижения поставленных целей.

Таблица 1 – Анализ подходов к определению понятия «конкурентоспособность»

| Автор                 | Определение                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Ключевая характеристика                                                       |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| 1                     | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 3                                                                             |
| Иванюта В.Ф.          | Способность предприятия путем внедрения новаций в производство продукции или оказания услуг привлекать потребителей лучшими качественными характеристиками производимой продукции по более низкой цене; означает наличие различий данного предприятия от предприятий конкурентов по уровню эффективности хозяйственной деятельности, формами проявления которых является способность приспособиться к условиям экономической конъюнктуры и удовлетворить своими товарами и услугами потребности. | Способность привлекать потребителей                                           |
| Иванов Ю.Б.           | Способность производственно-экономических систем изменять траекторию движения или запланированный режим функционирования в процессе адаптации к воздействию внешней среды с целью сохранения, развития уже существующих или создание новых конкурентных преимуществ.                                                                                                                                                                                                                             | Способность к адаптации в соответствии с существующим условиям хозяйствования |
| Акимова И.М.          | Способность организации продолжать работать в избранной сфере бизнеса, когда макросреда быстро меняется, адаптироваться к изменениям окружающей среды, создавать свои конкурентные преимущества и на этой основе достигать лучших результатов деятельности, чем конкуренты.                                                                                                                                                                                                                      | Способность к адаптации                                                       |
| Хамел Г., Прахалад К. | Механизм развития.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Механизм развития                                                             |
| Калужнова Н. Я.       | Способность выявлять, создавать и использовать конкурентные ресурсы раньше других.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Способность использовать конкурентные ресурсы                                 |
| Горбатов В.М.         | Владение субъектом хозяйствования внутренним потенциалом, который способен противостоять соперникам в конкурентной борьбе в конкретных стратегических зонах хозяйствования.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Потенциал для конкурентной борьбы                                             |

В современной теории управления принято выделять 4 уровня конкурентоспособности, к которым необходимо применять определенные методы управления.

Первый уровень конкурентоспособности предполагает нейтральное управление. При данном уровне менеджеры выпускают продукцию не заботясь о конкурентах. Данный подход может принести компании успех если на рынке существует свободное место от конкурентов. Многие российские компании не зависимо от их масштабов, функционируют на данном уровне конкурентоспособности. Этим компаниям присущи следующие черты:

- небольшое значение уделяется мотивации и квалификации работников;
- следование примитивной ценовой конкуренции;

- непонимание управления в целом;
- совершенствование методов, форм, систем управления считается не столь важным.

Причиной преобладания организаций первого уровня на российском рынке является его ненасыщенность и слабая внутренняя конкуренция. Потребителю не остается выбора, как приобретать импортную продукцию.

Организации второго уровня стремятся соответствовать по всем параметрам своим конкурентам, как в отрасли, так и в регионе. Они полностью копируют технические приемы, методы организации, приобретают сырье и материалы у тех же поставщиков, стремясь воспроизвести всю деятельность конкурентов-лидеров.

Компания третьего уровня присущи следующие черты:

- на российском рынке, действуют единицы таких компаний;
- предприятие полностью ориентировано на потребителя и удовлетворение его нужд;
- предприятия маркетингово-ориентированные, на развитие маркетинга, предприятие направляет и другие подразделения;
- инновации и любые другие изменения при производстве продукции могут быть одобрены в том случае, когда появиться уверенность в их одобрении конечными потребителями.

При данном уровне успех в конкурентной борьбе зависит не столько о производства, сколько от управления, его качества и эффективности.

Организации четвертого уровня являются лидерами и опережают конкурентов на многие годы. Они могут составить конкуренцию любому предприятию по всему миру, в различных аспектах. Как в производстве, так и в управлении. Только при изучении результатов рынка, возможно, допустить различные изменения в производстве, управлении и стратегии предприятия.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия отражает величину и эффективность использования предприятием всех своих ресурсов. Данный показатель неразрывно связан с понятием управление

конкурентоспособностью. Управление конкурентоспособностью, как и любое другое управление, носит циклический и замкнутый характер и начинается с постановки цели и заканчивается выполнением поставленных целей и задач.

## **1.2 Основные элементы и способы оценки конкурентоспособности**

Для любой организации, функционирующей в условиях современной рыночной экономики, основной задачей является обеспечение собственной конкурентоспособности. В рамках жесткой конкурентной борьбы для любого хозяйствующего субъекта крайне важно правильно оценить и эффективно использовать свои конкурентные преимущества, поскольку конкуренты являются принципиально значимой составляющей внешней среды фирмы, без учета и отслеживания которой невозможно определить свои сильные стороны и узкие места, выбрать приемлемую стратегию и тактику поведения, соответствующую реалиям рыночных процессов.

Конкурентоспособность предприятия – это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени [1]. Конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики есть обобщающая характеристика деятельности хозяйствующего субъекта, выражающая способность производить и реализовывать продукцию, по ценовым и качественным характеристикам более предпочтительную для потребителей, чем товары конкурентов, за счет умения грамотно использовать имеющиеся экономические ресурсы.

Таким образом, конкурентоспособность – это способность предприятия противостоять на отраслевом рынке изготовителям аналогичной продукции как по степени удовлетворения своими товарами общественных потребностей, так и по эффективности производственно-экономической деятельности. Ее надо

поддерживать, наращивать, ею надо управлять, для этого необходимо анализировать, оценивать.

Конкурентоспособность относится к наиболее сложным понятиям, характеризующим современный конкурентный рынок, при этом нет единого взгляда на толкование ее сущности и методику оценки. Это обусловлено тем, что конкурентоспособность – понятие комплексное и синтетическое, оно подразумевает необходимость учета огромного количества факторов, как правило, различных по своей природе, количественное измерение которых зачастую затруднительно. Конкурентоспособность предприятия, будучи многогранным понятием, не только определяется качественными и ценовыми параметрами продукции, но зависит от уровня управления, финансового состояния предприятия, инвестиционной привлекательности и инновационной составляющей его деятельности. Кроме того, на конкурентоспособность оказывает влияние конъюнктура рынка, его тип и емкость, степень конкуренции, а также уровень материально-технического обеспечения, степень внедрения инноваций, структура и профессионально-квалификационный состав персонала. Это означает, что менеджмент предприятия не может концентрировать усилия только на одном из конкурентных факторов – они должны рассматриваться одновременно, с учетом взаимной зависимости и времени. При этом уровень конкурентоспособности следует рассматривать в динамике, учитывать сочетание внешних и внутренних факторов в разные периоды времени. Необходим мониторинг конкурентоспособности, основная цель которого изучение конкурентной позиции предприятия. Нужна диагностика конкурентоспособности для установления базовых факторов, влияющих на ее уровень, выбор методов изучения, измерения, оценка количественная и качественная, построенная на основе следующих принципов: целеполагание, системность, комплексность, сравнимость, соизмеримость, достоверность.

На современном этапе развития как отечественной, так и зарубежной наукой не разработан универсальный метод оценки конкурентоспособности субъекта рыночной деятельности, что обусловлено сложностью выявления и

оценки влияния разнообразных факторов внешней и внутренней среды предприятия. Говоря о существующих методах, необходимо отметить, что экономистами предложено огромное множество различных методик. Рассмотрим наиболее распространенные из существующих подходов, используемых на практике.

#### 1. Методы, основанные на теории эффективной конкуренции.

Согласно данной теории, наиболее конкурентоспособными признаются те предприятия, в которых наилучшим образом организована деятельность всех подразделений и служб. В свою очередь, работа структурных подразделений зависит от эффективности использования имеющихся ресурсов. Таким образом, конкурентоспособность хозяйствующего субъекта выступает как совокупность частных показателей эффективности осуществления им отдельных аспектов хозяйственной деятельности.

К достоинствам данного подхода следует отнести то, что подобная оценка конкурентоспособности охватывает все наиболее значительные аспекты хозяйственной деятельности предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, дает возможность получить объективную картину положения предприятия на отраслевом рынке.

Недостатком методов, основанных на теории эффективной конкуренции, можно считать то, что при выявлении факторов (показателей), определяющих конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, делается упор на выявлении их максимального количества для составления исчерпывающего списка. В результате чрезмерное увеличение количества данных факторов приводит к тому, что трудоемкость их обработки становится чрезвычайно высокой, а задача по сбору необходимых данных – практически неосуществимой, что значительно снижает возможность практического применения рассматриваемых методов оценки конкурентоспособности предприятий.

#### 2. Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия.

Такие методы основываются на предположении о том, что оценка конкурентоспособности предприятия может быть произведена через оценку конкурентоспособности его продукции: чем выше конкурентоспособность товара - тем выше конкурентоспособность предприятия. В качестве показателя, характеризующего конкурентоспособность товара/услуги, используют соотношение двух параметров: цены и качества.

Чем выше разница между потребительской ценностью товара для покупателя и ценой, которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара для потребителя.

К очевидным преимуществам рассматриваемого подхода можно отнести то, что он учитывает одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. К недостаткам – то, что данный метод позволяет получить весьма ограниченное представление об эффективности работы хозяйствующего субъекта, так как конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности выпускаемой им продукции и не принимает во внимание прочие аспекты производственно-экономической деятельности.

### 3. Матричные методы.

Суть оценки конкурентоспособности предприятия с применением матричных методов состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста (сокращения) объема продаж; по вертикали – относительная доля предприятия на рынке. Наиболее конкурентоспособными признаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

В рамках данного подхода широко применяются матрица БКГ, матрица «Стратегическое преимущество – Стратегическая цель» (модель Портера), матрица «Привлекательность рынка/конкурентоспособность» (модель GE/Mc Kinsey), матрица «Привлекательность отрасли/конкурентоспособность» (модель Shell/DPM), матрица «Стадия развития рынка/конкурентная позиция» (мо-

дель Hofer/Schendel), матрица «Стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция» (модель ADL/LC) [2].

В рамках рассмотрения матричных методов нельзя не отметить матрицу SWOT, также известную как SWOT-анализ, который предполагает выявление и структурирование сильных и слабых сторон в деятельности предприятия, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей и их оценку относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к показателям стратегически важных конкурентов.

К преимуществам матричных методов оценки конкурентоспособности предприятия следует отнести относительную простоту их применения и наглядность получаемых результатов. При наличии требуемой информации матричные модели позволяют обеспечить высокую достоверность оценки конкурентных позиций продуктового портфеля предприятия.

Недостатки: матричные методы не предусматривают проведение анализа причин данного положения предприятия и осложняют выработку управленческих решений, а также требуют наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость соответствующих исследований.

#### 4. Комплексные методы.

Методы, отнесенные к данной группе, признаны комплексными или комбинированными в силу того, что оценка конкурентоспособности предприятия в их рамках основывается на определении не только достигнутой, но и потенциальной конкурентоспособности. В основе подхода лежит утверждение, в соответствии с которым конкурентоспособность хозяйствующего субъекта есть интегральная величина текущей конкурентоспособности предприятия и его конкурентного потенциала.

Текущая и потенциальная конкурентоспособность и их соотношения в рамках интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в зависимости от метода могут варьироваться. В большинстве случаев текущая конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, потенциальная – путем оценки частных показате-

лей эффективности осуществления им отдельных аспектов хозяйственной деятельности (по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции).

К достоинствам данной группы методов следует отнести то, что они учитывают не только достигнутый уровень конкурентоспособности предприятия, но и его вероятную динамику в будущем. В качестве недостатка данной группы методов следует признать тот факт, что при использовании способов и приемов для определения текущей и потенциальной конкурентоспособности воспроизводятся методы, применяемые в рассмотренных ранее подходах, что влечет объединение и наращивание их недостатков.

При рассмотрении вопроса о методах оценки конкурентоспособности предприятий надо учитывать вид деятельности, рыночную ситуацию, стадию жизненного цикла продукции, этап развития предприятия и др., т.к. в зависимости от стадии развития предприятия ставятся разные цели, конкретные задачи, варьируют и методы их достижения. Далее следует оценивать особенности конкурентной среды и рыночной ситуации. А они в свою очередь связаны с видом деятельности, особенностями этапа экономического развития. Происходят значительные изменения в экономике страны, на мировом уровне, а все это требует особых подходов, методов по достижению роста конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и их сохранению. Особо следует остановиться на размерах бизнеса при оценке конкурентоспособности.

Поэтому выделим методы оценки конкурентоспособности малого и среднего бизнеса и методы оценки конкурентоспособности крупных предприятий. К примеру, позволить себе исследование конкурентоспособности при помощи комплексных методов, а также методов, основанных на теории эффективной конкуренции, могут исключительно крупные предприятия. Как уже было сказано при описании данных подходов, многофакторные модели, основываясь на максимально полном перечне факторов конкурентоспособности, требуют сбора и обработки огромных массивов информации, что делает их крайне трудоемкими, дорогостоящими и, как следствие, – недоступными для предпри-

ятий малого и среднего бизнеса. Таким образом, у исследователя конкурентоспособности хозяйствующего субъекта остается весьма скудная альтернатива: использовать достоверные, но очень трудоемкие и затратные многофакторные методы, либо прибегнуть к не столь достоверным, но практически применимым однофакторным моделям. В результате, в ходе оценки конкурентоспособности малых и средних компаний зачастую применяются не совсем достоверные матричные модели и методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции. Указанные методы обладают двумя существенными недостатками: однофакторность (что не позволяет обеспечить комплексную оценку результатов финансово-хозяйственной деятельности исследуемого предприятия) и продуктовая узконаправленность (проявляющаяся в том, что в качестве единственного индикатора конкурентоспособности компании используется конкурентоспособность её продукции, что, как уже было сказано ранее, принципиально неверно). И результатом должна быть разработка стратегии развития предприятия в долгосрочной перспективе на основе выявленных резервов конкурентоспособности. Под резервами конкурентоспособности будем понимать потенциальные возможности предприятия, которые связаны с устранением нерациональных потерь имеющихся ресурсов (внутреннего потенциала) и возможностями внешней среды.

При формировании оценки конкурентоспособности необходимо использовать примерную блок-схему, представленную на рисунке 1.

Однако ни один из существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий не нашел широкого применения в практике экономического анализа. Это объясняется огромным количеством факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия, а также сложностью сбора, обработки и объективной оценки многих из них.

Конкурентоспособность  
предприятия

Цель – определение конкурентной позиции и особенностей развития предприятия в долгосрочной перспективе

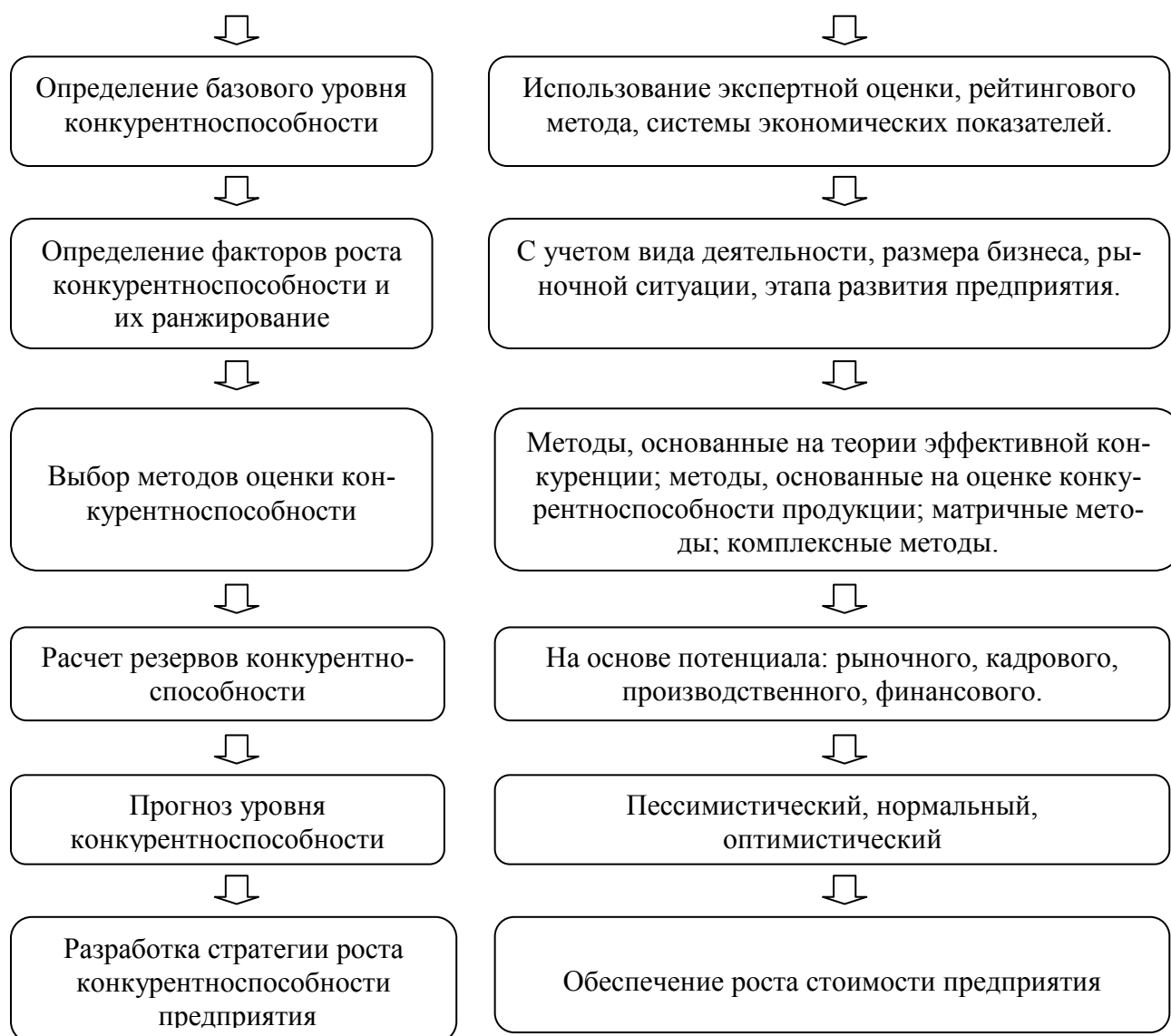


Рисунок 1 – Схема формирования оценки конкурентоспособности предприятия

Это позволяет сделать вывод о том, что общепринятой методики оценки конкурентоспособности предприятия в настоящее время не существует, что обусловлено наличием целого ряда недостатков предлагаемых подходов. Ни один из рассмотренных методов не является универсальным, и применение каждого из них обуславливается целью исследования, полнотой имеющейся информации и особенностями хозяйствующего субъекта и задачами его развития.

