

Введение

В современном мире главной задачей деятельности любого предприятия является стремление быть успешным на рынке товаров и услуг при жесткой конкуренции. Чтобы быть конкурентоспособными, предприятия вынуждены постоянно развивать и совершенствовать свою деятельность.

В современных условиях развития рыночной экономики особую важность для успешного функционирования предприятия приобретают вопросы развития конкурентных преимуществ, таких как повышение качества и понижение цены, так как предприятие должно уметь быстро реагировать на все изменения, происходящие на рынке, и сделать оно может это только тогда, когда будет соблюдать эти условия. Поэтому тема дипломной работы является актуальной.

Объектом исследования данной работы является конкурентоспособность предприятия ФГУП ПО «Север».

Предметом исследования является формирование конкурентной стратегии развития предприятия ФГУП ПО «Север».

Цель ВКР заключается в разработке конкурентной стратегии развития предприятия ФГУП ПО «Север» .

Для достижения цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические основы стратегического подхода к развитию организации, теоретические основы конкуренции, виды конкурентной стратегии, определить сущность стратегии, изучить методику формирования конкурентной стратегии;

- оценить конкурентную позицию ФГУП ПО «Север», с помощью SWOT-анализа и модели «Пяти сил конкуренции по М. Портеру», выявить конкурентов на российском рынке, провести стратегический анализ деятельности ФГУП ПО «Север» с целью выбора дальнейшей стратегического направления развития;

- выбрать конкурентную стратегию развития предприятия и предложить рекомендации по внесению изменений в работу предприятия ФГУП ПО «Север»;

- разработать конкретные меры по реализации выбранной конкурентной стратегии и оценить экономический эффект от её внедрения.

1 Обзор литературы

1.1 Подходы к анализу конкурентоспособности предприятия.

Движущей силой развития общества является конкуренция. С её помощью предприятия стремятся к совершенствованию, экономии ресурсов, улучшению качества всей организации, уменьшению себестоимости продукции. Основой конкуренции является соперничество, борьба экономических субъектов за достижение лучших результатов.

По определению В. Пименова и В. Березина рыночная конкуренция - это борьба предприятий за спрос платёжеспособных потребителей, которая ведётся на доступных предприятиям сегментах рынка [1].

В современных условиях жёсткой конкуренции предприятиям необходимо постоянно повышать качество продукции и снижать себестоимость, повышая конкурентоспособность продукции.

Разработанные подходы оценки уровня конкурентоспособности можно классифицировать по многим признакам, среди которых наибольший интерес представляют признаки: объект анализа, его цели, методы оценки.

Конкурентоспособность – это способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей; способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам [2, с.265].

Конкурентоспособность является одной из ключевых категорий в рыночной системе хозяйствования, потому что в конкурентоспособности отображаются организационно-управленческие, производственные, научно-технические, экономические, маркетинговые и иные возможности предприятия и экономики страны. Возможности эти реализуются в товарах и услугах, противостоящих соперничающим аналогам, повышая конкурентоспособность товара или услуги.

Конкурентоспособность продукции определяется как её преимущество по сравнению с аналогичной продукцией при удовлетворении потребителем своих потребностей. Конкурентоспособность продукции является развитием качества. Качество продукции - это совокупность свойств продукции, обуславливающих её пригодность удовлетворять определённые потребности в соответствии с её назначением. Качество продукции состоит из показателей назначения, надёжности, функциональности, технологичности, стандартизации, эргономических, эстетических, патентно-правовых и экономических показателей. Потребности потребителя имеют свойство изменяться. Поэтому, одной из главных целей производителей стало не только производить продукт соответствующий стандартам и текущим требованиям потребителей, но и изучение будущих потребностей и ожиданий потребителей, и их удовлетворение [3].

Х.А. Фасхиев и Е.В. Попова считают, что любая организация для повышения конкурентоспособности должна стремиться к осуществлению следующих целей конкуренции (тактической и стратегической):

1 Тактическая цель, обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции в целевых сегментах рынка.

2 Стратегическая цель, повысить потенциал конкурентоспособности предприятия, до уровня мировых производителей в данной отрасли. Этот показатель характеризует возможность успешной работы организации в будущем. Успех в текущей деятельности не гарантирует светлое будущее [4].

В девяностые годы наиболее значительными стали исследования Майкла Портера, разработавшего теорию конкурентного преимущества. М. Портер пришёл к выводу, что ни один из факторов (наличие рабочей силы, практика управления, государственная политика и т. д.), взятый отдельно не позволяют ответить на вопрос, что определяет успех предприятия. Конкурентоспособность, по М. Портеру, отражает продуктивность использования ресурсов. Значит, для обеспечения конкурентоспособности фирмы необходимо постоянно заботятся о наиболее полном и эффективном

использовании имеющихся в распоряжении всех видов ресурсов. М. Портер при этом считал, что конкурентоспособность не является внутренне присущим качеством, а оценивается в сравнении с конкурентами. Поэтому конкурентоспособность – понятие относительное [5].