На выбор методов проведения оценки конкурентоспособности организации (попытки систематизации которых предпринимались многими исследователями) влияет определение ее критериев.

Вместе с тем систематизация, как правило, производится на основе какого-либо одного признака. Это, на наш взгляд, не позволяет составить полного, системного представления о методах оценки конкурентоспособности организации, и дает нам основание для разработки авторского варианта классификации методов по признакам базовой теории конкуренции, уровню показателей оценки, способу определения результатов оценки, форме визуализации результатов оценки, ключевому аспекту оценки (табл. 2).

Приведенные в таблице методы оценки конкурентоспособности организации не претендуют на полноту их обобщенного классификационного представления, которое может быть дано и иным набором признаков.

Но независимо от их состава, к методам оценки конкурентоспособности предъявляются особые требования, максимально полный состав которых сформирован И.Э. Сорокиной: пригодность, достаточность, уникальность, надежность, квантифицируемость, интегральность, индивидуальность, гибкость, нетрудоемкость, оперативность, улучшаемость, количественность, одинаковость, глобальность, единственность, сравнимость, воспроизводимость, всесторонность, чувствительность, монотонность, точность, динамичность, направленность, управляемость, экономическая эффективность [13, с. 413].

Таблица 2 – Классификация методов оценки конкурентоспособности организации

| Признак классификации      | Метод оценки                                          | Характеристика метода                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                          | 2                                                     | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Базовая теория конкуренции | теория сравнительных преимуществ                      | основан на оценке сравнительных конкурентных преимуществ товаропроизводителей и стран, оперирующих на международных рынках; специализирующихся на производстве и экспорте тех товаров, стоимость которых значительно ниже цены на мировом рынке; импортирующих те виды товаров, которые в других странах дешевле                                        |
|                            | теория равновесия предприятия и отрасли               | основан на оценке факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у конкурентов, производительностью в условиях совершенной конкуренции                                                                                                                                                                                            |
|                            | теория эффективной конкуренции: структурный подход    | основан на оценке положения организации на рынке, исходя из возможности закрепления на нем, зависимой от уровня конкуренции, определяемого по доле объема реализованной организацией продукции в объеме продукции, реализованной всеми предприятиями отрасли в регионе                                                                                  |
|                            | теория эффективной конкуренции: функциональный подход | основан на сопоставлении экономических показателей деятельности организаций-конкурентов: показателей, отражающих эффективность производственно-сбытовой деятельности; показателей, характеризующих состояние производства и, в основном, интенсивность использования основного и оборотного капитала; показателей, связанных с финансовой деятельностью |

|                                       |                           |                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Уровень показателей оценки            | дифференциальный          | предполагает использование частных (единичных) показателей конкурентоспособности                                                                                                                       |
|                                       | комплексный               | предполагает определение обобщающих (сводных, групповых) показателей конкурентоспособности                                                                                                             |
|                                       | смешанный                 | позволяет сочетать частные и обобщающие показатели конкурентоспособности                                                                                                                               |
| Признак классификации                 | Метод оценки              | Характеристика метода                                                                                                                                                                                  |
| Способ определения результатов оценки | аналитический             | предполагает определение аналитических зависимостей для расчета оценочных показателей конкурентоспособности                                                                                            |
|                                       | параметрический           | позволяет дать количественное и качественное описание характеристик конкурентоспособности с использованием комплекса параметров, установить взаимосвязи между оцениваемыми и сравниваемыми параметрами |
|                                       | экспертный                | основан на учете мнений и суждений экспертов; разновидностями являются социологические и рейтинговые методы                                                                                            |
|                                       | статистический            | базируется на сборе и обработке статистической информации для получения значений оценочных показателей                                                                                                 |
|                                       | комбинированный           | позволяет сочетать различные методы (аналитический, экспертный и т.д.)                                                                                                                                 |
| Форма визуализации результатов оценки | матричный                 | результаты оценки отображаются в матричной форме (SWOT- анализ, матрица GE-McKinsey, матрица BCG «темпы роста/относительная доля рынка» и др.)                                                         |
|                                       | графический               | результаты оценки отражаются графиками, диаграммами, «многоугольниками», «радарными» конкурентоспособности и т.д.                                                                                      |
|                                       | табличный                 | результаты оценки отражаются таблицами, показывающими динамику конкурентоспособности                                                                                                                   |
| Ключевой аспект оценки                | товар                     | основан на определении уровня качества, конкурентоспособности товара и его потребительских характеристик                                                                                               |
|                                       | эффективность             | основан на оценке экономических параметров и показателей, характеризующих эффективность деятельности организации                                                                                       |
|                                       | конкурентное преимущество | основан на выделении типичных для основных конкурентов организации конкурентных преимуществ и сопоставлении организации с конкурентами в части их использования и потенциала роста                     |
|                                       | рыночные позиции          | основан на измерении доли рынка, занимаемой организацией, и ее соотношении с долей рынка, занимаемой основными конкурентами в целевом рыночном сегменте                                                |

Современному этапу развития экономики особо актуальна проблема оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Обосновать это можно усилением влияния глобализационных процессов на конкурентные позиции организаций в рыночной среде.

Указанная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности хозяйствующего субъекта и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта.

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Однако эта оценка необходима организации для осуществления ряда мероприятий, таких как выработка

основных направлений по созданию и изготовлению продукции, пользующейся спросом; оценка перспективы продажи конкретных видов изделий и формирование номенклатуры; установление цен на продукцию и т. д.

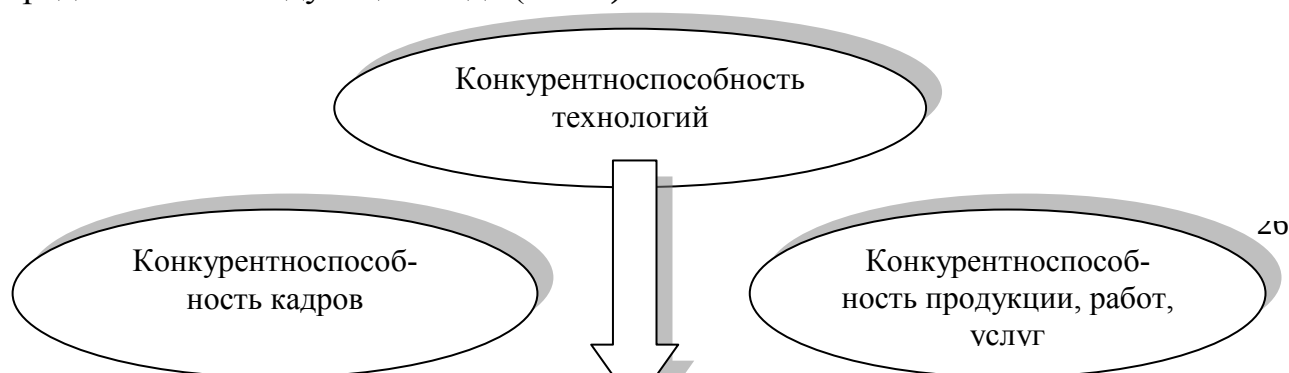
В настоящее время методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными. Сложность категории конкурентоспособности обуславливается многообразием подходов к ее оценке.

### 1.3 Факторы конкурентоспособности предприятия

Основой конкурентоспособной экономики является конкурентоспособное производство. Вследствие чего конечной целью любой организации является, основанная на непрерывных и грамотных усилиях предприятия победа в конкурентной борьбе.

Вместе с тем «конкурентоспособность промышленных предприятий, товаропроизводителей, фирм, компаний можно определить как способность производителей и продавцов товаров конкурировать со своими соперниками, поставляющими на те же рынки аналогичные товары или стремящимися проникнуть на рынки» [1, с. 34]. Иными словами конкурентоспособность показывает сравнение уровня развития предприятия с уровнем развития конкурентов по эффективности производственной деятельности и по степени удовлетворения продукцией или услугами потребности людей.

Выпуск конкурентоспособной продукции на предприятии в условиях развития рыночных отношений в России в настоящее время не является универсальным инструментом в борьбе за его конкурентоспособность. Реагируя на различные факторы, она может колебаться в достаточно широких пределах даже при неизменных качественных характеристиках продукции. Исходя из вышесказанного, конкурентоспособность предприятия можно представить в следующем виде (Рис.2).



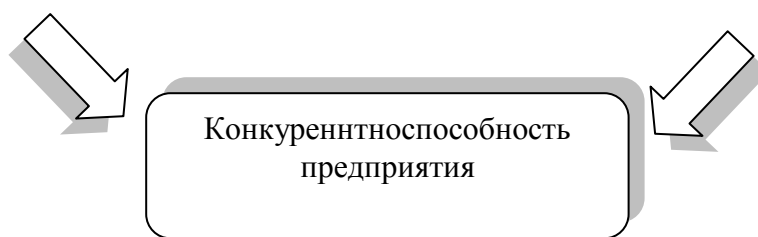


Рисунок 2 – Факторы, определяющие конкурентоспособность промышленного предприятия

Таким образом, достижение конкурентоспособности предприятия в целом возможно только на пересечение трех факторов – конкурентоспособные технологии и методы организации производства, конкурентоспособный персонал, а так же конкурентоспособная продукция (услуги).

В каждой отрасли, которая имеет уникальный набор экономических и технологических характеристик, конкуренцию формируют различные факторы. Следовательно, например, в промышленности строительных материалов ключевым фактором конкурентоспособности на данный момент являются новые, более совершенные технологии производства и соответственно товары-заменители, произведенные с помощью данных технологий. Это обусловлено тем, что в условиях современной высокоразвитой экономики усложнились запросы потребителей и возросла необходимость выпуска более качественного и недорогого строительного материала.

«Управление конкурентоспособностью предприятия – деятельность, направленная на формирование управленческих решений, которые, в свою очередь, должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям и достижение лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями» [3].

Содержание управления конкурентоспособностью предприятия проявляется в выделение трех уровней управления конкурентоспособностью: текущего, тактического и стратегического. Расположение данных уровней в порядке возрастания не случайно, так как именно качество ведения управления

конкурентоспособностью предприятия с помощью текущего управления обеспечивает точное и грамотное составление методов и приемов конкурентной борьбы, с помощью тактического управления. А уже правильное ведение совокупности текущего и тактического уровня ведет к разработке и развитию стратегического конкурентного преимущества, формирующегося на уровне стратегического управления.

Стратегическое управление ориентируется на долгосрочные перспективы развития (от трех лет и более) и осуществляется на уровне высшего руководства предприятия. Тактический и текущий (оперативный) уровни управления конкурентоспособностью организации осуществляются субъектами управления с упором на среднее и нижнее звенья управления. Акцент делается на краткосрочные (до одного года) и среднесрочные периоды (от одного года до трех лет).

Процесс управления конкурентоспособностью носит циклический и относительно замкнутый характер, так же как и управление каким-либо другим объектом. Этот процесс начинается с постановки цели, формулировании задач и заканчивается соответственно их выполнением, то есть достижением конкретного результата. В зависимости от того достигнуты ли поставленные цели или нет, конкретизируются ранее сформулированные задачи или ставятся новые, при необходимости выдвигается новая цель и цикл повторяется.

Подводя итоги, можно сказать, что во времена становления рыночных отношений в нашей стране лишь конкурентоспособное предприятие способно «остаться на плаву», выжить и сохранить выручка на постоянном уровне или с постепенным его наращиванием. Исходя из вышеизложенного, повышение уровня конкурентоспособности российской экономики и предприятий в частности должно стать первостепенной задачей на пути развития экономики в стране, а так же главной идеей вхождения России в мировое сообщество.

## **2 ОЦЕНКА И АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗАО ЗЭМИ-3 «ЭЛЕКТРОН»**

### **2.1 Характеристика предприятия ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»**

Опытный завод электромонтажных изделий №3 (ОЗЭМИ-3) был создан как структурное подразделение треста «Химэлектромонтаж», приказом Министра Минсредмаша №502 от 15.12.80г. Цель создания завода – обеспечение

электромонтажных работ в отрасли индустриальными электромонтажными узлами, блоками, изделиями КИПиА и комплектными электротехническими устройствами.

В связи с реорганизацией треста «Химэлектромонтаж» в Промышленное монтажно-строительное предприятие «Электрон» и дальнейшим его акционированием – ОЗЭМИ-3 был преобразован в Закрытое акционерное общество Завод электромонтажных изделий №3 «Электрон», держателем контрольного пакета акций которого является ОАО ПМСП «Электрон».

За более чем тридцатилетнюю историю своей деятельности завод поставлял продукцию на предприятия Минсредмаша, а затем и Минатома: Игналинскую и Ленинградскую АЭС, Сибирский химический комбинат, Горнохимический комбинат, Электрохимический завод, Ангарский электролизный химкомбинат и др.

Изменение экономических отношений в стране потребовало и от коллектива предприятия, прежде всего от его инженерно-технических служб, другого взгляда на номенклатуру выпускаемой продукции, с одной стороны, и потребности рынка, с другой. Снятие с производства невостребованной продукции и расширение номенклатуры, освоение новых типов комплектных электротехнических устройств позволили предприятию расширить рынок сбыта своих изделий. Покупателями продукции завода, кроме традиционных, в настоящее время являются также подразделения РАО ЕЭС России, предприятия нефтегазовой и строительной отраслей, муниципальные предприятия городов Сибири и т.д., всего более 70 предприятий и организаций.

Новым направлением деятельности ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» является изготовление металлоконструкций, зданий, строительных металлоконструкций и металлоизделий общестроительного и промышленного назначения. С 2008 года предприятием освоено изготовление блок-боксов с НКУ, блок-боксов для ПКУ и мобильных зданий. В своем непрерывном развитии и движении, предприятие ориентируется на совершенствование производства металлоконструкций, обучение и совершенствование навыков сотрудников завода. Партнерские

связи с проектными институтами и высокая квалификация инженерно-технических работников, специалистов и всего персонала предприятия позволяет на высокопрофессиональном уровне решать вопросы как по разработке и конструированию металлоконструкций, так и по их изготовлению. Гибкость цен и условий выполнения заказа позволяет получить выгодное предложение на рынке изготовления металлоконструкций. По желанию заказчика возможно производство стандартных и нестандартных изделий, а также металлоконструкций различной сложности, формы и размеров, в том числе строительных, пространственных, монтажных, технологических металлических конструкций, строительных металлоконструкций, быстровозводимых металлоконструкций, зданий и сооружений.

Численность коллектива предприятия немногим более 100 человек состоящий из квалифицированных рабочих и высокопрофессиональных специалистов, проработавших на предприятии, как правило, не один год. Для повышения технического уровня ИТР и квалификации рабочих регулярно проводятся обучающие семинары и курсы.

Уровень оснащённости технологическим оборудованием предприятия соответствует требованиям времени и решаемым задачам по качественному и своевременному выполнению договорных обязательств. Рабочие места инженерно-технических работников и специалистов завода оснащены ПК, которые объединены локальной сетью.

На предприятии действует разработанная, внедренная и сертифицированная система менеджмента качества отвечающая требованиям BS EN ISO 9001:2008(сертификат соответствия №19814/2 от 01.09.2005. Действителен до 23.11.2014). Данная система предусматривает контроль качества на всех этапах изготовления продукции: от заключения договора на поставку изделий и до отгрузки готовой продукции Заказчику.

Предприятие имеет лицензию на право конструирования и изготовления электротехнического оборудования для ядерных и радиационно-опасных объектов №СО-12-101-1711 со сроком действия до 01.06.2016г.

Предприятие является самостоятельным хозяйствующим субъектом с правами юридического лица, имеет свой баланс, расчетный счет в учреждении Сбербанка, бланки, а также другие необходимые реквизиты.

Основная цель деятельности предприятия - поставлять на рынок высококачественную и недорогую продукцию, удовлетворяющую не только российским, но и западным стандартам.

Основным видом деятельности завода является конструирование и изготовление типовых и нетиповых комплектных электротехнических устройств.

Виды продукции завода:

- Вводно-распределительные устройства ВРУ, УВР6, по ТУ 3434-003-49384271-2003;
- Осветительные щитки ЩА, ЩОН, по ТУ 3434-003-49384271-2003;
- Щитки лабораторные ЩЛ6, ЩЛ15, по ТУ 3434-006-49384271-2006;
- Щитки квартирные, коттеджные. по ТУ 3434-004-49384271-2003;
- Щитки этажные на 2, 3, и 4-е квартиры. по ТУ 3434-004-49384271-2004;
- Ящик управления и защиты Я5000, ЯС5100, по ТУ 3434-007-49384271-2004;
- Шкафы и пункты распределительные ШР, ПР. по ТУ 3434-006-49384271-2003;
- Шкафы постоянного тока ШТЭ, ШСЭ, ПСН, по ТУ 3434-008-49384271-2004;
- Щиты постоянного тока для АЭС на базе шкафов ELCD, по ТУ 3434-008-49384271;
- Местные щиты контроля и управления (МЩУ) для АЭС, по ТУ 3430-007-07629400;
- Щитки распределительные (ЩР) для АЭС, по ТУ 3434-006-07629439-00И, и др. изделия.

На базе комплектных устройств шкафного, панельного или каркасного исполнения завод изготавливает щиты контроля и управления.

Завод является одним из немногих в Сибирском регионе изготовителем монтажных коробок на 10, 20, 40 клемм со степенью защиты IP65 применяемых для пожароопасных зон всех классов и взрывоопасных зон классов В-Ia, В-Iб, В-IIa, по ТУ 3464-002-49384271-2000.

Конструирование и изготовление нетиповых комплектных электротехнических устройств производится на основании технических требований Заказчика (техническое задание, задание заводу изготовителю, однолинейная схема и др.) и в соответствии с требованиями общегосударственных нормативов и стандартов.

За более чем тридцатилетнюю историю своей деятельности завод поставлял продукцию на предприятия Минсредмаша, а затем и Минатома: Игналинскую и Ленинградскую АЭС, Сибирский химический комбинат, Горнохимический комбинат, Электрохимический завод, Ангарский электролизный химкомбинат и др. Предприятие зарекомендовало себя надежным партнером проектных, строительных, монтажных и эксплуатационных организаций в части поставок оборудования и в оказании научно-технической помощи при расчете проектов и подборе оборудования.

В основе изготавливаемого ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» оборудования лежит лицензия ОАО «Центрприбор», что обеспечивает его высокий технический уровень.

Предприятие имеет лицензию на право конструирования и изготовления электротехнического оборудования для ядерных и радиационно-опасных объектов № СО-12-101-1711.

На всю продукцию ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» имеются соответствующие сертификаты.

На оборудование ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» установлен гарантийный срок эксплуатации до 2-х лет. При необходимости выполняем шефмонтаж.

На сегодняшний день налажены крепкие производственные связи с проектными институтами:

– ФГУП «НИАЭП», г.Нижний Новгород;

- ФГУП «АЭП», г.Москва;
- ФГУП ТГПИИ ВНИПИЭТ;
- ОАО «ТомскНИПИнефть ВНК»;
- ОАО «Институт Томскэнергосетьпроект»;
- ОАО «Институт Томсктеплоэлектропроект»;
- ОАО «Томскнефтепроект».

Это обстоятельство позволяет при необходимости и своевременно изменить или доработать проектную документацию, всегда быть в курсе изменений и нововведений в электротехнической отрасли.

На предприятии с 2005 года действует разработанная, внедренная и сертифицированная система менеджмента качества применительно к конструированию и изготовлению комплектных электротехнических устройств, отвечающая требованиям BS EN ISO 9001:2008(сертификат соответствия №19814/2 от 01.09.2005). Данная система предусматривает контроль качества на всех этапах изготовления продукции: от заключения договора на поставку изделий и до отгрузки готовой продукции заказчику.

Изменение экономических отношений в стране потребовало и от коллектива предприятия, прежде всего от его инженерно-технических служб, другого взгляда на номенклатуру выпускаемой продукции, с одной стороны, и потребности рынка, с другой. Снятие с производства невостребованной продукции и расширение номенклатуры, освоение новых типов комплектных электротехнических устройств позволили предприятию расширить рынок сбыта своих изделий. Покупателями продукции завода, кроме традиционных, в настоящее время являются также подразделения РАО ЕЭС России, предприятия нефтегазовой и строительной отраслей, муниципальные предприятия городов Сибири и т.д., всего более 70 предприятий и организаций.

Новым направлением деятельности ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» является изготовление металлоконструкций, зданий, строительных металлоконструкций и металлоизделий общестроительного и промышленного назначения. С 2008 года предприятием освоено изготовление блок-боксов с НКУ, блок-боксов для

ПКУ и мобильных зданий. В своем непрерывном развитии и движении, предприятие ориентируется на совершенствование производства металлоконструкций, обучение и совершенствование навыков сотрудников завода. Партнерские связи с проектными институтами и высокая квалификация инженерно-технических работников, специалистов и всего персонала предприятия позволяет на высокопрофессиональном уровне решать вопросы как по разработке и конструированию металлоконструкций, так и по их изготовлению. Гибкость цен и условий выполнения заказа позволяет получить выгодное предложение на рынке изготовления металлоконструкций. По желанию заказчика возможно производство стандартных и нестандартных изделий, а также металлоконструкций различной сложности, формы и размеров, в том числе строительных, пространственных, монтажных, технологических металлических конструкций, строительных металлоконструкций, быстровозводимых металлоконструкций, зданий и сооружений.

Уровень оснащённости технологическим оборудованием предприятия соответствует требованиям времени и решаемым задачам по качественному и своевременному выполнению договорных обязательств. Рабочие места инженерно-технических работников и специалистов завода оснащены ПК, которые объединены локальной сетью.

При изготовлении рабочих частей оборудования используются профильные оптико-шлифовальные станки фирмы «Wasino», координатно-шлифовальные станки фирмы «Hauzer», «Deckel», электроэрозионные прошивочные и вырезные станки фирмы «Agie», трехкоординатные фрезерные, гравировочные и другие станки.

Современное оборудование дает возможность поддерживать всегда отличное качество и высокую производительность труда, что позволяет поставлять на рынок конкурентоспособную продукцию.

ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» – постоянный экспонент крупнейших российских специализированных выставок, активный участник тематических научно-практических конференций, семинаров.

За высокий уровень выставяемой техники ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» награжден многочисленными дипломами, грамотами и медалями. В частности, конкурсными комиссиями отмечены такие изделия, как шкафы управления и автоматизации вентиляции промышленных зданий, шкафы серии РТЗО, щиты контроля и управления для АЭС и др. комплектные устройства.

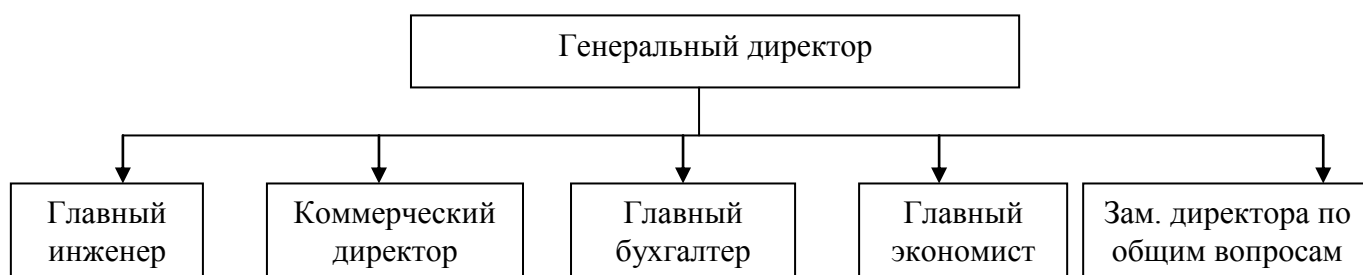
Таким образом, в настоящее время ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» обладает достаточными мощностями для того, чтобы обеспечить своего потребителя качественной продукцией. Современные методы управления и правильно выбранная стратегия развития позволили компании стать одним из популярнейших производителей электромонтажного оборудования в стране и регионе.

На сегодняшний день ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» – это:

- 5000 кв.м. производственных цехов;
- новейшее автоматизированное оборудование по производству промышленной продукции ведущих мировых производителей;
- высококвалифицированный персонал, прошедший обучение и стажировку на ведущих мировых предприятиях;
- сертифицированная продукция;
- высокий контроль качества, осуществляемый на каждом из этапов производства и состоящий из нескольких уровней.

Коллектив предприятия целенаправленно работает по наращиванию объемов выпускаемой продукции, совершенствованию ее качества и увеличению ассортимента, расширению товаропроводящей сети, улучшению условий труда работающих, их социальной защищенности.

Схема организационной структуры управления ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» представлена на рис. 3. Ее построение совмещает в себе линейные принципы распределения полномочий с функциональными областями деятельности.



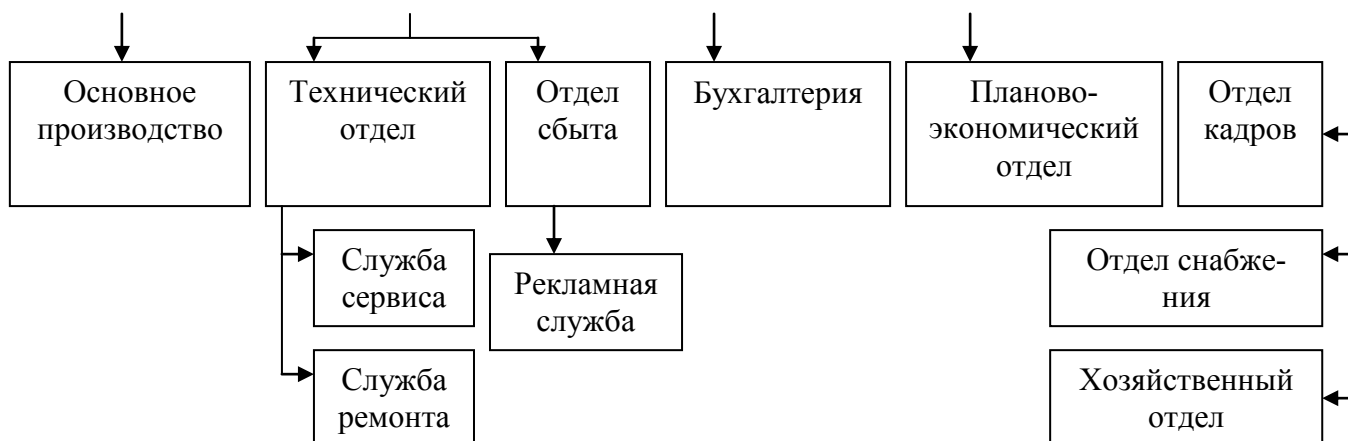


Рисунок 3 – Схема организационной структуры управления ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»

Степень централизации управления ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» высокая, так как руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений. Для повышения ответственности каждого работающего и четкого распределения функций для каждой должности разработаны должностные инструкции.

Высшим звеном в иерархии системы управления ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» является генеральный директор, осуществляющий общее руководство и контроль за деятельностью структурных подразделений.

Генеральный директор несет ответственность перед учредителями за эффективное функционирование предприятия в целом.

Производственный процесс осуществляется под руководством главного инженера, в подчинении которого находятся работники основного производства, непосредственно осуществляющие производство продукции.

Цеха основного производства ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» специализированы по технологическому признаку с организацией в составе цехов предметно-замкнутых участков.

В своей структуре основное производство ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» имеет 7 структурных производственных подразделений (рис. 4).

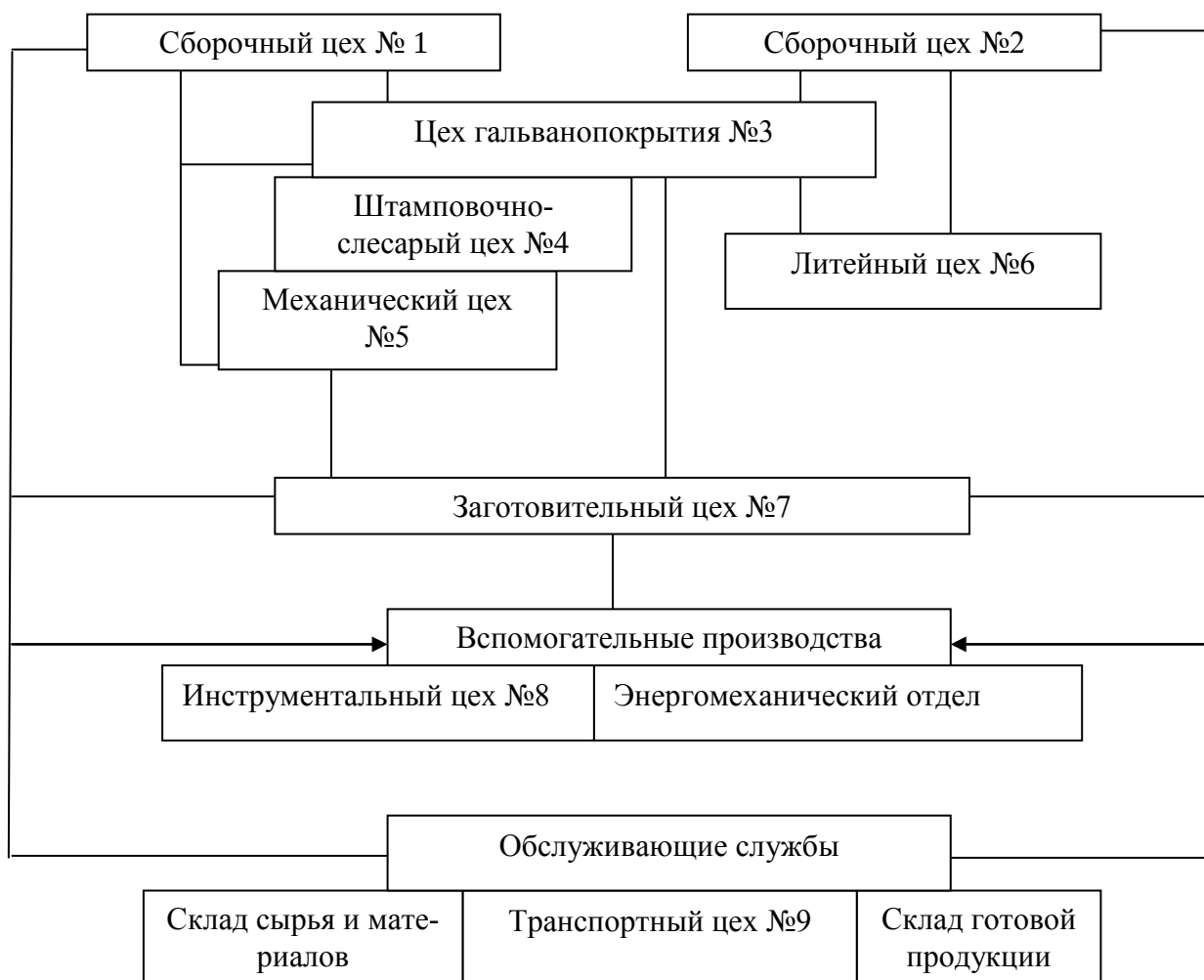


Рисунок 4 – Схема производственной структуры основного производства ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»

Сборочный цех №1 – производит сборку производимого оборудования на участках с предметно-замкнутой специализацией.

Сборочный цех № 2 – производит сборку продукции на участках с предметно-замкнутой формой специализации участков.

Цех гальванических и лакокрасочных покрытий № 3 – специализируется на гальванопокрытии (цинкование, никелирование, оксидирование и др.) и покраске деталей.

Штамповочно-слесарный цех №4 – производит холодную штамповку и сварку узлов продукции сочетая технологическую и предметную специализацию.

Механический цех № 5 – производит механическую обработку черного

и цветного литья и проката с незначительной технологической и выраженной предметной формой специализации.

Литейный цех №6 – специализируется на литье под давлением из силумина и пластмасс.

Заготовительный цех №7 – производит порезку круглого и листового металла с технологической формой специализации.

Структура основного производства предусматривает наличие вспомогательных цехов и обслуживающих служб.

Инструментальный цех № 8 – специализируется на изготовлении штампов, литейных форм, приспособлений, вспомогательного и режущего инструмента.

Электромеханический отдел производит капитальный, текущий ремонт механической, энергетической части оборудования предприятия, обслуживание энергохозяйства.

Обслуживающие службы включают в себя складское хозяйство, транспортный цех.

Реализацией продукции фирмы руководит коммерческий директор, в обязанности которого входит заключение договоров на поставку продукции, формирование портфеля заказов на определенные виды продукции для конкретных заказчиков, оказание информационных и консультационных услуг потребителям, проведение маркетинговых исследований, разработка ценовой стратегии и тактики, разработка форм, методов и средств стимулирования сбыта, разработка и осуществление рекламной компании.

Проведение анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности в ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон», обобщение результатов, разработка предложений и рекомендаций по материалам анализа сосредоточена в планово-экономическом отделе, который находится в подчинении главного экономиста. Главный экономист предприятия координирует всю экономическую работу, осуществляет методологическое и методическое руководство по анализу. Работники планово-экономического отдела участвуют в обобщении материа-

лов анализа, в разработке предложений и рекомендаций, участвуют в организации производственных совещаний и собраний, они обеспечивают контроль за внедрением рекомендаций в производство, а также экономических методов управления. Систематически и всесторонне анализируя информацию, характеризующую ход выполнения плана, затраты, финансовые результаты деятельности, финансовое состояние руководители ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» принимают более обоснованные управленческие решения, осуществляют меры по устранению выявленных недостатков, предупреждают возможные срывы в работе, воздействуют на улучшение использования всех видов ресурсов, обоснованно составляют плановые задания и вырабатывают стратегию предприятия.

Учетный процесс на предприятии осуществляется сотрудниками бухгалтерии под руководством главного бухгалтера. Главный бухгалтер принимает решения в области организации и ведения бухгалтерского, управленческого и налогового учета. К полномочиям сотрудников бухгалтерии предприятия относится принятие решений по: организации учета фактов финансово-хозяйственной деятельности предприятия; учету материальных ценностей; составлению отчетности перед участниками общества, государством, по налогам; ведению учета движения денежных средств; осуществлению контроля за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных средств и материальных ценностей, соблюдением строжайшего режима экономии и хозяйственного расчета.

Ответственность за организацию снабжения производства материалами, обеспечение бесперебойной работы оборудования, общего функционирования предприятия, а также формирование высококвалифицированного, творческого коллектива на предприятии возложена на заместителя директора по общим вопросам.

Наличие организационной структуры управления, соответствующей профилю деятельности ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» и обеспечивающей распределение функциональных обязанностей между структурными подразделениями предприятия, позволяет обеспечивать своевременное реагирование на измене-

ние конъюнктуры рынка, эффективно использовать имеющиеся производственные ресурсы. Современный подход к управлению предприятием дает возможность оперативно реагировать на возрастающие нужды рынка, оптимально использовать человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

Для анализа экономической эффективности производства и реализации продукции в ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» воспользуемся данными таблицы 3, составленной на основании показателей бухгалтерской отчетности (Приложения А, Б, В).

Как следует из данных таблицы 3 объем производства и реализации продукции в ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» за анализируемый период увеличился на 37,4% или 47294 тыс. руб.

Также отмечается рост на 20,3% или 26974 тыс. руб. себестоимости продукции, что обусловлено как увеличением объемов производства и реализации на предприятии, так и, причем в большей степени, инфляционным ростом цен на материальные и энергетические ресурсы в целом по стране.

В 2013 и 2014 г производственная деятельность предприятия была убыточна, однако как положительный факт следует отметить снижение уровня убыточности производства в 2014 году против 2013 года и получение прибыли в 2015 году в размере 13624 тыс. руб. Таким образом, прибыль предприятия возросла на 103,5%.