Показатель конкурентоспособности предприятия отражает итоги работы почти всех подразделений, а так же реагирует на изменение внешних факторов воздействия. При этом особенно важна способность предприятия оперативно и соответствующе реагировать на изменения в поведении потребителей, их вкусов и предпочтений. Ожесточённая конкуренция снижает прибыльность организации, чтобы сохранить конкурентоспособность. Это связано с расходами на рекламу, организацию сбыта, НИОКР, снижением цен. Следовательно, предприятия должны стремиться к минимизации затрат. Поэтому необходимо изучать затраты предприятия, с целью выявления затрат не влияющих на качество продукции.

Конкурентное преимущество М. Портер разделил на два основных вида:

1 меньше издержки. Они отражают способность фирмы разрабатывать, выпускать и продавать идентичный товар с затратами меньше, чем у конкурента.

2 дифференциация товаров. Дифференциация — это способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания [6].

Для поддержания конкурентоспособности предприятия необходимо улучшать качество продукции, процессов и работу предприятия в целом. Это приведёт, по цепной реакции Э. Деминга, к уменьшению издержек за счёт снижения затрат на переработку несоответствующей продукции, брак и лучшего использования оборудования, материалов. Следовательно, повысится производительность, и предприятие сможет реализовывать более качественную продукцию по прежней цене, а так же завоевывать предпочтения

новых потребителей. Поэтому предприятие остаётся в деле и сохраняет рабочие места. Очень важно, чтобы к улучшению деятельности предприятия подходили системно. Улучшения должны быть постоянными, эффективными, не дорогостоящими. Наиболее удобно использовать процессный подход для достижения постоянных улучшений. Процессный подход позволяет, с помощью постоянного изучения процесса, выделить слабые места процесса, издержки, найти способы его улучшения [3].

Предприятие, чтобы удовлетворить потребителя, должно идентифицировать и работать на потребителя, проводя исследования для определения потребностей и ожиданий потребителя, реализуя их на практике внедряя услуги и улучшая характеристики продукции. Если улучшать качественные характеристики, не идентифицируя потребителей, очень сложно увеличить удовлетворённость потребителей, и многие попытки улучшения качества станут пустыми затратами.

Для увеличения рынка потребителей можно расширить ассортимент продукции для новых групп потребителей.

Можно повышать конкурентоспособность с помощью повышения качества или уменьшения издержек. Но эффективная конкурентная стратегия должна уделять внимание развитию всех конкурентных преимуществ, уделяя особое внимание одному из них. Предприятие должно обеспечивать необходимый уровень качества продукции, несмотря на то, что оно сосредоточилось на низких издержках. И товар предприятия, выпускающей дифференцированную продукцию, должен быть не настолько дороже товаров конкурентов, чтобы его покупку мог себе позволить потребитель.

Перед разработкой необходимо провести анализ конкурентных преимуществ предприятия, для того что бы создать эффективную стратегию. Конкурентное преимущество - это эксклюзивная ценность, которую имеет предприятие и которая даёт превосходство перед конкурентами. Ценность - это особенное или необходимое свойство, которым владеет предприятие или стремится иметь в будущем. Например, высококвалифицированный

персонал, отлаженная система управлением качества, изобретения, известная торговая марка, высокое качество и т. п.

Эффективность конкурентной стратегии зависит от наличия необходимых возможностей для реализации стратегии. Диапазон потенциальных возможностей включает функциональные области деятельности организации, культуру и имидж, общекорпоративное управление организации. Исследование внутренней среды организации предназначено для определения стратегически сильных и слабых сторон организации [5].

Учитывая меняющиеся условия, концепцию слабых и сильных сторон нужно дополнить более общей концепцией потенциала предприятия, для чего необходим системный подход к проведению стратегического анализа организации.

Целью анализа конкурентоспособности организации является определение положения организации на исследуемом рынке.

Существуют различные методы оценки конкурентоспособности предприятия:

1 Рейтинговую оценку используют для сравнения предприятий отрасли или региона. При реализации данного метода возможно использование документов: результатов опроса менеджеров предприятия, финансовой отчётности предприятий. Все показатели, рассчитанные на основе имеющейся информации, должны определять существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.

2 Оценка конкурентоспособности на основе расчёта рыночной доли.

Долей рынка является удельный вес продукции предприятия в общем обороте рынка.

Эта методика позволяет по характеру распределения долей рынка выделить стандартные положения субъектов данного рынка: аутсайдеры со слабой, средней, сильной конкурентной позицией и лидеры. Величина, характеризующая изменение рыночной доли, определяет группы

предприятий с быстро улучшающейся конкурентной позицией, улучшающейся конкурентной позицией, ухудшающейся конкурентной позицией, быстро ухудшающейся конкурентной позицией. Перекрёстная классификация размера долей рынка и динамики изменения долей рынка делает возможным построение конкурентной карты рынка, на основе которой легко определить место предприятия в структуре рынка.