Таблица 3 – Техничко-экономические показатели производства продукции в ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» за 2013-2015 гг.

| Наименование показателя                     | 2013   | 2014   | 2015   | Абсолютное отклонение<br>(+,-) |               | Темп роста, % |               |
|---------------------------------------------|--------|--------|--------|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                             |        |        |        | 2014/<br>2013                  | 2015/<br>2014 | 2014/<br>2013 | 2015/<br>2014 |
| 1                                           | 2      | 3      | 4      | 5                              | 6             | 7             | 8             |
| Выручка от продажи продукции, тыс.руб.      | 126489 | 150499 | 173783 | +24010                         | +23284        | 118,98        | 115,47        |
| Себестоимость проданной продукции, тыс.руб. | 133185 | 153231 | 160159 | +20046                         | +6928         | 115,05        | 104,52        |

|                                                  |        |        |        |        |        |        |           |
|--------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-----------|
| Затраты на 1 рубль реализованной продукции, руб. | 1,05   | 1,02   | 0,92   | -0,03  | -0,1   | 97,14  | 90,20     |
| Прибыль от продаж, тыс.руб.                      | -6696  | -2732  | 13624  | +3964  | +16356 | 159,20 | 698,68    |
| Рентабельность продаж, %                         | -5,29  | -1,82  | 7,84   | +3,47  | +9,66  | -      | -         |
| Рентабельность затрат, %                         | -5,03  | -1,78  | 8,51   | +3,25  | +10,29 | -      | -         |
| Прочие доходы, тыс.руб.                          | 34666  | 24132  | 23504  | -10534 | -628   | 69,61  | 97,40     |
| Прочие расходы, тыс.руб.                         | 23456  | 21427  | 21330  | -2029  | -97    | 91,35  | 99,55     |
| Чистая прибыль, тыс.руб.                         | 3430   | -34    | 11930  | -3464  | +11964 | 0,99   | в 350 раз |
| Стоимость основных фондов, тыс.руб.              | 20570  | 19850  | 40150  | -720   | +20300 | 96,50  | 202,27    |
| Фондоотдача, руб.                                | 6,15   | 7,58   | 4,33   | +1,43  | -3,25  | 123,25 | 57,12     |
| Фондоемкость, руб.                               | 0,16   | 0,13   | 0,23   | -0,03  | +0,10  | 81,25  | 176,92    |
| Стоимость оборотных средств, тыс. руб.           | 58115  | 78120  | 76655  | +20005 | -1465  | 134,42 | 98,12     |
| Коэффициент оборачиваемости, оборот              | 2,18   | 1,93   | 2,27   | -0,25  | +0,34  | 88,53  | 117,62    |
| Численность персонала, чел.                      | 85     | 84     | 79     | -1     | -5     | 98,82  | 94,05     |
| Производительность труда, тыс.руб/чел.           | 1488,1 | 1791,1 | 2199,8 | +303,0 | +408,7 | 120,36 | 122,82    |
| Фондовооруженность труда, тыс. руб.              | 242,0  | 236,3  | 508,2  | -5,7   | +271,9 | 97,64  | 215,07    |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб.                      | 31742  | 34867  | 38495  | +3125  | +3628  | 109,85 | 110,41    |
| Среднемесячная заработная плата, тыс.руб/чел.    | 31,12  | 34,59  | 37,74  | +3,47  | +3,15  | 111,15 | 109,11    |
| Стоимость активов, тыс.руб.                      | 78685  | 97970  | 116805 | +19285 | +18835 | 124,51 | 119,23    |
| Рентабельность активов, %                        | 4,36   | -0,03  | 10,21  | -4,39  | +10,24 | -      | -         |

Увеличение объемов производства и реализации продукции более быстрыми темпами, чем себестоимости продукции привело к росту уровня рентабельности продаж на 13,13 процентных пункта.

В связи с тем, что увеличение себестоимости продукции происходило меньшими темпами, чем рост выручки от реализации (20,3% против 37,4% соответственно) величина затрат на 1 рубль реализованной продукции сократилась на 13 коп или 12,4%.

Внедрение в эксплуатацию новой технологической линии по производству металлоконструкций вызвало увеличение стоимости основных производственных фондов ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» почти в два раза (95,2%) или на 19580 тыс. руб.

Значительный темп роста стоимости основных производственных фондов в ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» против темпа роста объемов производства и реализации повлек за собой снижение фондоотдачи на 1,82 руб. или 29,6%

Внедрение новой технологической линии повлекло за собой снижение

численности промышленно-производственного персонала, занятого в производстве продукции на 6 человек или 7,4%. Этим, а также ростом объемов производства и реализации продукции на предприятии обусловлено и увеличение годовой производительности труда одного рабочего ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» на 47,8% или 711,7 тыс. руб.

Рост среднегодовой стоимости основных производственных фондов на 95,2% и снижение численности промышленно-производственного персонала на 7,4% значительно увеличили фондовооруженность труда: рост составил 110,0% или 266,2 тыс. руб.

Таким образом, анализ технико-экономических показателей производства стеклотары свидетельствует о целесообразности расширения данного вида деятельности в ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон», так как продукция, производимая на анализируемом предприятии, пользуется спросом на региональном рынке сбыта. В настоящее время предприятие вышло из кризисной ситуации и постепенно наращивает выпуск продукции.

## **2.2 Изучение рынка и выявление основных конкурентов предприятия**

На территории РФ действует довольно много организаций, занимающихся выпуском различных электромонтажных изделий. Но некоторые предприятия смогли зарекомендовать себя лучше других – как качеством своей продукции, так и своим отношением к потребителям.

Одним из таких положительно известных предприятий является ОАО «МЗЭМИ», Московский завод электромонтажных изделий. Он уже более шестидесяти лет производит этажные распределительные модульные устройства и другую продукцию из этого ряда. Приборы, выпущенные в «МЗЭМИ», некогда использовались на всех крупных стройках СССР. А сегодня основными их покупателями являются монтажные организации, ведущие свои работы на территории России и Украины. Применение новых методов управления производственным процессом позволили старейшему в пределах СНГ предприятию дан-

ного профиля выпускать недорогие, но качественные электромонтажные изделия. В том числе – цельнотянутые силовые ящики типа ЯБПВУ из высококачественной стали, в которых встроены блоки выключателей-предохранителей, а также распределительные шкафы, щиты учета, чугунные взрывозащищенные коробки, держатели шин заземления, вводно-распределительные устройства, клеммные коробки и крюки для подвешивания различных типов потолочных светильников. При этом работы по модернизации этого завода электромонтажных изделий все еще ведутся, так что конкурентоспособность продукции ОАО «МЗЭМИ» будет только расти.

Другое предприятие, активно занимающееся инновациями в данной сфере – это екатеринбургский «ЗЭМИ». В сотрудничестве с компанией «СиS» Elektrik эта организация планирует запустить в Красноярске проект по выпуску распределительных шинопроводов, рассчитанных на номинальные токи от 160 до 1000 А. Кроме того, данный завод славится выпуском лестничных и перфорированных лотков, кабельных стоек, коробов и полок самой различной модификации. Он специализируется на электромонтажных изделиях, применяемых при прокладке кабельных магистралей: в его портфолио насчитывается более тысячи наименований подобной продукции. Конструкции, изготовленные «ЗЭМИ», поставляются во все регионы РФ. Они используются в основном на предприятиях нефтедобывающего и энергетического профиля, а также на различных промышленных объектах. Широкая номенклатура продукции и её многолетняя безаварийная работа – вот два основных столпа, на которых держится деятельность «ЗЭМИ».

Третьим заводом, о котором нельзя не упомянуть в рамках обзора лучших российских предприятий по производству монтажных и токопроводящих конструкций, является Старооскольский завод электромонтажных изделий – ОАО «СОЭМИ». Это еще одна организация, которая способна оставаться современной и высокотехнологичной несмотря на свой солидный возраст. Данный завод был основан более тридцати лет назад, однако сейчас «СОЭМИ» занимает одну из лидирующих позиций на внутреннем рынке. Причина – в ак-

тивной работе с клиентом, удобно организованной коммуникации и надежности выпускаемых изделий. На этом предприятии создаются шинопроводы, щитовое оборудование, лотки, анкера, полки, кожухи и прижимы, которые по своему качеству не уступают немецким и австрийским аналогам.

Внутренний региональный рынок электрооборудования очень широк. На нем представлено низковольтное и высоковольтное оборудование, кабельно-проводниковая продукция, а также электромонтажные изделия. Очень важно, что сегодня без труда можно приобрести не только различные трансформаторы, изоляторы, электроаппараты, кабели, но и электромонтажные перфорированные профили и полосы, коробки и ящики для электропроводок и кабельных линий. Без этих не основных на первый взгляд товаров невозможна работа специалистов.

Основными конкурентами ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» в сфере реализации электромонтажных изделий и оказания услуг выступают следующие предприятия:

- ОАО «Московский завод электромонтажных изделий»;
- ООО «Иркутский завод электромонтажных изделий»;
- ОАО «Челябинский завод электромонтажных изделий»;
- ООО «ЗЭМИ-1 «Электрон» г. Новосибирск;
- ОАО «Завод электромонтажных изделий».

Общие черты, характерные для большинства конкурентов:

- низкий уровень издержек;
- индивидуальная работа с клиентами.

Проанализируем состояние конкурентной среды на рынке электромонтажных работ с выявлением сильных и слабых сторон конкурирующих фирм. Данные представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ состояния конкурентной среды

| Параметры | Оценки сильных и слабых сторон фирмы<br>(сравнительные и описательные характеристики) |             |             |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|
|           | ЗАО ЗЭМИ-3<br>«Электрон»                                                              | ОАО «МЗЭМИ» | ОАО «СОЭМИ» |

|                                        |                                                                                             |                                                                                               |                                                                                     |
|----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Вид деятельности                       | конструирование и изготовление типовых и нетиповых комплектных электротехнических устройств | производство этажных распределительных модульных устройств и другую продукцию из этого ряда   | производство монтажных и токопроводящих конструкций                                 |
| Цена                                   | Средний уровень цен.                                                                        | В зависимости от сложности работ уровень цен дифференцирован                                  | Средний уровень цен. Возможно снижение за счет снижения себестоимости               |
| Распространение (площадь охвата рынка) | Осуществление работ на территории Томской области и за ее пределами                         | Проведение работ на территории России и Украины                                               | Работы на территории Белгородской области. Возможное расширение рынка за ее пределы |
| Продвижение                            | Реклама присутствует, но нет развития каналов сбыта                                         | Пассивная реклама: имеет устойчивую положительную репутацию, существует на рынке более 20 лет | Неэффективная реклама. Фирма имеет хорошую репутацию. Каналы сбыта развивающиеся.   |
| Персонал                               | Высокая численность персонала. Квалификация сотрудников дифференцирована.                   | Средний уровень численности, средний уровень квалификации.                                    | Средний уровень численности, дифференцированный уровень квалификации                |

В целом, по данным, представленным в таблице, мы видим однородность продукции, которая специализируется на масштабных работах с высоким уровнем сложности. Стоимость продукции, в основном усреднена, но не исключены ее колебания. Слабой стороной всех конкурентов, является пассивное отношение к рекламе. Одни полагаются на многолетний опыт работы фирмы на рынке и не нуждаются в ней; другие недостаточно эффективно ее используют, хотя есть необходимость в продвижении своих услуг; третьи ограничиваются распространением среди узкого круга лиц. Количество сотрудников фирм и их уровень квалификации разные.

Целями, определяющими функции и задачи предприятия в области качества, являются:

1. Безопасность, надежность, эстетичность изготовленного оборудования за счет обеспечения строгого соответствия выполняемых работ требованиям нормативных документов и требованиям Заказчиков, доведения до всего персонала ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» важности выполнения этих требований.

2. Ответственность перед Заказчиком за изготовленное оборудование с полной гарантией качества.

3. Достижения оптимального соотношения цена/качество изготовленного оборудования для наших Заказчиков по сравнению с предприятиями, работающими на рынке.

4. Постоянное расширение номенклатуры изготавливаемого оборудования за счет разработки новых схемных решений, применения новых материалов, оборудования, технологий, максимально удовлетворяющих запросы и ожидания наших Заказчиков.

5. Формирование имиджа ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон», как высокотехнологичного, надежного и предоставляющего продукцию высокого качества предприятия.

6. Непрерывное совершенствование организации и технологии работ на основе процессного подхода в соответствии с требованиями рынка.

7. Формирование корпоративной культуры производства и системы мотивации, обеспечивающей вовлечение всех работников в решение задач предприятия.

Высшее руководство ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» возлагает на себя ответственность за осуществление деятельности в соответствии с Политикой в области качества и утвержденным «Руководством по качеству», а также за качество поставляемой продукции.

В настоящее время руководство ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» планирует расширить границы своего рынка за пределами области. Поэтому, необходимо четко определить свои преимущества на рынке по отношению к уже представленным его участникам и возможности дальнейшего развития организации. Для этого составим SWOT-матрицу (табл. 5).

Таблица 5 – SWOT-матрица

|                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                     | <p>Возможности</p> <p>1 Снижение цен, за счет снижения себестоимости услуг;</p> <p>2 Расширение рынка оказываемых услуг за пределы Томской области;</p> <p>3 Дальнейшее развитие каналов сбыта</p> | <p>Угрозы</p> <p>1 В следствии текучести кадров падает уровень качества оказания услуг (т.е. нехватка высококвалифицированных рабочих, отставание от графика, невозможность своевременного оказания услуг);</p> <p>2 Сокращение количества договоров с физ. и юридич. лицами;</p> <p>3 Потеря устойчивой позиции на рынке;</p> <p>4 Снижение прибыли от реализации работ, в виду сокращения числа договоров.</p> |
| <p>Сильные стороны</p> <p>1 Приемлемые цены;</p> <p>2 Сотрудничество с различными поставщиками;</p> | <p>Пути дальнейшего развития</p> <p>За счет анализа рынка открыть дополнительные представительства за пределами Томской области. С учетом спроса на данный вид услуг в других регионах.</p>        | <p>Пути предотвращения угроз</p> <p>1 Создание гибкой системы оплаты труда на предприятии, отвечающей ожиданиям рабочих;</p> <p>2 Привлечение местного населения в тех районах, где будут открыты новые филиалы, что позволит эффективно управлять себестоимостью услуг и снизить командировочные расходы.</p>                                                                                                   |
| <p>Слабые стороны</p> <p>1 Текучесть кадров;</p> <p>2 Разный уровень квалификации рабочих;</p>      | <p>Уменьшение влияния слабых сторон</p> <p>1 Открыть филиалы в других районах города;</p> <p>2 Привлечь высококвалифицированных специалистов</p>                                                   | <p>Антикризисные стратегии</p> <p>Разработать гибкую систему скидок как для населения, так и для юридических лиц.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Таким образом, можно сделать вывод, что ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» имеет преимущество перед конкурентами в том, что:

- качество продукции подтверждается, наличие лицензии, и соответствие всем требованиям;
- полная заводская готовность выпускаемых изделий позволяет клиентам снизить затраты на монтажные и пуско-наладочные работы;
- изделия могут эксплуатироваться в экстремальных климатических условиях. Оборудование отличается повышенной безопасностью, что исключает необходимость принимать дополнительные меры безопасности при эксплуатации.

Расходы на рекламу не оправдывают себя, так как она не приносит желаемого результата. В основном наличие заказов обусловлено устойчивым положением фирмы на рынке и ее хорошей репутацией. Уровень квалификации

персонала, также нуждается в повышении. Дифференциация данного показателя связана с большой текучестью кадров.

В целом ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» имеет устойчивую позицию и долю рынка в городе и способен конкурировать с другими, более крупными игроками в данной отрасли. А также может занять новую нишу, расширив свои границы, путем открытия филиалов, сначала в других районах города, а за тем в области и за ее пределами.

## **2.3 Методика комплексной оценки конкурентоспособности предприятия**

Конкурентоспособность предприятия – это его способность противодействовать на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности и эффективности производственной деятельности [1].

Оценка конкурентоспособности предприятия необходима в целях:

- разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- выбора контрагентов для совместной деятельности;
- составления программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществления инвестиционной деятельности;
- осуществления государственного регулирования экономики.

Существующие методы оценки конкурентоспособности предприятия сопоставим с позиций оценки их сущности и основных преимуществ (табл. 6) [2].

Таблица 6 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

| Название метода                               | Сущность метода                                                                                                                                                                                                           | Преимущества                                 |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 1                                             | 2                                                                                                                                                                                                                         | 3                                            |
| 1. Оценка с позиций сравнительных преимуществ | Так как производство и реализация предпочтительнее в том случае, если издержки производства ниже, чем у ближайших конкурентов, то в качестве основного критерия, используемого в данном методе, являются низкие издержки. | Простота оценки уровня конкурентоспособности |
| 2. Оценка с позиций теории равновесия         | Каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. В этом случае у предприятия отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием,                           | Возможность определения внутренних резервов  |

|                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      | какого-либо из факторов производства, а, следовательно, нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием в данном случае является наличие факторов производства, не используемых в полной мере.                                                                                                                                                     |                                                                                             |
| 3. Оценка исходя из теории эффективности конкуренции                 | Основным критерием при использовании структурного подхода к оценке конкурентоспособности предприятия является концентрация производства и капитала. Оценка конкурентоспособности при функционального подхода осуществляется с учетом соотношения цены, затрат и нормы прибыли.                                                                                                         |                                                                                             |
| 4. Оценка на базе качества продукции                                 | Критерием конкурентоспособности является качество продукции.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности |
| 5. Профиль требований                                                | С помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей.                                                                                                                                                                                                                  | Наглядность                                                                                 |
| 6. Профиль полярностей                                               | В качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания от ближайших конкурентов.                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                             |
| 7. Матричный метод                                                   | В основу методики положен анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции.                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                             |
| 8. SWOT-анализ                                                       | Метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе результатов проведенного анализа выявить существующие возможности для развития предприятий.                                                                                                                                                  |                                                                                             |
| 9. Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности» | Оценка конкурентоспособности предприятия проводится по восьми факторам:<br>- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;<br>- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню рыночных лидеров;<br>- цена товара с возможной наценкой;<br>- финансы;<br>- торговля;<br>- послепродажное обслуживание;<br>- внешняя торговля предприятия; |                                                                                             |

## Продолжение таблицы 6

| 1                                                                                             | 2                                                                                                                                                                                        | 3                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10. Метод экспертных оценок                                                                   | Метод основан на организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов                                         | Позволяет быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения |
| 11. Метод оценки основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия | Оценка конкурентоспособности предприятия включает следующие этапы:<br>- выбор критериев для оценки конкурентоспособности предприятия;<br>- расчет коэффициентов весомости выбранных кри- |                                                                                                                                   |

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  | териев;<br>-определение количественных значений единичных показателей;<br>- расчет коэффициентов весомости выбранных единичных показателей;<br>- расчет количественных значений критериев конкурентоспособности предприятия;<br>- расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия. |  |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|

В настоящее время многие компании для решения задач конкурентоспособности продукции и снижения производственных затрат используют методологию непрерывного совершенствования продукции, производственных технологий, организационных структур, а именно, функционально-стоимостный анализ (ФСА) [3,4].

## **2.4 Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»**

Рассмотрим особенности использования элементов ФСА для анализа конкурентоспособности предприятия на примере ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон», г. Томск.

Основными конкурентами ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» в Томской области являются следующие предприятия по электромонтажным изделиям: ОАО «МЗЭМИ» и ОАО «СОЭМИ».

В качестве основных критериев были выбраны следующие характеристики (табл. 7):

- 1) Наличие ассортимента (виды продукции).
- 2) Условия поставки (бальная система оценки, характеризующаяся наличием доставки продукции потребителю за счет предприятия).
- 3) Наличие официального сайта (является значимым показателем для потребителя, так как при наличии сайта потребитель имеет возможность узнать о продукции и о предприятии в целом «не выходя из дома», а также оставить заявку на приобретение продукции).
- 4) Условия приобретения (бальная система оценки, характеризующаяся

наличием скидок при покупке большого количества продукции)

5) Соответствие менеджменту качества ISO 9001:2008 (бальная система оценки).

Таблица 7 – Исходные данные для расчета

| Наименование предприятия | Наименование характеристики                     | Значение характеристики                                                      |
|--------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| ЗАО ЗЭМИ-3<br>«Электрон» | Наличие ассортимента                            | 1                                                                            |
|                          | Условия поставки                                | Хорошо: осуществляется доставка продукции до потребителя за счет предприятия |
|                          | Наличие официального сайта                      | Хорошо: есть сайт                                                            |
|                          | Условия приобретения                            | Удовлетворительно: при оплате партии более 100 000 шт. скидка составит 8%    |
|                          | Соответствие менеджменту качества ISO 9001:2008 | Хорошо: соответствует                                                        |
| ОАО «МЗЭМИ»              | Наличие ассортимента                            | 3                                                                            |
|                          | Условия поставки                                | Хорошо: осуществляется доставка продукции до потребителя за счет предприятия |
|                          | Наличие официального сайта                      | Хорошо: есть сайт                                                            |
|                          | Условия приобретения                            | Хорошо: возможна отсрочка платежа                                            |
|                          | Соответствие менеджменту качества ISO 9001:2008 | Хорошо: соответствует                                                        |
| ОАО «СОЭМИ»              | Наличие ассортимента                            | 2                                                                            |
|                          | Условия поставки                                | Хорошо: осуществляется доставка продукции до потребителя за счет предприятия |
|                          | Наличие официального сайта                      | Хорошо: сайт есть                                                            |
|                          | Условия приобретения                            | Удовлетворительно                                                            |
|                          | Соответствие менеджменту качества ISO 9001:2008 | Хорошо: соответствует                                                        |

Построим матрицу смежности параметров с целью оценки значимости рассматриваемых критериев. Оценка значимости критериев была проведена методом экспертной квалиметрии (табл. 8).

Таблица 8 – Значимость характеристик конкурентоспособности предприятия

| Параметры                  | Наличие ассортимента | Условия поставки | Наличие официального сайта | Условия приобретения | Соответствие менеджменту качества ISO 9001:2008 | $a_i$ | $Рабс_i$ | $Ротн_i$ |
|----------------------------|----------------------|------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------------------------------|-------|----------|----------|
| Наличие ассортимента       | 1                    | 1,5              | 1,5                        | 1,5                  | 0,5                                             | 6     | 27,5     | 0,24     |
| Условия поставки           | 0,5                  | 1                | 1,5                        | 1                    | 0,5                                             | 4,5   | 20       | 0,173    |
| Наличие официального сайта | 0,5                  | 0,5              | 1                          | 0,5                  | 0,5                                             | 3     | 14       | 0,12     |
| Условия                    | 0,5                  | 1                | 1,5                        | 1                    | 0,5                                             | 4,5   | 20       | 0,173    |

|                                                 |     |     |     |     |   |   |    |       |
|-------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|---|---|----|-------|
| приобретения                                    |     |     |     |     |   |   |    |       |
| Соответствие менеджменту качества ISO 9001:2008 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1,5 | 1 | 7 | 34 | 0,294 |

Показатель абсолютного приоритета рассчитывается следующим образом:

Для первого параметра «наличие ассортимента»:

$$P_{abc}(1)=1,0 \times 6,0 + 1,5 \times 4,5 + 1,5 \times 3,0 + 1,5 \times 4,5 + 0,5 \times 7,0 = 27,5;$$

Для второго параметра «условия поставки»:

$$P_{abc}(2)=0,5 \times 6,0 + 1,0 \times 4,5 + 1,5 \times 3,0 + 1,0 \times 4,5 + 0,5 \times 7,0 = 20,0;$$

Для третьего параметра «наличие официального сайта»:

$$P_{abc}(3)=0,5 \times 6,0 + 0,5 \times 4,5 + 1,0 \times 3,0 + 0,5 \times 4,5 + 0,5 \times 7,0 = 14,0;$$

Для четвёртого параметра «условия приобретения»:

$$P_{abc}(4)=0,5 \times 6,0 + 1,0 \times 4,5 + 1,5 \times 3,0 + 1,0 \times 4,5 + 0,5 \times 7,0 = 20,0;$$

Для пятого параметра «соответствие менеджменту качества ISO 9001:2008»:

$$P_{abc}(5)=1,5 \times 6,0 + 1,5 \times 4,5 + 1,5 \times 3,0 + 1,5 \times 4,5 + 1,0 \times 7,0 = 34,0.$$

Показатель относительного приоритета рассчитывается по следующей формуле:

$$P_{\text{относит } i} = \frac{P_{abc \ i}}{\sum_{i=1}^5 P_{abc \ i}}$$

(1)

Сравним предприятия-конкуренты по каждому из пяти рассматриваемых параметров, представленных в табл. 7. Результаты проведенного анализа представлены в табл. 9.

Таблица 9 – Результаты анализа предприятий по критериям оценки

|           |                          |                  |                  |       |             |             |
|-----------|--------------------------|------------------|------------------|-------|-------------|-------------|
| Параметры | ЗАО ЗЭМИ-3<br>«Электрон» | ОАО «МЗЭ-<br>МИ» | ОАО «СО-<br>ЭМИ» | $a_i$ | $P_{abc_i}$ | $P_{отн_i}$ |
|-----------|--------------------------|------------------|------------------|-------|-------------|-------------|

| <b>Критерий «ассортимент»</b>                                     |     |     |     |     |      |      |
|-------------------------------------------------------------------|-----|-----|-----|-----|------|------|
| ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон»                                             | 1   | 0,5 | 0,5 | 2   | 5,5  | 0,22 |
| ОАО «МЗЭ-МИ»                                                      | 1,5 | 1   | 1,5 | 4   | 11,5 | 0,46 |
| ОАО «СО-ЭМИ»                                                      | 1,5 | 0,5 | 1   | 3   | 8    | 0,32 |
| <b>Критерий «условия поставки»</b>                                |     |     |     |     |      |      |
| ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон»                                             | 1   | 1   | 1   | 3   | 9    | 0,33 |
| ОАО «МЗЭ-МИ»                                                      | 1   | 1   | 1   | 3   | 9    | 0,33 |
| ОАО «СО-ЭМИ»                                                      | 1   | 1   | 1   | 3   | 9    | 0,33 |
| <b>Критерий «наличие официального сайта»</b>                      |     |     |     |     |      |      |
| ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон»                                             | 1   | 0,5 | 0,5 | 2   | 5,5  | 0,22 |
| ОАО «МЗЭ-МИ»                                                      | 1,5 | 1   | 1   | 3,5 | 10   | 0,39 |
| ОАО «СО-ЭМИ»                                                      | 1,5 | 1   | 1   | 3,5 | 10   | 0,39 |
| <b>Критерий «условия приобретения»</b>                            |     |     |     |     |      |      |
| ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон»                                             | 1   | 0,5 | 1   | 2,5 | 7    | 0,27 |
| ОАО «МЗЭ-МИ»                                                      | 1,5 | 1   | 1,5 | 4   | 11,5 | 0,46 |
| ОАО «СО-ЭМИ»                                                      | 1   | 0,5 | 1   | 2,5 | 7    | 0,27 |
| <b>Критерий «соответствие менеджменту качества ISO 9001:2008»</b> |     |     |     |     |      |      |
| ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон»                                             | 1   | 1   | 1   | 3   | 9    | 0,33 |
| ОАО «МЗЭ-МИ»                                                      | 1   | 1   | 1   | 3   | 9    | 0,33 |
| ОАО «СО-ЭМИ»                                                      | 1   | 1   | 1   | 3   | 9    | 0,33 |

На заключительном этапе произведем расчет показателя комплексного приоритета (табл. 10).

Таблица 10 – Результаты расчета показателя комплексного приоритета

| Наименование предприятия | Наименование критерия оценки |                  |                            |                      |                                                 | Итого |
|--------------------------|------------------------------|------------------|----------------------------|----------------------|-------------------------------------------------|-------|
|                          | Наличие ассортимента         | Условия поставки | Наличие официального сайта | Условия приобретения | Соответствие менеджменту качества ISO 9001:2008 |       |
| ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон»    | 0,22                         | 0,33             | 0,22                       | 0,27                 | 0,33                                            |       |
| ОАО «МЗЭ-МИ»             | 0,46                         | 0,33             | 0,39                       | 0,46                 | 0,33                                            |       |
| ОАО «СО-ЭМИ»             | 0,32                         | 0,33             | 0,39                       | 0,27                 | 0,33                                            |       |
| Значимость критерия      | 0,24                         | 0,173            | 0,12                       | 0,173                | 0,294                                           |       |

|                                             |       |       |       |       |       |       |
|---------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Комплексный приоритет ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» | 0,053 | 0,057 | 0,026 | 0,047 | 0,097 | 0,28  |
| Комплексный приоритет ОАО «МЗЭМИ»           | 0,110 | 0,057 | 0,047 | 0,080 | 0,097 | 0,391 |
| Комплексный приоритет ОАО «СОЭМИ»           | 0,077 | 0,057 | 0,047 | 0,047 | 0,097 | 0,325 |

Комплексный приоритет в пересчете на единицу стоимости выпускаемой продукции для всех рассматриваемых предприятий составляет:

- 1) ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон»:  $0,28/7500=0,037 \cdot 10^{-3}$
- 2) ОАО «МЗЭМИ»:  $0,391/7400=0,053 \cdot 10^{-3}$
- 3) ОАО «СОЭМИ»:  $0,325/7600=0,043 \cdot 10^{-3}$

Анализ полученных результатов свидетельствует о том, что для потребителя наиболее предпочтительным являются конкурентные преимущества предприятия ОАО «МЗЭМИ». При пересчете приоритета на единицу стоимости выпускаемой продукции установившийся порядок предпочтения не меняется.

### **3 ПРЕДЛОЖЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АНАЛИЗИРУЕМОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1 Рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности предприятия**

Сегодня, в период глобального спада отечественной экономики и общего мирового экономического кризиса, наиболее важным звеном в повышении конкурентоспособности всей страны в целом является уровень конкурентоспособности каждого отдельно взятого хозяйствующего субъекта. От того, способ-

ны ли национальные компании успешно конкурировать на различных международных рынках, зависит общий уровень эффективности факторов производства в стране. Так, главной задачей в управлении современными компаниями стало поддержание высокого уровня их конкурентоспособности.

Понятие конкурентоспособности касается разных аспектов, затрагивая разные стороны деятельности организации. На наш взгляд, конкурентоспособность компании – это наличие у компании способности и возможности прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене ниже, чем у конкурентов, но по качеству выше.

Развитие национальной экономики – это первоочередная задача любого государства, что определяет не только уровень жизни населения, проживающего в данной стране, но и наличие возможностей у страны тесно взаимодействовать со странами-союзниками для реализации своих же целей [1].

В хозяйственной практике России механизм стратегического менеджмента находится на стадии становления. Отсутствие разработанной стратегии мешает предприятиям успешно развиваться. Возрастает роль для всех хозяйствующих субъектов в условиях рыночной экономики как важнейшего инструмента управления потенциалом их бизнеса.

В сложившихся современных условиях нестабильность развития стран и рынков связана не только с экономическими последствиями циклического развития экономик, но и усиления воздействия геополитических факторов на усложнение внешней среды. Тенденции изменения внешней среды, а также учет внутреннего потенциала объекта управления коренным образом влияют на последовательность стратегического управления.

На этапе стратегического анализа возникает необходимость учета и политических факторов, помимо непосредственного макроокружения. Поэтому расширяется объем информации, необходимой для изучения, что может привести к усложнению ситуации, не соответствию современным реалиям [7].

Нередко для решения проблем несовершенства существующей системы стратегического управления вводят новую концепцию стратегического ме-

менеджмента. В основу данной концепции заложена организационно-экономическая модель бизнеса, непрерывное усовершенствование технологии ведения бизнеса, информационной системы и мотивации, новые формы организации труда и более высокий уровень организационной культуры.

Полезный эффект от внедрения новой концепции стратегического менеджмента выражается прежде всего:

- в поддержке стратегического стиля мышления и поведения управленческих кадров и сотрудников;
- в создании по возможности однородных и гибких организационных структур, моделей нацеленных на согласование целей и возможностей участников бизнеса;
- в осознании качества работы и ответственности на всех уровнях;
- в оптимальной мотивации руководящих кадров и персонала;
- в усилении роли организационной культуры предприятия [13].

Реализация этой концепции обуславливает со всех точек зрения широкую децентрализацию задач, компетенции и ответственности. Это касается прежде всего создания самостоятельных структурных единиц: следует принимать во внимание по-прежнему актуальную задачу интеграции, решение которой позволит сориентировать все децентрализованные структуры на общий результат работы хозяйственной организации и интересов потребителей.

Стратегическая конкурентоспособность достигается тогда, когда фирма успешно разрабатывает и реализует стратегию создания стоимости - стратегии комплексного и скоординированного набора действий, направленных на использование ключевых компетенций и получение конкурентного преимущества. При выборе стратегии фирмы делают выбор между доступными альтернативами. В этом смысле выбранная стратегия определяет направления и инструменты управления и поведения на рынке. Стратегия фирмы также демонстрирует, как она отличается от своих конкурентов. Фирма получает конкурентное преимущество, когда она реализует стратегию, которая создает превосходную

ценность для клиентов и ее конкуренты не в состоянии дублировать эту ценность [7].

Процесс стратегического управления целесообразно использовать в качестве основы для принятия стратегических решений и совершения действий, которые направлены на формирование стратегической конкурентоспособности и получения прибыли выше среднего уровня.

Процесс стратегического управления включает в себя полный набор решений и действий, необходимых для достижения предприятием стратегической конкурентоспособности и получения прибыли выше среднего уровня [6].

Подводя итог, отметим, что эффективный стратегический менеджмент дает возможность рационально использовать внутренние ресурсы хозяйствующего субъекта, гибко реагировать на изменения внешней среды, формировать и удерживать конкурентные преимущества, максимизировать прибыль, что дает основание считать стратегическое управление одним из основных факторов конкурентоспособности организации.

Перейдем к разработке мероприятий по повышению эффективности стратегического планирования ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон».

#### 1. Оптимизация товарных запасов

Управление запасами – важная часть общей политики управления оборотными активами предприятия, основная цель которой – обеспечение бесперебойного процесса производства и реализации продукции при минимизации совокупных затрат по обслуживанию запасов.

При наличии дефицита запасов существуют следующие виды издержек:

- издержки в связи с невыполнением заказа (задержкой с отправкой заказанного товара) – дополнительные затраты на продвижение и отправку товаров того заказа, который нельзя выполнить за счет имеющихся товарно-материальных запасов;
- издержки в связи с потерей сбыта – в случаях, когда постоянный заказчик обращается за данной покупкой в другую фирму (измеряются в показателях выручки, потерянной из-за неосуществления торговой сделки);

– издержки в связи с потерей заказчика – когда отсутствие запасов оборачивается не только потерей той или иной торговой сделки, но и тем, что заказчик начинает постоянно искать другие источники снабжения (издержки измеряются в показателях общей выручки, которую можно было бы получить от реализации всех потенциальных сделок заказчика с фирмой);

– издержки по закупкам – издержки по оформлению заказа; по оформлению договора о поставках и коммуникации с поставщиками; транспортные издержки, если стоимость транспортировки не входит в стоимость получаемого товара; издержки по складированию и получению заказа. Некоторые из них фиксируются в заказе и не зависят от его объема, другие, например, транспортные и складские издержки, находятся в прямой зависимости от величины заказа;

– издержки по содержанию запаса определяются затратами на складское хранение продукции в течение известного времени и зависят от объема складированной продукции. Сюда относятся складские издержки и рентные платежи, если помещение арендуется, или текущие затраты по содержанию складов, принадлежащих производственной единице. К данному виду издержек относятся капитальные, страховые и налоговые издержки. Страховые запасы поддерживаются как защита от потерь запасов на случай пожара и краж. Запасы облагаются налогами по состоянию на день оценки. Этот уровень не всегда отражает действительное содержание запасов. К этой же группе издержек относятся потери от разрушения и порчи запасов;

– издержки в результате отсутствия продукции несет изготовитель, если он не может удовлетворить спонтанно возникший спрос из-за отсутствия продукции на складе. Эти потери могут быть 2 видов:

- стоимость потерянных продаж, когда заказчик передает свой заказ другому изготовителю. Издержки определяются как потери прибыли от предполагаемых затрат;

- когда заказчик ожидает выполнения заказа. Продажи не потеряны, а отложены. Однако ожидание может создать дополнительные затраты на

оформление заказа, транспортные и складские расходы, когда заказ не может быть выполнен через обычные каналы распределения. Определить эти издержки не составляет труда.

Стоимость дефицита запасов больше, чем просто цена упущенных торговых сделок или нереализованных заказов. В нее входят и потери времени на изготовление продукции, и потери рабочего времени, и возможно, потери времени из-за дорогостоящих перерывов в производстве при переходах между сложными технологическими весами.

Среди факторов, которые оказывают влияние на объем запасов предприятия, наиболее значимыми являются следующие:

- условия приобретения запасов (объемы партий поставки, частота заказа, возможные скидки и льготы);
- условия реализации готовой продукции (изменение объемов продаж, скидки в цене, состояние спроса, развитость и надежность дилерской сети);
- условия производственного процесса (длительность подготовительного и основного процесса, особенности технологии производства);
- издержки по хранению запасов (складские расходы, возможная порча, замораживание средств).

Одним из эффективных способов минимизации средств в запасах материалов в условиях экономики переходного периода является внедрение на предприятии методики оптимального вложения средств в запасы материалов и покупных изделий. Важно подчеркнуть, что методика оптимального вложения средств в запасы материалов охватывает, строго говоря, только основные материалы и покупные изделия, необходимые на конкретном этапе работы предприятия.