3 Оценка конкурентоспособности на основе теории эффективной конкуренции подразумевает оценку эффективности работы каждого подразделения, использования ресурсов подразделениями. Основой данного метода является оценка четырёх групп критериев конкурентоспособности:

- показатели, определяющие эффективность управления процессом производства: организации труда, рациональности эксплуатации основных фондов, экономичности производственных затрат, совершенства технологии;
- показатели, которые отражают эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, кредитоспособность, стабильное развитие;
- показатели, которые позволяют получить информацию об эффективности управления сбытом и продвижением продукции на рынке с помощью рекламы и стимулирования;
- показатели конкурентоспособности продукции: качество и цена продукции.

Каждая группа критериев имеет свою важность, которую определяют экспертным путём, получая коэффициенты весомости для каждой группы.

Преимуществом рассматриваемого метода является учёт разносторонних аспектов деятельности организации.

4 Оценка конкурентоспособности продукции.

Данный метод основан на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от конкурентоспособности его продукции. При определении конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые

методы, в основе которых лежит нахождение соотношения цена – качество в большинстве случаев.

Расчёт показателя конкурентоспособности по каждому виду продукции исчисляется с помощью использования экономического индекса и параметрического индекса конкурентоспособности.

Преимуществом данного метода является учёт наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия, а именно конкурентоспособность его продукции. К недостаткам рассматриваемого метода относится получение ограниченного представления о преимуществах и недостатках в работе предприятия, потому что конкурентоспособность предприятия принимает вид конкурентоспособности продукции и не включает другие аспекты деятельности предприятия.

5 Оценка конкурентоспособности на основе мотивационного комплекса оценки товарных систем «МКОТС».

Для формирования конкурентоспособных составляющих продукции или предприятия, необходимо оценить потребности потенциального покупателя с помощью маркетинга.

На первом этапе определяются факторы для оценки потребностей потребителя.

На втором этапе, на основе полученных факторов для оценки, составляется опросный лист и экспертный опрос потенциальных потребителей.

На третьем этапе оцениваются веса значимости факторов.

На четвёртом этапе рассчитывается удовлетворённость составляющими факторами по предприятию и по ближайшим конкурентам. Полученные на втором этапе значения удовлетворённости, можно напрямую проанализировать, определив какие факторы удовлетворяют потребителей и насколько хорошо в нашем предприятии и у конкурентов. Чем выше значение, тем выше удовлетворённость. Данный показатель позволяет выявить «слабые места» предприятия относительно конкурентов и делает

возможным их устранить или улучшить, и «сильные места» укрепить и усилить [7].

1.2 Отечественный и зарубежный опыт повышения конкурентоспособности предприятий

Такое понятие как конкурентоспособность в экономике Советского Союза применялось для тех товаров, которые продавались только на внешних рынках, в то время как внутри страны использовали понятие «экономическая эффективность». Но после распада СССР, когда экономика страны была преобразована в «открытую» проблема конкурентоспособности вышла на первый план [8].

В плановой экономике эффективность определялась, как планомерная организация общественного производства и показывала элементарные принципы ведения хозяйства того времени, недопустимые в условиях рыночной экономики – приоритет производства при второстепенном развитии непродовольственной сферы (торговля, финансы, социальная сфера).

Для оптимального управления конкурентоспособностью в современных условиях недостаточно одного здравого смысла и опыта руководящих работников, необходимо привлечение многочисленных средств анализа изрядных объемов информации, моделирования и компьютеризации процессов управления. Организация управления конкурентоспособностью должна способствовать не только росту финансово-хозяйственной деятельности предприятия и стимулированию экономии всех видов ресурсов на основе их эффективного использования, но и все большему удовлетворению возрастающих потребностей покупателей продукции.

При реализации новых управленческих функций для руководства отечественными предприятиями и определении перспективы развития предприятия требуются новые знания в области конкурентоспособности и

стратегического планирования, а так же изучение и применение зарубежного опыта к отечественному производству.

Так, например японские компании научились досконально изучать, классифицировать и копировать достижения других передовых стран-производителей. Они скрупулезно исследовали ведущие американские и европейские товары и услуги, выявили их сильные и слабые стороны, наладили производство этих товаров и стали продавать их по более низкой и выгодной цене. При этом они удачно переносят эти технологии и изобретения в другие сферы своего бизнеса. Таким образом они составляют серьезную конкуренцию ведущим зарубежным компаниям-производителям электроники, бытовой техники, автомобилей, и даже опережают их в развитии [9].