Поэтому для улучшения платежной дисциплины предприятия необходимо контролировать уровень запасов и затрат, так как основным источником возникновения денежных средств являются поступления от покупателей.

## 2. Создание отдела маркетинга

На текущий момент, в структуре ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» маркетинговая и рекламные функции реализуются неэффективно, в связи с этим рекомендуется ввести в состав ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» отдел маркетинга под руководством заместителя генерального директора по маркетингу. Заместитель генерального директора по маркетингу будет подчиняться непосредственно генеральному директору ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон».

Сформулируем задачи, которые будут стоять создаваемым отделом маркетинга:

- 1) анализ макроокружения и выявление основных факторов, оказывающих влияние на рынок поставок и перевозок нефтепродуктов и деятельность ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»;
- 2) анализ рынка;
- 3) конкурентный анализ;
- 4) сегментация рынка;
- 5) определение позиции ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» на рынке;
- 6) организация и проведение маркетинговых исследований;
- 7) анализ текущей товарной, ценовой, сбытовой и рекламной политики ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»;
- 8) разработка стратегий и планов маркетинга для достижения поставленных руководством ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» целей;
- 9) разработка программ формирования лояльности для клиентов на базе изучения их удовлетворенности;
- 10) поддержание работы сайта;
- 11) участие в подготовке бизнес-планов.

Количество сотрудников отдела маркетинга необходимо определять, исходя из поставленных перед отделом задач, для выполнения которых необходимо достаточное количество подчиненных-исполнителей. Их количество зависит не только от числа поставных задач, но и от компетентности сотрудников и их слаженной работы в команде. В данной ситуации ограничим количество персонала четырьмя единицами: начальник отдела, маркетолог-аналитик, мар-

кетолог, менеджер по рекламе и PR. Распределение функций может быть осуществлено следующим образом.

Заместитель генерального директора по маркетингу: контроль работы подчиненных (окончательная проверка аналитических отчетов, планов маркетинга, информационных справок и т.п.); взаимодействие с руководством как по вертикали, так и по горизонтали; выдача заданий отделу; стратегическое планирование; обучение персонала; подготовка планов развития компании на средне- и долгосрочную перспективу, согласование развития разных направлений деятельности и целевых рынков; предварительный контроль работы подчиненных; разработка стратегии позиционирования компании; портфельный анализ стратегических единиц бизнеса; разработка стандартов обслуживания клиентов.

При этом учитывается, что заместитель генерального директора по маркетингу при необходимости может в полной мере выполнять все функции рядового маркетолога. Заместитель генерального директора по маркетингу должен сконцентрироваться именно на взаимодействии с руководством и функциональными подразделениями компании и стратегическом планировании, чтобы наиболее эффективно организовать работу отдела.

Маркетолог-аналитик:

- анализ внешней среды (PEST-анализ, анализ рынка, потенциальных и реальных рынков, анализ статистических данных и др.) для выявления текущего состояния, перспектив развития рынков, текущей и потенциальной емкости рынков и ключевых факторов успеха на рынках, где работает ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»;
- конкурентный анализ (по всем элементам комплекса маркетинга, построение матриц SWOT для ключевых конкурентов) с целью выявления сильных и слабых сторон как ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон», так и ее конкурентов, оценки их конкурентоспособности и построения конкурентной карты для каждого рынка;
- текущий мониторинг СМИ и Интернет-порталов.

Маркетолог:

– анализ работы компании по всем элементам комплекса маркетинга (в данном случае 7P – product, price, place, promotion, people, physical evidence, process):

1 товарная политика – анализ ассортимента предлагаемых товаров и услуг (ABC-анализ), ширины и глубины ассортимента, оценка удовлетворенности клиентов;

2 сбытовая политика – анализ существующих методов привлечения клиентов и сбытовых аспектов работы с ними, анализ клиентской базы на основе данных, полученных от менеджеров по продажам и продакт-менеджеров (ABC- и XYZ- анализы, выявление ключевых клиентов с помощью различных методик);

3 процесс – анализ процесса взаимодействия ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» с клиентами;

4 персонал – анализ работы персонала, взаимодействующего непосредственно с клиентами (возможно, при участии других отделов или методом «таинственного покупателя»);

5 статистический анализ показателей по всем элементам комплекса маркетинга.

6 подготовка информационных справок и разработка рекомендации на краткосрочную и среднесрочную перспективу;

7 тесное взаимодействие с заместителем начальника отдела;

8 оценка эффективности работы по всем элементам комплекса маркетинга.

Квалификационную матрицу для создаваемого отдела маркетинга представим в таблицы 11. Функции сотрудников были подробно описаны выше.

Таблица 11 – Квалификационная матрица для департамента маркетинга ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»

| Должность | Требования |
|-----------|------------|
|-----------|------------|

|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Заместитель генерального директора по маркетингу | Высшее образование; опыт работы маркетологом и в последствии начальником отдела (заместителем начальника отдела маркетинга) от 5 лет; постоянное совершенствование знаний в области маркетинга; знание специфики рынка; умение взаимодействовать с вышестоящим руководством и другими функциональными подразделениями; уверенная жизненная позиция и подкрепленные амбиции; умение найти подход к каждому сотруднику и умение работать в команде; стратегическое видение ситуации и ее системный анализ; разработка заданий для сотрудников и их функциональных обязанностей; подбор персонала; возраст – от 28 лет |
| Маркетолог                                       | Возраст - от 23 лет; высшее или незаконченное высшее образование; возможен прием на работу студентов старших курсов (5-6 курс); опыт работы или очень хорошее знание принципов, методов и подходов маркетинга; умение работать в команде; обучаемость.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Маркетолог-аналитик                              | Возраст - от 23 лет; высшее или незаконченное высшее образование; возможен прием на работу студентов старших курсов (5-6 курс); опыт работы от 2 лет; очень хорошее знание принципов, методов и подходов маркетинга; умение работать в команде; обучаемость; аналитические способности.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Менеджер по рекламе и PR                         | Возраст – от 23 лет; высшее образование (маркетинг, PR или реклама, маркетинг и PR); знание особенностей различных средств продвижения; умение подсчета рекламного бюджета; опыт оценки эффективности рекламных кампаний; опыт работы в сфере маркетинга и рекламы обязателен; умение работать в команде; опыт взаимодействия с другими подразделениями или с рекламными агентствами; опыт работы - от 2 лет.                                                                                                                                                                                                       |

Структура создаваемого отдела маркетинга представлена на рис. 5. Работа отдела будет построена по функциональному принципу.



Рисунок 5 – Структура создаваемого отдела маркетинга

Предложенная структура предполагает минимальное дублирование функций, при этом должностные обязанности являются прозрачными и понятными каждому сотруднику.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

1. Оптимизация товарных запасов. Произведем расчет норматива запасов из следующих условий:

– реализация продукции по производственной себестоимости за 2015 г. 160159 тыс.руб.;

- количество дней в периоде 365 дней;
- норма оборотных средств на готовую продукцию – 10 дней, рассчитана из условий: время, необходимое на комплектование и накопление продукции до необходимых размеров (7 дней), на хранение продукции на складе до отгрузки (1 дней), на упаковку и маркировку продукции (1 день), на доставку ее до станции отправления и погрузку (1 день).

$$160159/365*10 = 4388 \text{ тыс.руб.}$$

Запасы ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» на конец 2015 года составляют 53000 тыс.руб.

$$53000-4388 = 48612 \text{ тыс. руб. избыток товарных запасов.}$$

Проведение акций и распродажа со скидкой залежавшихся товаров. Для данного мероприятия предлагается продать запасы со скидкой 20%, т.е. организация вернет затраченные деньги без получения прибыли. Проведение такой акции позволит предприятию продать около 70% запасов.

Проведем расчет данного мероприятия. Затраты на проведение акций представлены в табл. 12.

Таблица 12 – Затраты на проведение акций по распродаже товаров

| Вид затрат                                                                                                       | Сумма, тыс. руб. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1                                                                                                                | 2                |
| Листовки 2руб./шт. (10000 шт)                                                                                    | 20,0             |
| Промоутер 1000 листовок оплата 500 руб.                                                                          | 5,0              |
| Реклама на ТВ 12000 руб./мин. длительность сообщения 30сек трансляция 10 раз в день срок проведения акций 5 дней | 300,0            |
| Наружная реклама                                                                                                 | 30,0             |
| Итого                                                                                                            | 355,0            |

Таким образом, общие затраты на проведение акции составят 355 тыс. руб.

Выручка увеличится на 34028 тыс. руб. ( $48612 \cdot 0,7$ ) от запасов.  
Проведем расчет экономического эффекта данного мероприятия в табл. 13.

Таблица 13 – Основные показатели до и после внедрения проекта

| № | Показатели                                              | Факт   | Проект | Динамика (+,-) |
|---|---------------------------------------------------------|--------|--------|----------------|
| 1 | Выручка от реализации продукции, тыс.руб.               | 173783 | 207811 | 34028          |
| 2 | Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб. - всего | 160159 | 173320 | 13161          |
| 3 | Прибыль от реализации продукции, тыс.руб.               | 13624  | 34491  | 20867          |
| 4 | Уровень рентабельности продаж, %                        | 7,8    | 16,6   | 8,8            |

Данные табл. 13 свидетельствуют об увлечении прибыли, что говорит об эффективности данного мероприятия.

## 2. Создание отдела маркетинга

Для реализации проекта по внедрению структуры отдела маркетинга необходимо определить месячный бюджет на все планируемые мероприятия и единовременные затраты на организацию работы отдела (таблица 14).

Таблица 14 – Затраты на внедрение отдела маркетинга ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»

| Мероприятие                                                                                 | Затраты, тыс. руб. | Примечание                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                           | 2                  | 3                                                           |
| Единовременные затраты                                                                      |                    |                                                             |
| Подбор персонала (4 человека)                                                               | 81                 | Возложить на кадровое агентство                             |
| Приобретение офисной мебели, компьютеров и оргтехники для новых сотрудников (4 новых места) | 98                 | -                                                           |
| Итого                                                                                       | 179                |                                                             |
| Ежемесячные затраты                                                                         |                    |                                                             |
| Заработная плата начальника отдела маркетинга                                               | 27                 | -                                                           |
| Заработная плата персонала отдела                                                           | 54                 | Заработная плата каждого сотрудника составляет 18 тыс. руб. |

|                                |    |             |
|--------------------------------|----|-------------|
| Затраты на расходные материалы | 2  | Усредненное |
| Итого                          | 83 |             |

Таким образом, годовая сумма затрат на содержание отдела маркетинга составляет:  $179 + 83 * 12 = 1175$  тыс. руб.

Разработаем план маркетинговой деятельности ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» на 2017 год (таблица 15).

Как видно, планом охвачены все направления маркетинговой деятельности, включая контроль деятельности персонала отдела и обучение персонала. Это позволит решить все вопросы, связанные с неэффективностью маркетинговой и рекламной деятельности ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон».

На проведение исследований предлагается выделить 150 тыс. руб. в 2016 году.

Таблица 15 – План работы департамента маркетинга и рекламы ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»

| Мероприятия                                                                                                                                                                                                                                                                        | Срок           | Ответственный                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------|
| 1                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 2              | 3                                    |
| Проведение анализа рынка и внешней среды                                                                                                                                                                                                                                           | Ежеквартально  | Маркетолог-аналитик                  |
| Конкурентный анализ (ассортимент, ценообразование, продажи)                                                                                                                                                                                                                        | Ежемесячно     | Маркетолог-аналитик                  |
| Конкурентный анализ (рекламные мероприятия)                                                                                                                                                                                                                                        | Ежемесячно     | Менеджер по рекламе и PR             |
| Исследование потенциальных клиентов (телефонный опрос коммерческих клиентов) с целью выявления их осведомленности об ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон». Проведение опроса существующих клиентов ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» для оценки их удовлетворенности (телефонный опрос коммерческих клиентов) | Май 2016 года  | Отдел маркетинга                     |
| Анализ эффективности рекламных мероприятий за 2015 год                                                                                                                                                                                                                             | Июнь 2016 года | Менеджер по рекламе и PR             |
| Разработка плана рекламных мероприятий и мероприятий по привлечению коммерческих клиентов для клиентов на 2017 год                                                                                                                                                                 | Июнь 2016 года | Менеджер по рекламе и PR, маркетолог |
| Реализация рекламных мероприятий согласно плану                                                                                                                                                                                                                                    | Ежемесячно     | Менеджер по рекламе и PR, маркетолог |

|                                                                                                                      |                                 |                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Подготовка отчетов о результатах работы с разработкой рекомендаций на следующий месяц по ассортименту, цене          |                                 |                                                                    |
| Разработка плана работы отдела на месяц                                                                              | Ежемесячно                      | Начальник отдела маркетинга                                        |
| Разработка плана маркетинговой деятельности на год                                                                   | Ноябрь-декабрь 2016 года        | Начальник отдела маркетинга                                        |
| Разработка отчета о работе отдела за месяц                                                                           | Ежемесячно                      | Начальник отдела маркетинга                                        |
| Разработка плана обучения персонала                                                                                  | Июнь 2016 года                  | Начальник отдела маркетинга                                        |
| Обучение персонала                                                                                                   | Ежеквартально                   | Ежеквартально одни из сотрудников отправляется на обучение         |
| Участие в конференциях по маркетингу                                                                                 | По мере организации мероприятия | Начальник отдела маркетинга                                        |
| Оценка процесса взаимодействия ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» с коммерческими клиентами (методика «таинственного покупателя») | Ежеквартально                   | Отдел маркетинга                                                   |
| Подготовка аналитических справок для других подразделений ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»                                      | По запросам                     | Отдел маркетинга                                                   |
| Оценка работы персонала                                                                                              | Ежеквартально                   | Отдел маркетинга, заместитель генерального директора по маркетингу |

Разработанный алгоритм реализации стратегии полностью соответствует требованиям рынка и текущему состоянию ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон». Кроме того, стратегия практически не связана с риском, поскольку качество продукции и услуг ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» высокое, цены доступные и продукция уже опробована и принята рынком, кроме того, в условиях кризиса то, что ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» - устойчивое, является значимым преимуществом.

В рамках реализации данного алгоритма для проведения рекламной кампании по привлечению клиентов и поддержки личной продажи предлагается выделить отделу маркетинга 2250 тыс. руб.

Также предлагается выделить на представительские расходы для налаживания личных связей с клиентами по 50 тыс. руб. в месяц или 600 руб. в год.

Итого затраты на 2013 год: 4175 тыс. руб. Затраты будут отнесены к постоянным затратам в издержки обращения.

Предполагается, что после мероприятия выручка увеличится на 30%. Проведем расчет экономического эффекта данного мероприятия в табл. 16.

Таблица 16 – Основные показатели до и после внедрения проекта

| № | Показатели            | Факт   | Проект | Динамика (+,-) |
|---|-----------------------|--------|--------|----------------|
| 1 | Выручка от реализации | 173783 | 182832 | 9049           |

|   |                                                         |        |        |      |
|---|---------------------------------------------------------|--------|--------|------|
|   | продукции, тыс.руб.                                     |        |        |      |
| 2 | Себестоимость реализованной продукции, тыс.руб. - всего | 160159 | 164759 | 4600 |
| 3 | Прибыль от реализации продукции, тыс.руб.               | 13624  | 18073  | 4449 |
| 4 | Уровень рентабельности продаж, %                        | 7,8    | 9,9    | 2,1  |

Данные табл. 16 свидетельствуют об увлечении прибыли и рентабельности продаж на 2,1%, что говорит об эффективности данного мероприятия. Определим риски стратегии (таблица 17).

Таким образом, риски довольно велики, но есть действенные меры по противодействию им.

Таблица 17 – Риски реализации новой стратегии компании ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»

| Риски                                                                       | Вероятность возникновения | Оценка влияния | Действия по снижению                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Неэффективность новой структуры маркетинга                                  | 0,2                       | 7              | Проработка проекта реорганизации, детальное прописание бизнес-процессов                                                                      |
| Появление новых конкурентов                                                 | 0,5                       | 7              | Постоянный мониторинг, освоение новых сегментов, расширение ассортимента, расширение границ сбыта, формирование долгосрочных взаимоотношений |
| Сырьевые проблемы при наращивании объемов производства при расширении рынка | 0,2                       | 9              | Создание резерва поставщиков                                                                                                                 |
| Неудовлетворенность клиентов                                                | 0,2                       | 9              | Постоянный контроль качества, расширение ассортимента, совершенствование процесса взаимодействия                                             |

Применим систему сбалансированных показателей. Сбалансированная система использует измеряемые показатели в следующих четырех направлениях:

1. Финансовое направление, рассматривающее эффективность деятельности ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон». Данное направление предполагает установление контрольных показателей, касающихся финансовой стороны деятельности ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон». Предполагается использование следующих показателей: объем реализации; прибыль; размер средней закупки по категориям клиентов; затраты на ведение клиента (затраты на привлечение клиента и сотрудничество с ними); рентабельность производства (отношение себестоимости к объему реализации); рентабельность продаж (отношение прибыли к объему реализации); объем продаж на одного менеджера по продажам; себестоимость;

предлагаемые ценовые программы для постоянных клиентов; размер рекламного бюджета и эффективность проведения рекламной кампании (отношение прироста прибыли к бюджету) и др.

2. Оценка полезности ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» и его продукции с точки зрения клиентов.

Удовлетворенность клиентов от сотрудничества с ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» и определяется следующими параметрами: цена; качество продукции; соблюдение сроков поставок; индивидуальный подход к клиентам; выполнение срочных поставок; квалификация персонала; предоставление информации; система реагирования на жалобы; простота контакта с менеджерами и др.

3. Внутренняя операционная эффективность, оценивающая эффективность организации бизнес-процессов, инновации и обучение, т.е. способность ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» к восприятию инноваций, гибкость. Внутренняя операционная эффективность касается, в первую очередь, внутренних бизнес-процессов, протекающих в компании. Необходимо контролировать следующие показатели: эффективность внутрифирменных коммуникаций; мотивированность персонала; производительность труда; эффективность маркетинговой деятельности; эффективность организационной структуры; эффективность информационного обеспечения принятия управленческих решений и др.

4. Ориентация на постоянные отношения.

Как говорилось выше, новая стратегия ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» будет ориентирована на построение долгосрочных отношений с клиентами. Это направление будет проявляться в следующих показателях: динамика объемов продаж; динамика клиентской базы; затраты на привлечение клиентов посредством личной продажи (в том числе представительские расходы); рекламные расходы; динамика закупок по клиентам и по их группам; география продаж компании и др.