В то же время страны Западной Европы имеют конкурентоспособные компании в традиционных укоренившихся отраслях производства. Они не стремятся развивать наукоемкое производство и открывать быстрорастущие компании. Европа является лидером в производстве строительных материалов (компания «Saint Gobain»), тяжелом машиностроении (компания «ThyssenKrupp»), химической промышленности (химический концерн «BASF»). США в свою очередь являются лидером в компьютерных технологиях и услугах («Microsoft»), фармацевтике («Pfizer»), производстве электронных устройств и компьютерных компонентов («Intel»). Там преобладают крупные фирмы, которые были созданы в 1950-1980 гг [10].

В Европе переориентация политики государства на формирование конкурентной среды произошла уже после создания крупных компаний, этот этап продолжался около 30 лет. На сегодняшний момент политика Евросоюза в отношении бизнеса состоит из двух основных элементов: создания стимулирующей институциональной среды для крупных компаний и формирования новых фирм наукоёмких областях экономики.

В современных условиях на снижение конкурентоспособности предприятий стран СНГ влияют такие факторы, как слабое развитие

рыночной инфраструктуры, невысокая конкурентоспособность многих видов отечественной продукции, устаревание основных фондов, высокая затрата ресурсов на выпускаемую продукцию, убыточность производства, усиление конкуренции других зарубежных компаний, субъективность налоговой и ценовой политики государства и т.д.

Низкая конкурентоспособность предприятий России связана с невысокими темпами роста производительности труда, так как производственная и инвестиционная активность отмечается в тех секторах, где используется малоквалифицированная рабочая сила и слабое технологическое развитие. Это заметно, если сравнить относительно близкие по объемам производства и оборота продукции российские и зарубежные компании развивающихся стран [11].

Снижение конкурентоспособности продукции и низкая динамика технических инноваций в промышленности определяют малую рентабельность предприятий, снижение роста заработной платы оказывают влияние на применение экономически неоправданных защитных мер на региональном и федеральном уровне.

Накопление технологического отставания усиливает «инвестиционный капкан» в отраслях не связанных с сырьем, а так же обостряет упадочное состояние промышленных регионов. Это отставание грозит снижением технологической независимости системы национальной безопасности страны и препятствует эффективному развитию и модернизации Вооруженных Сил РФ.

На сегодняшний день инвестиционный барьер технологического переоснащения экономики относительно высок, а инвестирование высокотехнологичных секторов оставляет желать лучшего. Прогнозы развития производственных отраслей показывают, что без помощи государства обеспечение конкурентоспособности и повышения технологичности производства невозможно осуществить желаемыми темпами. Некоторые специалисты считают, что по ряду аспектов экономике

России уготована участь аутсайдера или относительно ограниченная конкурентоспособная роль из-за географического положения и климатических особенностей страны. Российская экономика по ряду объективных причин более транспортно- и энергозатратна в связи с обширными неосвоенными и малонаселенными территориями. С этим мнением можно не согласиться, но не вызывает сомнения, что данные факторы оказывают большое влияние на конкурентоспособность экономики и перспективы долгосрочного развития нашей страны. На сегодняшний день существует еще высокая степень физического и морального износа оборудования, используемого на производстве, нехватка квалифицированного обслуживающего персонала и инвестиций для обновления и реконструкции существующих производственных мощностей, а так же усиление инновационного отставания от мировых тенденций развития.

1.3 Конкурентная стратегия предприятия как основа его успешного развития.

У разных авторов встречаются непохожие определения стратегии. Рассмотрим некоторые из них.

Стратегия это:

- совокупность стратегических решений, определяющих основные аспекты деятельности предприятия [12];
- «набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности» [13];
- «долгосрочное качественно определённое направление развития организации, качающееся сферы деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а так же позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к её целям» [14];

- «качественная последовательность действий и состояний, которые используются для достижения целей предприятия» [15].

Конкурентная стратегия организации включает деловые подходы и инициативы для привлечения и удовлетворения потребностей потребителей, поддержания конкурентоспособности и укрепления рыночных позиций. Задача компании честно победить конкурентов, завоевать конкурентное преимущество и привлечь новых потребителей [16].

Конкурентные стратегии обычно содержат наступательные и оборонительные действия с упором на оправданные рыночными условиями действия, краткосрочные тактические манёвры для незамедлительного реагирования на изменение условий, и рассчитанные действия для продолжительного влияния на долгосрочные возможности компании и на её рыночные позиции.

Компании всего мира стремятся использовать все способы и возможности для привлечения потребителей, появления желания сделать следующую покупку, опережения конкурентов и получения преимуществ на рынке. Руководители определяют тактические и стратегические меры, учитывающие специфику ситуации и состояние рынка. Существует множество вариантов стратегий со своими преимуществами и нюансами. Поэтому, можно сказать, что вариантов стратегий столько, сколько конкурентов на рынке.

Рассмотрим конкурентные стратегии по уровню принятия стратегических решений (см. рисунок 1):



Рисунок 1 – Классификация стратегий по уровню принятия стратегических решений [17].

Стратегии сокращения реализуется тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства. Реализация данных стратегий зачастую проходит безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, порой это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса [5].