Таким образом, можно говорить о том, что в системе сбалансированных показателей будут отражены все показатели, которые позволят оценить эффективность новой стратегии ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон».

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

| Группа | ФИО                              |
|--------|----------------------------------|
| 3-3205 | Карандашовой Оксане Владимировне |

|                            |                              |                                  |                                                                                                     |
|----------------------------|------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Институт</b>            | <i>электронного обучения</i> | <b>Кафедра</b>                   | <i>менеджмента</i>                                                                                  |
| <b>Уровень образования</b> | <i>Специалитет</i>           | <b>Направление/специальность</b> | <i>080502 Экономика и управление на предприятии (в химической и нефтехимической промышленности)</i> |

| Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природ-</li> </ul> | <p>Ежегодное медицинское обследование.<br/>Ежегодное обеспечение спецодеждой.<br/>Рабочим, связанным с производством, где выделяются вредные вещества, предприятие предоставляет 0.5 литра молока.<br/>В цехах с неприятными запахами установлены вентиляционные устройства.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)<br>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2. Список законодательных и нормативных документов по теме                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:<br>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;<br>- системы организации труда и его безопасности;<br>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;<br>- системы социальных гарантий организации;<br>- оказание помощи работникам в критических ситуациях. | Охрана здоровья персонала и безопасность труда.<br>Своевременно выплачивает налоги и заработную плату.<br>Действует корпоративная пенсионная программа.<br>Систематически проводится обучение сотрудников.<br>Располагает квотами по приему на работу людей с ограниченными возможностями.<br>Сотрудники имеют возможность получить путевки в санаторий, пройти реабилитационно-восстановительное лечение. |
| 2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:<br>- содействие охране окружающей среды;<br>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;<br>- спонсорство и корпоративная благотворительность;<br>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);<br>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.                              | Природоохранная деятельность и ресурсосбережение.<br>Стремление обеспечивать и поддерживать высокое качество своей продукции и услуг.<br>Честно и последовательно выполнять договорные обязательства.<br>Проведение мероприятий для детей и молодежи.<br>Развитие и обучение персонала завода.                                                                                                             |
| 3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:<br>- анализ правовых норм трудового законодательства;<br>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;<br>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.                         | Заключение трудового договора.<br>Соблюдение трудового законодательства.<br>Создание приказа внутренних распоряжений регламента.                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Перечень графического материала:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                             |  |
|-------------------------------------------------------------|--|
| <b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b> |  |
|-------------------------------------------------------------|--|

Задание выдал консультант:

| Должность             | ФИО                      | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|--------------------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Феденкова Анна Сергеевна |                        |         |      |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО | Подпись | Дата |
|--------|-----|---------|------|
|--------|-----|---------|------|

|        |                                 |  |  |
|--------|---------------------------------|--|--|
| 3-3205 | Карандашова Оксана Владимировна |  |  |
|--------|---------------------------------|--|--|

## **4 СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Основным видом деятельности завода является конструирование и изготовление типовых и нетиповых комплектных электротехнических устройств.

ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» – постоянный экспонент крупнейших российских специализированных выставок, активный участник тематических научно-практических конференций, семинаров.

За высокий уровень выставляемой техники ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» награжден многочисленными дипломами, грамотами и медалями. В частности, конкурсными комиссиями отмечены такие изделия, как шкафы управления и автоматизации вентиляции промышленных зданий, шкафы серии РТЗО, щиты контроля и управления для АЭС и др. комплектные устройства.

Социальная ответственность завода перед обществом это нечто большее, чем просто исправное отчисление налогов в бюджет, достойная заработная пла-

та сотрудникам и неукоснительное соблюдение законов. Руководство понимает социальную ответственность как добровольно взятое на себя обязательство вносить вклад в улучшение жизни людей, общества, города, области.

Реализация настоящих обязательств осуществляется в ходе коллективных переговоров с профобъединением и общественными организациями компании, и закрепляется в конкретных планах работ, а также в локальных нормативных актах.

### **Определение стейкхолдеров предприятия**

Одна из главных задач при оценке эффективности существующих программ КСО – это оценка соответствия программ основным стейкхолдерам завода.

Анализ стейкхолдеров включает в себя идентификацию и систематизацию основных стейкхолдеров, оценку их целей, сбор информации о них, использование этих данных в процессе стратегического управления и применение принятой стратегии [14]. Управление стейкхолдерами подразумевает коммуникации, проведение переговоров, контакты и отношения с ними, мотивирование их поведения с целью определения наибольшей выгоды для организации. В отличие от анализа стейкхолдеров, проводимого с целью лучшей адаптации к организационному окружению, управление ими является непосредственным воздействием на стейкхолдеров. В действительности эти два процесса пересекаются, однако, как показывает анализ деловой практики, значительная часть неожиданных проблем организаций являются следствием неучтенных и часто просто неидентифицированных существенных интересов влиятельных стейкхолдеров.

Структуру стейкхолдеров ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» представим в таблице 18.

Таблица 18 – Структура стейкхолдеров ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»

| Прямые стейкхолдеры | Косвенные стейкхолдеры    |
|---------------------|---------------------------|
| 1. Инвесторы        | 1. Государственные органы |

|                          |               |
|--------------------------|---------------|
| 2. Владельцы             | 2. СМИ        |
| 3. Топ-менеджеры         | 3. Конкуренты |
| 4. Потребители           | 4. Поставщики |
| 5. Работники             |               |
| 6. Поставщики            |               |
| 7. Функциональные службы |               |

Рассмотрим стейкхолдеров ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»:

- инвесторы. В ситуации необходимости обновления основных фондов они являются ключевыми стейкхолдерами предприятия. К ним завод относится с максимальным вниманием, дорожит связями с ними и стремится их всячески укреплять, вовлекает их в производственные процессы;
- владельцы. Собственники завода являются его акционерами и полностью контролируют все действия. Они являются поставщиком капитала, отвечают за уплату налогов, долги и другие виды ответственности. Принимают решения об одобрении сделок;
- топ-менеджеры. Команда высшего руководства предприятия имеет наибольший вес в стратегическом управлении организацией: проектирует организационные цели, видение и основные ценности, принимает важные решения. Руководство предприятия воплощает политику, стратегию передачи информации и видения основных ценностей в деловые решения, формирует последовательность действий для реагирования на требования других стейкхолдеров;
- работники. Перспективы стратегического успеха во многом определяются умением управлять человеческими ресурсами завода. Удовлетворенность и мотивация работников является ключевым вопросом бизнеса, так как очевидно, что увольнение работников обходится дорого и найти замену трудно. Кроме того, недовольные работники теряют интерес к целям завода и соответственно относятся к своим обязанностям, что, в свою очередь, негативно отражается на клиентах;
- функциональные службы. ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» является достаточно крупным предприятием, в организационную структуру которого входят структурные подразделения. Они участвуют в разработке корпоративных стра-

тегий, выполняют и взаимодействуют по важнейшим бизнес-процессам предприятия, являются важной составляющей развития ее возможностей;

- потребители. Потребители имеют стратегическую важность для завода и поэтому должна постоянно изучаться их политика относительно ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» и как можно тщательнее выполняться все требования с их стороны. А также необходимо учесть угрозу давления на ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» автомобильных заводов как основных покупателей и принять меры по одновременному наращиванию объемов продаж автокомпонентов на вторичном рынке, что может смягчить зависимость завода от потребителей комплектующих изделий;

- государственные органы. Хорошие отношения с органами власти могут привести к выгодному для предприятия местному регулированию и снижению местных налогов, упрощению решения многих важных для бизнеса вопросов;

- средства массовой информации. Сообщения в прессе, Интернете и на телевидении становятся все более важными элементами сохранения, а иногда и защиты корпоративной эффективности в глазах общественного мнения. Ведь мнение быстро становится репутацией, а она является важным активом, влияет на то, хотят ли потребители покупать у предприятия, хотят ли люди работать на предприятии и хотят ли иметь с заводом дело поставщики;

- конкуренты. Конкурентная среда является одной из важнейших составных частей внешнего окружения ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон». Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Что делают и что собираются делать конкуренты - лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она вынуждена все время находиться в защитной позиции;

- поставщики. Для «ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» приобретаемые товары и услуги составляют значительную часть расходов (более 80% себестоимости продукции). Заводу следует учитывать, что поставщики заботятся об усилении их власти в отношении компании. Серьезные компании учитывают возмож-

ность заменяемости продуктов различных поставщиков, их концентрацию, величину затрат на смену поставщиков.

### **Определение структуры программы КСО**

Реализация политики социальной ответственности особенно актуальна для добывающих компаний: «когда сам бизнес нуждается в более активной легитимации со стороны общества и власти, социальные инициативы бизнеса могли бы стать особенно актуальными и позитивно воспринимаемыми» [4, с. 235]. Рассмотрим в качестве благотворительную деятельность ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон».

Как указано в «Кодексе деловой этики», «компания способствует развитию регионов своего присутствия, заботится о защите окружающей среды, осуществляет профессиональное управление охраной здоровья персонала и безопасностью труда, своевременно выплачивает налоги и заработную плату, стремится обеспечивать и поддерживать высокое качество своей продукции и услуг, честно и последовательно выполнять договорные обязательства, открыто и ответственно осуществлять корпоративное управление».

Одними из главных направлений КСО в компании ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» является развитие персонала, природоохранная деятельность и ресурсосбережение, социальные программы, корпоративный кодекс. Положение о КСО и её направлениях отражены в уставе компании и в отдельных локально-нормативных документах. Также существует кодекс деловой этики, в котором описана взаимная ответственность компании и ее сотрудников, деятельность по охране труда и защите окружающей среды и т.п.

Благотворительная деятельность, спонсорство и социальные программы. Сотрудники компании каждый год 9 мая поздравляют ветеранов ВОВ. Всего на попечении компании находится 6 ветеранов военных действий, 50 тружеников тыла.

Благополучателями выступают и ВУЗы. От них приходят запросы на спонсорскую поддержку конференций, фестивалей и др. мероприятий. На спонсорство каждый год выделяется порядка 100 тыс. рублей.

В целях повышения уровня социальной защищенности работников ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» действуют корпоративная пенсионная программа, комплексная жилищная программа. Для сотрудников компании ежегодно проводятся различные конкурсы на выявление лучших по профессии, календарные и корпоративные праздники, спартакиады. Систематически проводится обучение сотрудников.

Для детей сотрудников проводятся новогодние утренники, праздники, к примеру, День защиты детей, а также конкурсы рисунков.

ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» располагает квотами по приему на работу людей с ограниченными возможностями. Все сотрудники имеют возможность пройти реабилитационно-восстановительное лечение, получить путевки в различные санатории, а также оформить добровольное медицинское страхование на льготных условиях.

Еще одно направление работы – это работа со студентами. Компания имеет договоры с крупными ВУЗами, приглашает студентов пройти стажировки. После стажировок студенты зачисляются в кадровый резерв компании и впоследствии рассматриваются после выпуска из университета как потенциальные кандидаты на работу в компании

В компании существует совет молодых специалистов - «выборный орган управления общественно-профессиональной организацией молодых специалистов, созданный в рамках Дочернего общества с целью объединения молодых специалистов, выявления и максимально эффективного использования их потенциала». План работы совета – это адаптация молодых специалистов, а также волонтерская деятельность, перечень благотворительных, спортивных, культурных и имиджевых мероприятий, направленных на формирование активной жизненной позиции молодых специалистов. Поощрением за данную деятельность является официальная благодарность от руководства.

В «Кодексе» постулируются принципы взаимоотношения с деловыми партнерами (клиентами, поставщиками, подрядчиками, консультантами): это долгосрочное сотрудничество, взаимная выгода, уважение, доверие, честность и справедливость, законность.

Также в «Кодексе» оговариваются общие принципы добропорядочных отношений с конкурентами, в том числе касающихся неэтичности резких высказываний сотрудников о конкурентах.

В период с 2012 по 2015 год ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» вел активную социальную политику, занимаясь спонсорством, проведением специальных мероприятий для детей и молодежи, строительством социально значимых объектов. Однако в СМИ эта деятельность отражена неравномерно. В 2013 году какие-либо материалы в СМИ о социальной деятельности компании отсутствовали. В 2012г. вышло 8 материалов в СМИ, в 2014 - 1, в 2015 - 3. Мероприятия, проводимые компанией в области социальной ответственности, не освещаются широко, обычно материал публикуется только в нескольких СМИ или на интернет-ресурсах, нередко с пометкой «на правах рекламы». Мероприятия, проводимые внутри компании для сотрудников, вообще не освещаются в СМИ. Статьи о них размещаются на информационных стендах компании, а также в социальном отчете головной компании.

Исходя из этого можно сделать вывод, что компания ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» не уделяет достаточного внимания коммуникационному освещению своей социальной политики в СМИ. На основании проведенного анализа нами были составлены следующие рекомендации:

- наладить коммуникационное сопровождение социальной политики компании: по проводимым мероприятиям делать рассылку пресс- релизов с социально выраженным информационным поводом по всем ключевым СМИ области;
- чаще выступать спонсором массовых мероприятий;
- приглашать СМИ на мероприятия.

Таким образом, коммуникации в сфере социальной ответственности направлены на такие аудитории, как инвесторы, сотрудники, органы власти. Используются преимущественно закрытые /специализированные (корпоративные) каналы коммуникаций. В то же время не охвачены данными коммуникациями местное сообщество, представители общественных организаций и СМИ, что сужает возможности для большей поддержки и более широкого взаимодействия компании и локального социума для реализации программ в сфере КСО.

### **Определение затрат на программы КСО**

Осознавая социальную ответственность бизнеса в условиях растущего неравенства населения в доступе к достойному труду и благам, ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» принимает шаги по снижению напряженности в обществе, в т.ч. развивая производственные мощности, создавая новые качественные условия труда для работников, проводя ежегодную индексацию уровня.

ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» постоянно содействует развитию профессионального потенциала и повышению качества образования путем:

- оказания финансовой поддержки профильным образовательным и научно-исследовательским программам и проектам;
- укрепления материально-технической базы профильных учебных заведений профессионального образования;
- организации конкурсов среди молодых специалистов и рабочих;
- оказания организационной и материальной поддержки аспирантам и докторантам, работающим в ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»;
- материального стимулирования молодежи, обучающейся в профильных учебных заведениях профессионального образования.

Завод использует имеющиеся возможности для оказания благотворительной помощи:

- частным лицам - ветеранам труда, инвалидам, детям-сиротам, семьям работников и многим другим;

- государственным бюджетным организациям социальной направленности;
- религиозным и благотворительным организациям.

Средства на благотворительность поступают как из средств ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон», так и из личных средств работников завода.

Затраты, связанные с мероприятиями на КСО представим в таблице 19.

Таблица 19 – Затраты на мероприятия КСО ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»

| № | Мероприятие                                                                                                  | Стоимость реализации на планируемый период, тыс. руб. |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|   | Внутренняя социальная политика                                                                               |                                                       |
| 1 | Охрана труда и здоровья сотрудников завода                                                                   | 7581                                                  |
| 2 | Социальное обеспечение сотрудников завода и социальная поддержка инвалидов и неработающих пенсионеров завода | 5111                                                  |
| 3 | Развитие и обучение персонала завода                                                                         | 2247                                                  |
|   | Внешняя социальная политика                                                                                  |                                                       |
| 4 | Охрана окружающей среды                                                                                      | 9110                                                  |
| 5 | Корпоративная благотворительность                                                                            | 3390                                                  |
| 6 | Корпоративное спонсорство и волонтерство                                                                     | 1170                                                  |
| 7 | Спортивные проекты                                                                                           | 1701                                                  |
| 8 | Прочие программы                                                                                             | 583                                                   |
|   | Всего:                                                                                                       | 15954                                                 |

Для реализации на практике концепции КСО, предприятие ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» проявляет социальную активность, разрабатывая и реализуя социальные программы как внутренней, так и внешней направленности. На планируемый период (2016 год) в бюджете завода запланировано на КСО почти 16 млн. руб.

Руководство завода считает: самые важные инвестиции – это инвестиции в человека, ведь от того, в каких условиях трудится человек, напрямую зависит его производительность труда и результат работы всего коллектива.

## **Оценка эффективности программ и выработка рекомендаций**

ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» рассматривает социальную ответственность как ответственность за воздействие своими решениями и действиями на общество и окружающую среду через прозрачное и этическое поведение, которое:

- содействует устойчивому развитию, укреплению здоровья и повышению благосостояния общества;
- учитывает ожидания заинтересованных сторон;
- интегрировано в деятельность завода и реализуется им на практике;
- соответствует законодательству и согласуется с международными нормами поведения;
- способствует повышению прозрачности завода и совершенствованию системы управления.

Стратегия развития ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» сформирована и реализуется в соответствии с запросами общества и потребителей. Его главная цель - повышение качества жизни человека. Под качеством жизни ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» понимает совокупность социально-экономических или иных критериев, отражающих уровень и степень достигнутого благосостояния человека в различных сферах его жизнедеятельности, как основного условия устойчивого социального развития гражданского общества и личности.

Ключевые принципы ведения социально ответственного бизнеса ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» направлены на обеспечение устойчивого развития организации, роста ее благосостояния и формирования конкурентоспособной экономики.

ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» планирует и реализует свои действия таким образом, чтобы они способствовали переменам в обществе, улучшали социальный климат, снижали социальную напряженность и стимулировали развитие общества. Для ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» социальная ответственность - это активная позиция и посильное содействие обществу, государству и конкретному человеку там, где у организации есть возможность его оказать.

ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» активно развивается, открывает новые подразделения, создавая эффективные дополнительные рабочие места с конкурентным уровнем оплаты труда и социальных льгот. Это вносит значимый вклад завода в социальное развитие общества, ответственность перед которым – одна из главных ценностей ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон».

В наши дни благотворительность и спонсорство являются важным индикатором развития ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон», свидетельствуют о формировании в нем новой философии бизнеса - социально ориентированного. Суть его заключается в том, что прибыль - это основная, но не единственная задача предприятия.

Таким образом, программы КСО, проводимые на ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» соответствуют целям и стратегии развития предприятия. Социальные программы внутренней направленности преобладают на данном предприятии. Они предполагают добровольно осуществляемую предприятием деятельность по развитию персонала, созданию благоприятных условий труда и жизни работников, а также стимулирование заинтересованности работников в достижении целей организации путем учета их интересов при принятии важных решений.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Конкурентоспособность предприятий национального базирования, производящих товары и услуги, определяет и поддерживает своей коммерческой деятельностью государственный бюджет страны.

Конкурентоспособность функционирования всей совокупности государственных и общественных институтов, обеспечивающих согласованность работы всего хозяйственного организма страны, а также его эффективное взаимодействие с другими странами, создает условия для положительной экономической динамики и социальной стабильности и позволяет предприятиям работать с максимальной эффективностью.

К основным направлениям национальной стратегии обеспечения конкурентоспособности отечественного бизнеса можно отнести следующие:

- 1) поддержка информационных преимуществ предприятий путем создания информационных центров (где должна накапливаться информация об инфраструктуре, уровне развития, конкретным параметрам отдельных рынков, количестве и направлении межгосударственных соглашений), создание ячеек юридической поддержки, консультативных центров, в стране и за рубежом (в целях содействия налаживанию бизнеса в других странах, создание условий для его адаптации);

- 2) создание организационных условий, путем формирования двусторонних соглашений о сотрудничестве в сфере контроля за соблюдением конку-

рентного законодательства с целью снижения организационных барьеров входа отечественных предприятий на рынки других стран;

3) поддержка инновационных преимуществ предприятий путем совершенствования нормативно-правовой базы по охране интеллектуальной собственности и передачи технологий, реализации целевых комплексных программ, концентрации научных и капиталоемких производств внутри страны;

4) создание экономических условий для воспроизводства конкурентных возможностей предприятий путем использования инструментов кредитно-денежной и бюджетно-финансовой политики государства с целью создания благоприятной макроэкономической обстановки, усиление стимулов к научно-технической деятельности, привлечения капиталов западных инвесторов и мобилизации средств внутри страны.

ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон», на базе которого проводилось данное исследование, функционирует в отрасли производства электромонтажных изделий более 35 лет и широко известно потребителям на региональном рынке сбыта.

Положительная динамика основных технико-экономических показателей деятельности предприятия позволила сделать вывод о повышении его эффективности.

В то же время с учетом нарастающего влияния на рынок конкурентов руководству ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» необходимо обратить внимание:

- на дальнейшее совершенствование технологического процесса с целью снижения затрат;
- на расширение номенклатуры выпуска перспективных товаров.

Также следует отметить, что основной кризис в деятельности предприятия развивается в области финансов. Так по результатам проведенной оценки финансового состояния ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» был сделан вывод о том, что предприятие является финансово неустойчивым. Оно финансово зависимо от внешних источников финансирования, что показывают проведенные расчеты коэффициента автономии. О его неспособности маневрировать на рынке свидетельствуют низкие значения коэффициента маневрирования. Кроме того,

ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» не в состоянии обеспечивать запасы собственными источниками финансирования.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что данной организации на протяжении 2013-2015 гг. не удавалось избегать срывов в работе при каких-либо изменениях внешних условий. Его финансовая политика решает кратковременные задачи, дающие положительные результаты только сегодня с возможным отрицательным эффектом в будущем. В такой ситуации предприятию необходимо разработать конкретный план действий, предусматривающий все возможные меры восстановления платежеспособности.

ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» имеет преимущество перед конкурентами в том, что:

- качество продукции подтверждается, наличие лицензии, и соответствие всем требованиям;
- полная заводская готовность выпускаемых изделий позволяет клиентам снизить затраты на монтажные и пуско-наладочные работы;
- изделия могут эксплуатироваться в экстремальных климатических условиях. Оборудование отличается повышенной безопасностью, что исключает необходимость принимать дополнительные меры безопасности при эксплуатации.

Расходы на рекламу не оправдывают себя, так как она не приносит желаемого результата. В основном наличие заказов обусловлено устойчивым положением фирмы на рынке и ее хорошей репутацией. Уровень квалификации персонала, также нуждается в повышении. Дифференциация данного показателя связана с большой текучестью кадров.

В целом ЗАО ЗЭМИ-З «Электрон» имеет устойчивую позицию и долю рынка в городе и способен конкурировать с другими, более крупными игроками в данной отрасли. А также может занять новую нишу, расширив свои границы, путем открытия филиалов, сначала в других районах города, а за тем в области и за ее пределами.

Для повышения уровня конкурентоспособности предприятия были предложены следующие мероприятия:

1. Оптимизация запасов;
2. Создание отдела маркетинга.

После внедрения данных мероприятий на предприятии наблюдается повышение прибыли и рентабельности, что говорит об эффективности внедряемых мероприятий.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Антипов Ю. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2009. - № 3 (89). – С. 212-221.
2. Беляев В. Н. Конкурентоспособность предприятий горнопромышленного комплекса : методологические и методические аспекты. - Екатеринбург : ИЭ УрО РАН , 2007. - 70 с.
3. Бутко Г. П. Стратегия обеспечения конкурентоспособности предприятий лесного комплекса : моногр. - Екатеринбург : Б. и. , 2009. - 227 с.
4. Васильева Н. А. Условия формирования конкурентных преимуществ реального сектора экономики Саратовской области // Вестник Саратовского госагроуниверситета им. Н. И. Вавилова. - 2009. - N 1. - С. 56-61.
5. Волчков А. Н. Инновационная активность фирмы на основе применения механизма воспроизводства и обновления основных фондов - стратегический ресурс сохранения конкурентоспособности и экономического роста // Справочник. Инженерный журнал. - 2007. - N 4. - С. 41-46.
6. Воронов А. А. Моделирование конкурентоспособности продукции // Стандарты и качество. – 2004. - N 11. - С. 44-47.
7. Гвазава Д. Г. Экономические аспекты интенсификации молочного скотоводства // Доклады Российской академии сельскохозяйственных наук. – 2006. - N 2. - С. 47-50.
8. Демченко А. О. Роль технологических инноваций в стратегии развития предприятия // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. - 2010. - № 2. - С. 93-96.

9. Жданкин Н. А. Охрана труда как важнейший элемент конкурентоспособности предприятия // Трудовое право. – 2005. - N 2. - С. 13-16.
10. Залищевский Г. Д. КИНЕФ : инновационная деятельность и научно-технический прогресс // Нефтепереработка и нефтехимия. Научно-технические достижения и передовой опыт. – 2004. - N 10. - С. 3-5.
11. Илышева Н. Н. Инициативная деятельность инновационной деятельности организации // Качество. Инновации. Образование. – 2004. - N 2. - С. 26-30.
12. Кабакова Э. В. Взаимосвязь конкуренции и инновационной деятельности // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. - 2006. - Т. 4. - № 12-1. - С. 108-111.
13. Клочков В. В. Организационно-экономический анализ конкурентоспособности отечественных авиадвигателей // Технология машиностроения. – 2004. - N 6. - С. 74-78.
14. Криворотов В. В. Конкурентоспособность предприятия : источники формирования, оценка, пути повышения. - Екатеринбург : ИЭ УрО РАН , 2004. - 77 с.
15. Кузьменко В. Комплексная оценка инновационных проектов создания новых товаров // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2004. - № 1 (49). – С. 21-28.
16. Лебедева Н. Н. Инновационная активность предприятий как условие их конкурентоспособности // Journal of Institutional Studies = Журнал институциональных исследований. - 2010. - Т. 2. - № 4. - С. 15-21.
17. Лукашин А. С. Система менеджмента качества // Грузовик &. – 2007. - N 4. - С. 53-54.
18. Львова А. Диалектика брэнда. Смена имиджа в целом и имени фирмы в частности становится еще одним фактором повышения конкурентоспособности // Директор. – 2004. - N 3. - С. 60-62.

19.Напхоненко Н. В. Коммерциализация технологий и конкурентоспособность отечественных предприятий // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Технические науки. - 2007. - N 5. - С. 105-107.

20.Повышение конкурентоспособности компании : формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление : разъяснения, советы и рекомендации В. В. Кеворкова и Д. В. Кеворкова. - М. : Российская газета , 2005. - 215 с.

21.Прокопенко С. Маркетинговый подход к разработке новых резцов для шахтных комбайнов // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2001. - № 5. - С. 416-422.

22.Рудычев А. А. Конкурентоспособность товаров : теоретико-методологический аспект // Строительные материалы. – 2007. - N 8. - С. 2-7.

23.Селименков Р. Ю. Пути повышения конкурентоспособности лесного комплекса региона // Финансовая аналитика : проблемы и решения. - 2010. - N 6 (30). - С. 60-67.

24.Семенов В. М. Развитие технико-технологических инноваций как основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий // Вестник УГТУ-УПИ. Серия : Экономика и управление. - 2008. - № 5. - С. 67-77.

25.Совместные инновационные проекты - залог конкурентоспособности // Областная газета. - Екатеринбург, 2010. - 7 сент. - С. 1.

26.Танака Хироши. Увеличение конкурентоспособности национальной промышленности путем использования открытых инноваций и управления метапрограммами // Управление проектами и программами. – 2010. - № 1, 2, 3, 4.

27.Чернов И. Опыт разработки стратегической концепции завода металлоконструкций // Индустриальный и b2b маркетинг. – 2008. - № 3. – С. 212-229.

28.Шахватова С. А. Рубли из металлолома : инновационный путь развития - основное направление экономического роста и повышения конкурентоспособности продукции ломоперерабатывающих предприятий // Российское предпринимательство. - 2008. - N 1. - С. 59-62.

29.Шевченко И. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий с позиции мирового опыта // Финансы и кредит. – 2004. - N 10. - С. 6-10.

30.Шейхи Ш. Прокатка и отделка : пути удовлетворения требований к продукции будущего // Черные металлы. - 2009. - N 4. - С. 52-59.

31.Шувалов В. Н. Кто на новенького? : влияние инновационной активности на повышение конкурентоспособности предприятия // Российское предпринимательство. – 2004. - N 10. - С. 28-31.

32.Шумаев Виталий. Развитие экономики на основе инноваций, интеграции и логистической координации // Логистика сегодня. – 2007. - № 1. – С. 64-73.

33.Юрьева Д. В. Особенности формирования конкурентно-стратегического механизма в металлургических холдингах для оценки конкурентоспособности отдельных его предприятий // Вестник Пермского университета. - 2010. - Вып. 3 (6). - С. 66-83.

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» за 2015 г

на 31 декабря 2015 г.

|                                                                                   |                          |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------|
|                                                                                   | Форма по ОКУД            | Коды      |
|                                                                                   | Дата (число, месяц, год) | 0710001   |
| Организация <u>ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»</u>                                          | по ОКПО                  |           |
| Идентификационный номер налогоплательщика                                         | ИНН                      |           |
| Вид экономической деятельности <u>Производство электромонтажного оборудования</u> | по ОКВЭД                 |           |
| Организационно-правовая форма/форма собственности                                 | по ОКОПФ/ОКФС            |           |
| Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)                                          | по ОКЕИ                  | 384 (385) |
| Местонахождение (адрес)                                                           |                          |           |

| Пояснения<br>1 | Наименование показателя 2                                  | На 31 декабря<br>20 15 г. 3 | На 31 декабря<br>20 14 г. 4 | На 31 декабря<br>20 13 г. 5 |
|----------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                | <b>АКТИВ</b>                                               |                             |                             |                             |
|                | <b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                              |                             |                             |                             |
|                | Нематериальные активы                                      |                             |                             |                             |
|                | Результаты исследований и разработок                       |                             |                             |                             |
|                | Нематериальные поисковые активы                            |                             |                             |                             |
|                | Материальные поисковые активы                              |                             |                             |                             |
|                | Основные средства                                          | 40150                       | 19850                       | 20570                       |
|                | Доходные вложения в материальные ценности                  |                             |                             |                             |
|                | Финансовые вложения                                        |                             |                             |                             |
|                | Отложенные налоговые активы                                |                             |                             |                             |
|                | Прочие внеоборотные активы                                 |                             |                             |                             |
|                | Итого по разделу I                                         | 40150                       | 19850                       | 20570                       |
|                | <b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                                |                             |                             |                             |
|                | Запасы                                                     | 53000                       | 64000                       | 48000                       |
|                | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям  | 384                         | 718                         | 448                         |
|                | Дебиторская задолженность                                  | 1725                        | 2050                        | 2005                        |
|                | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) | 13500                       | 8457                        | 5477                        |
|                | Денежные средства и денежные эквиваленты                   | 5132                        | 2783                        | 1589                        |
|                | Прочие оборотные активы                                    |                             | 112                         | 596                         |
|                | Итого по разделу II                                        | 76655                       | 78120                       | 58115                       |
|                | <b>БАЛАНС</b>                                              | <b>116805</b>               | <b>97970</b>                | <b>78685</b>                |

Форма 0710001 с. 2

| Пояснения<br>1 | Наименование показателя 2 | На 31 декабря<br>20 15 г. 3 | На 31 декабря<br>20 14 г. 4 | На 31 декабря<br>20 13 г. 5 |
|----------------|---------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
|                | <b>ПАССИВ</b>             |                             |                             |                             |

|  |                                                                        |               |              |              |
|--|------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|
|  | <b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ <sup>6</sup></b>                             |               |              |              |
|  | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 250           | 250          | 250          |
|  | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            |               | ( )          | ( )          |
|  | Переоценка внеоборотных активов                                        |               |              |              |
|  | Добавочный капитал (без переоценки)                                    |               |              |              |
|  | Резервный капитал                                                      | 13            | 13           |              |
|  | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 11930         | -34          | 3430         |
|  | Итого по разделу III                                                   | 12193         | 229          | 3693         |
|  | <b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |               |              |              |
|  | Заемные средства                                                       | 1869          | 1597         | 1245         |
|  | Отложенные налоговые обязательства                                     |               |              |              |
|  | Оценочные обязательства                                                |               |              |              |
|  | Прочие обязательства                                                   |               |              |              |
|  | Итого по разделу IV                                                    | 1869          | 1597         | 1245         |
|  | <b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>                                  |               |              |              |
|  | Заемные средства                                                       | 65000         | 55000        | 41500        |
|  | Кредиторская задолженность                                             | 36726         | 40466        | 31743        |
|  | Доходы будущих периодов                                                | 259           | 178          | 145          |
|  | Оценочные обязательства                                                |               |              |              |
|  | Прочие обязательства                                                   | 758           | 500          | 359          |
|  | Итого по разделу V                                                     | 102743        | 96144        | 73747        |
|  | <b>БАЛАНС</b>                                                          | <b>116805</b> | <b>97970</b> | <b>78685</b> |

Руководитель \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» за 2014 г

за Июнь-декабрь 20 14 г.

Организация ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» по ОКПО  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_  
 Вид экономической деятельности Производство электромонтажного оборудования по ОКВЭД  
 Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС  
 Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) по ОКЕИ

| Коды      |  |  |
|-----------|--|--|
| 0710002   |  |  |
|           |  |  |
|           |  |  |
|           |  |  |
|           |  |  |
| 384 (385) |  |  |

| Пояснения <sup>1</sup> | Наименование показателя <sup>2</sup>               | За <u>янв.-дек.</u>   | За <u>янв.-дек.</u>   |
|------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                        |                                                    | 20 14 г. <sup>3</sup> | 20 13 г. <sup>4</sup> |
|                        | Выручка <sup>5</sup>                               | 150499                | 126489                |
|                        | Себестоимость продаж                               | -153231               | -133185               |
|                        | Валовая прибыль (убыток)                           | -2732                 | -6696                 |
|                        | Коммерческие расходы                               |                       |                       |
|                        | Управленческие расходы                             |                       |                       |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж                         | -2732                 | -6696                 |
|                        | Доходы от участия в других организациях            |                       |                       |
|                        | Проценты к получению                               | 149                   | 101                   |
|                        | Проценты к уплате                                  | -97                   | -121                  |
|                        | Прочие доходы                                      | 23983                 | 34565                 |
|                        | Прочие расходы                                     | -21427                | -23335                |
|                        | Прибыль (убыток) до налогообложения                | -27                   | 4514                  |
|                        | Текущий налог на прибыль                           | -7                    | -1084                 |
|                        | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) |                       |                       |
|                        | Изменение отложенных налоговых обязательств        |                       |                       |
|                        | Изменение отложенных налоговых активов             |                       |                       |
|                        | Прочее                                             |                       |                       |
|                        | Чистая прибыль (убыток)                            | -34                   | 3430                  |

Руководитель \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Приложение В

### Отчет о финансовых результатах ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон» за 2015 г

за Июнь-декабрь 20 15 г.

|                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                               |                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| Организация <u>ЗАО ЗЭМИ-3 «Электрон»</u><br>Идентификационный номер налогоплательщика _____<br>Вид экономической деятельности <u>Производство электромонтажного оборудования</u><br>Организационно-правовая форма/форма собственности _____ | Форма по ОКУД _____<br>Дата (число, месяц, год) _____<br>по ОКПО _____<br>ИНН _____<br>по ОКВЭД _____<br>по ОКОПФ/ОКФС _____<br>по ОКЕИ _____ | Коды<br>0710002<br>_____<br>_____<br>_____<br>_____<br>384 (385) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)

| Пояснения <sup>1</sup> | Наименование показателя <sup>2</sup>               | За <u>янв.-дек.</u>   | За <u>янв.-дек.</u>   |
|------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
|                        |                                                    | 20 15 г. <sup>3</sup> | 20 14 г. <sup>4</sup> |
|                        | Выручка <sup>5</sup>                               | 173783                | 150499                |
|                        | Себестоимость продаж                               | -160159               | -153231               |
|                        | Валовая прибыль (убыток)                           | 13624                 | -2732                 |
|                        | Коммерческие расходы                               |                       |                       |
|                        | Управленческие расходы                             |                       |                       |
|                        | Прибыль (убыток) от продаж                         | 13624                 | -2732                 |
|                        | Доходы от участия в других организациях            |                       |                       |
|                        | Проценты к получению                               | 300                   | 149                   |
|                        | Проценты к уплате                                  | -91                   | -97                   |
|                        | Прочие доходы                                      | 23983                 | 23983                 |
|                        | Прочие расходы                                     | -21239                | -21427                |
|                        | Прибыль (убыток) до налогообложения                | 16577                 | -27                   |
|                        | Текущий налог на прибыль                           | -3768                 | -7                    |
|                        | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) |                       |                       |
|                        | Изменение отложенных налоговых обязательств        |                       |                       |
|                        | Изменение отложенных налоговых активов             |                       |                       |
|                        | Прочее                                             |                       |                       |
|                        | Чистая прибыль (убыток)                            | 12809                 | -34                   |

Руководитель \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.