При разработке конкурентной стратегии, рекомендуется проанализировать функциональные зоны, характерные для многих предприятий: маркетинг, финансы, производство, персонал. Рассмотрим ключевые факторы, которые используются при изучении функционального потенциала предприятия [18].

1.4 Методика формирования конкурентной стратегии

Конкурентная стратегия направлена на поиск и завоевание такой позиции в отрасли, где предприятие будет больше защищено от влияния конкурентных сил, или сможет влиять на них. Давление конкурентных сил в совокупности может быть ощутимым для всех конкурирующих сторон, и что бы осилить его необходима стратегия которая основана на анализе каждой составляющей.

Методика формирования стратегии – это выстроенная система этапов последовательного выбора целевых ориентиров предприятия, вариантов стратегии развития предприятия с учетом целевых ориентиров, выбор наилучшего варианта стратегии и его детализация с определением задач по его реализации.

Соблюдая определённые принципы при построении конкурентной стратегии можно избежать кризисов и неудач:

- выбор действий, которые позволяют предприятию усилить конкурентную позицию на длительный срок. Часто меняющаяся стратегия, нацеленная на пользование сиюминутными рыночными возможностями, принесёт лишь краткосрочные поверхностные результаты. В то время как ясная, последовательная, качественно разработанная и чётко реализованная конкурентная стратегия создаёт организации хорошую репутацию и позицию на рынке;

- разработка стратегии, успешной в изменяющихся условиях. Следует избегать жёсткие или негибкие стратегии, которые не оставляют фирме возможности манёвра в постоянно меняющихся условиях рынка;

- при реализации стратегии сокращения необходимо отказаться от выпуска неперспективных товаров и направить ресурсы на развитие высокодоходных проектов. Необходимо проводить активную маркетинговую политику, осваивать новые технологии [19].

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 2.

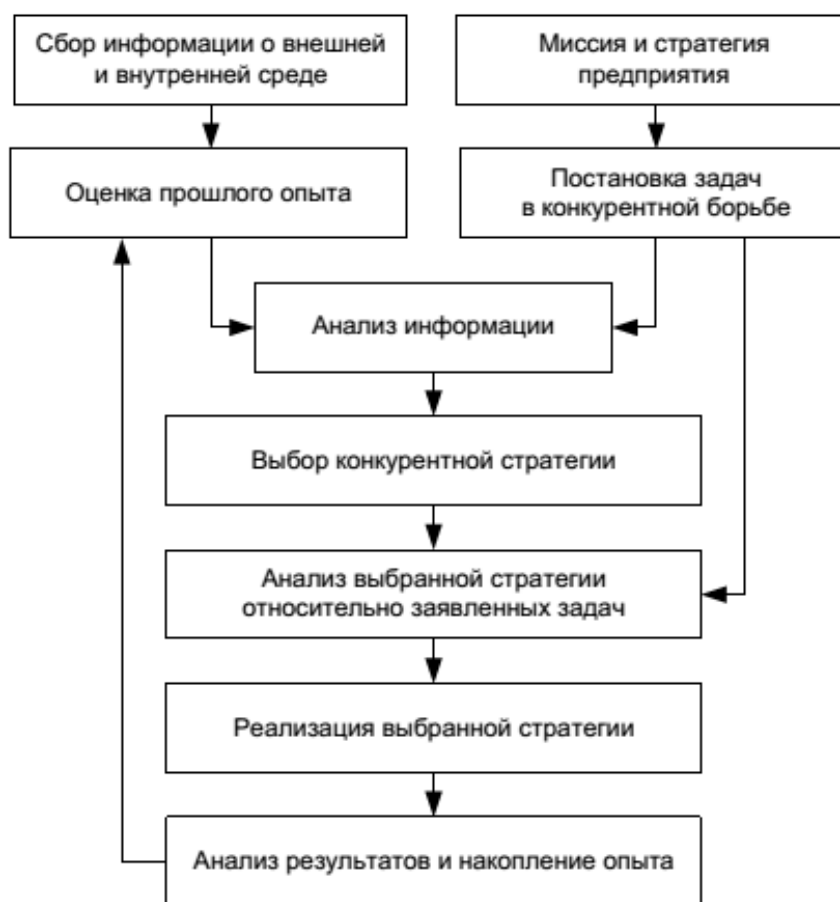


Рисунок 2 – Этапы разработки и внедрения конкурентной стратегии

В результате исследования были рассмотрены теоретические основы стратегического развития организации, различные подходы к анализу конкурентоспособности предприятия. Определены виды конкурентной стратегии и сущность стратегии. Был изучен отечественный и зарубежный

опыт конкурентоспособности предприятий, а так же методы оценки конкурентоспособности предприятия.

На основе анализа можно сделать вывод, что количество стратегий велико и очень разнообразно, что позволяет каждому предприятию выбрать любую стратегию, или скомбинировать несколько. Главное, чтобы стратегия способствовала достижению поставленных предприятием целей.

2 Объект и методы исследования

2.1 Краткая характеристика деятельности организации

Федеральное государственное унитарное предприятие Производственное объединение «Север» основано в 1955 году в городе Новосибирске для производства высокотехнологичной наукоёмкой продукции приборной тематики. Это одно из передовых предприятий Федерального Агентства по атомной энергии РФ.

Предприятие выпускает: электронные и электротехнические приборы; высоковольтные узлы; конденсаторы и трансформаторы специального назначения; печатные платы; частотные преобразователи; приборы силовой электроники для автомобилей; контакторы на базе вакуумных дугогасительных камер и блоки релейной защиты; пульты управления; технические средства охраны; оборудование для добывающих отраслей промышленности; фурнитуру для оконных и дверных блоков по российским и европейским стандартам.

Предприятие осуществляет:

1 Разработку, производство и реализацию продукции и товаров, в том числе:

- а) военной техники и оружия (гражданского, служебного), специальных средств активной обороны;
- б) технических средств охраны;
- в) станкостроительной продукции;
- г) медицинской техники;
- д) научно-технической продукции;
- е) приборов микроэлектроники и лазерной техники;
- ж) товаров бытового назначения;
- з) изделия для стройиндустрии;

и) изделий и приборов электротехнического назначения;

к) изделия для автомобильной промышленности;

2 Издательскую, полиграфическую и рекламную деятельность;

3 Перевозочную, транспортно-экспедиторскую и другую деятельность, связанную с осуществлением автотранспортного процесса, реализацией автотранспорта, ремонтом и техническим обслуживанием автобусов, легковых и грузовых транспортных средств;

4 Сбор и первичную переработку лома и отходов, содержащих драгоценные металлы, в том числе от списанной военной техники и вооружения, с последующей сдачей продуктов переработки на аффинажный завод;

5 Медицинскую деятельность, оказание медицинских услуг сотрудникам Предприятия;

6 Внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством.

Среди партнёров предприятия находятся такие крупные российские производственные комплексы как ОАО «АвтоВАЗ», ОАО «ГАЗ», ОАО «УАЗ», на которые поставляются высоковольтные узлы (модули зажигания), блокираторы заднего хода, наращиваются объёмы поставки электромеханических усилителей руля. Потребителями электротехнической продукции являются Чебоксарский электроаппаратный завод (ОАО «ЧЭАЗ»), ОАО «Новосибирский жировой комбинат», МУП «Горводоканал», ОАО «Новосибирскэнерго» и др.

На данном этапе совместно с новосибирскими институтами ведётся ряд разработок перспективных изделий, например таких как, частотные преобразователи для центрифуг восьмого-девятого поколений для радиоактивных изотопов.

Как видно продукция предприятия широко востребована многими отраслями промышленности России и стран СНГ.

ПО «Север» имеет в своей структуре весь комплекс прогрессивных технологических процессов, располагает высокоэффективным оборудованием.

Действующая на предприятии система менеджмента качества (СМК) соответствует Российским и международным стандартам ISO 9000 – 2000.

Организационная структура управления ФГУП ПО «Север» типична для любого машиностроительного завода. В структуре управления представлены все виды производства (основное, вспомогательное и обслуживающее).

Всё производство поделено на функциональные блоки, возглавляемые функциональными руководителями – заместителями генерального директора.

Возглавляет предприятие генеральный директор. У него в подчинении находятся 11 заместителей. Каждый из функциональных блоков может включать в себя несколько отделов, цехов, участков и т.д. Те, в свою очередь, могут подразделяться на различные группы и подотделы. Также на предприятии отдельно нужно выделить такие подразделения как профсоюзный комитет и собственную поликлинику, руководители которых формально не подчиняются генеральному директору.

Численность персонала ПО «Север» составляет около 1600 человек.

Рассмотрим кратко финансовые показатели работы предприятия за последние три года. Для этого воспользуемся приведёнными в приложениях Б–Г бухгалтерскими балансами предприятия.

Соотношение краткосрочной дебиторской и краткосрочной кредиторской задолженности = краткосрочная дебиторская задолженность / краткосрочная кредиторская задолженность = стр.240 (ф.1) / (стр. 610 (ф.1) + стр.620 (ф.1)).

Это соотношение составило на конец 2013 года - 0,682; на конец 2014 года – 0,738 и на конец 2015 года – 0,67.

Видно, что после опережающего роста дебиторской задолженности по сравнению с кредиторской в течение 2014 года произошло изменение в сторону более быстрого роста кредиторской задолженности по сравнению с дебиторской в 2015 году.

С ростом дебиторской задолженности у предприятия возникает потребность в дополнительных источниках формирования текущих активов за счет краткосрочных кредитов банка и кредиторской задолженности. Опережающий рост кредиторской задолженности по сравнению с дебиторской может привести в конечном итоге к снижению ликвидности.

Коэффициент текущей ликвидности = оборотные средства (с.290) / краткосрочные обязательства (с.690).

К_{тл} составил 0,75 в начале 2014 года и 0,752 в конце 2015 года. Это говорит об острой недостаточности текущих активов предприятия для погашения краткосрочных обязательств. Одной из причин этого является полное погашение в 2014 году накопленных ранее налогов. В свою очередь, удалось это за счет привлечения заёмных средств.

Объёмы реализации продукции гражданского назначения за 2013-2015 годы представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Объёмы реализации продукции товаров народного потребления ФГУП ПО «Север» за 2013-2015 годы, тыс. руб.

п/п	Вид продукции	2013 год	2014 год	2015 год
1	Фурнитура	29 243	29 759	24 345
2	Технические средства охраны	6 514	6 458	6 498
3	Пульты управления	13 249	27 321	41 720
4	Вакуумные контакторы	14 139	22 255	34 610
5	Вакуумные камеры	34 742	144	109
6	Модули зажигания	29 567	37 282	44 517
7	Блокираторы заднего хода	18 437	21 640	31 618
8	Электромеханические усилители руля	8 775	19 638	23 201
9	Изделия метрополитена	4 086	13 428	23 877
Итого:		158 752	177 925	230 495

Из таблицы 1 видно, что по ряду позиций номенклатуры выпускаемых товаров есть как значительный рост объёмов реализации (пульты управления, изделия метрополитена), так и резкий спад (вакуумные камеры). Такие изделия как фурнитура и технические средства охраны на протяжении последних трёх лет имеют примерно одинаковые объёмы реализации. Однако здесь нужно учитывать такой фактор как ежегодная инфляция, который вносит коррективы в стоимость выпускаемой продукции. Поэтому сохраняющиеся примерно на одном уровне объёмы реализации за последние три года не в полной мере говорят о стабильности спроса на данные изделия.

Прибыль предприятия составила 17 462,72 млн. руб. за 2013 г., 23 111,52 млн. руб. за 2014г. и 32 254,04 млн. руб. за 2015 год.

Рентабельность продаж на конец 2013 года составил 11%; на конец 2014 года КРП = 12,9% и на конец 2015 года КРП = 14%.

Коэффициент рентабельности продаж характеризует рентабельность предприятия с учетом всех издержек, связанных с реализацией продукции, и налога на прибыль; представляет собой чистую прибыль предприятия на каждый рубль реализованных товаров.

Рентабельность активов определяется как отношение чистой прибыли после уплаты налогов и суммы активов (с.300 баланса).

$$Re_{\text{акт } 2013} = 17\,462,72 \text{ млн. руб.} / 463\,942 \text{ млн. руб.} = 3,76\%;$$

$$Re_{\text{акт } 2014} = 23\,111,52 \text{ млн. руб.} / 558\,398 \text{ млн. руб.} = 4,14\%;$$

$$Re_{\text{акт } 2015} = 32\,254,04 \text{ млн. руб.} / 831\,862 \text{ млн. руб.} = 3,88\%.$$

Данный показатель отражает общую эффективность использования вложенного капитала по критерию полученной прибыли, капиталотдачу вложенного капитала.

Ресурсы компании позволяют перейти на новый виток развития, следовать долгосрочной стратегии повышения конкурентоспособности предприятия на российском рынке.

2.2 Методы исследования

В данной работе были применены различные методы исследования.
Рассмотрим их подробнее.

1 Теоретический анализ – это выделение и рассмотрение отдельных сторон, признаков, особенностей, свойств явлений. Анализируя отдельные факты, систематизируя и группируя их, мы можем выявить в них общее и особенное, а так же можем установить общий принцип или правило. Анализ помогает осмыслить сущность изучаемых явлений и сопровождается синтезом.

2 SWOT – анализ – это исследование сильных и слабых сторон бизнеса и определение возможностей успешного функционирования фирмы в сложившихся и прогнозируемых условиях рынка.

Аббревиатура «SWOT» переводится с английского, как:

- Strengths– сильные (стороны организации);
- Weaknesses– недостатки (слабые стороны организации);
- Opportunities– возможности (внешней среды);
- Threats– угрозы (внешней среды).

В процессе SWOT-анализа нужно найти ответы на следующие вопросы:

- Какие сильные и слабые стороны у исследуемого предприятия?
- Влияние на предприятие внешней среды (положительное или отрицательное)?
- Как сильные стороны предприятия позволят ему воспользоваться возможностями и противостоять угрозам?
- Какие стратегии нужно реализовывать при том или ином сочетании сил, слабостей, возможностей и угроз?

3 Модель анализа пяти конкурентных сил М. Портера.

Метод Портера представляет собой структурированный анализ того, каким образом технико-экономические характеристики и особенности

отрасли влияют на интенсивность конкуренции, а через последнюю – на уровень прибыльности вложенного капитала.

4 Выявление конкурентов и определение их позиции

Ключом к выявлению конкурентов является сочетание анализа индустрии и рынка путем выделения товарно-рыночных сегментов. Очевидно, что каждый товарно-рыночный сегмент связан с различными конкурентными проблемами и возможностями.

5 Бюджетирование – это финансовое планирование, охватывающее все стороны деятельности организации, позволяющее составлять все понесенные расходы и полученные доходы (результаты) в финансовых терминах на предстоящий период. Это и запланированные финансовые сметы, и прогнозируемые объемы привлеченных внешних ресурсов и т. п.

Хорошо поставленная бюджетная система очень важна для предприятия, особенно крупного. Она поможет усовершенствовать координацию всех его подразделений, избежать кризисных ситуаций, улучшить мотивацию, повысить ответственность управленцев всех уровней, предсказать финансовый результат, предотвратить нежелательные ситуации.

3 Расчеты и аналитика

3.1 Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации

3.1.1 Карта стратегических групп

Первыми фирмами-разработчиками вакуумных контакторов в России стали НПП «Сатурн» (г. Истра, Московской обл.), ООО «РК Таврида Электрик» (г. Санкт-Петербург) и ПО «Север» (г. Новосибирск). Эти три организации являются основными поставщиками вакуумных контакторов на российском рынке. Но, учитывая всё возрастающие потребности рынка именно на контакторы нового поколения, с использованием вакуумных дугогасительных камер (ВДК), на рынке стали появляться новые предприятия, чья работа строится именно на производстве высоковольтных коммутационных агрегатов.

Рассмотрим группу основных электротехнических товаров, производимых ПО «Север»: товары силовой электроники и радиоуправления (контакторы с ВДК, и пульта управления). Сопоставим данные товары по таким характеристикам, как уровень цены и объём производства. С товарами конкурентов [29].

Основными производителями товаров электроники и радиоуправления на сегодняшний день являются следующие компании [21]:

- №1 ООО «Октава» (г. Воронеж);
- №2 ООО «ЭТК-Энерго» (г. Москва);
- №3 ФГУП ПО «Север» (г. Новосибирск);
- №4 ОАО «ЧЭАЗ» (г. Челябинск);
- №5 ООО «Промавтоматика» (г. Москва);
- №6 НПП «Сатурн» (г. Истра);
- №7 ООО «РК Таврида Электрик» (г. Санкт-Петербург);

№8 ООО «Электростройсити» (г. Екатеринбург).

Карта стратегических групп для товаров электроники представлена на рисунке 3 в соответствии с данными таблицы 2.

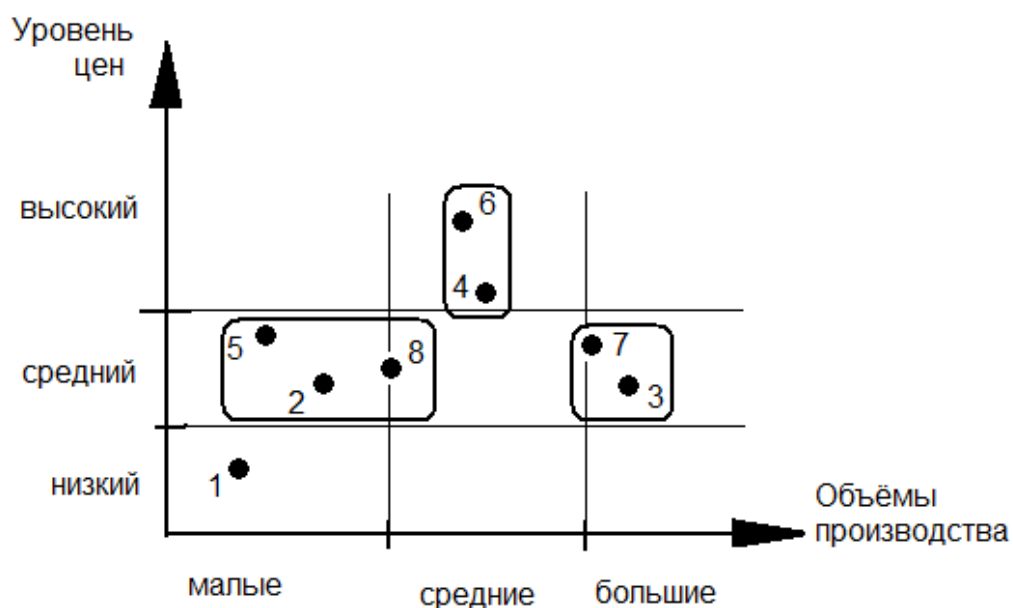


Рисунок 3 – Карта стратегических групп товаров электроники и радиоуправления на рынке России по состоянию 2015 г.

Таблица 2 – Объёмы реализации продукции основных производителей товаров электроники (пульты управления) в 2015 г [29].

№	Наименование	Цена товара тыс. руб.	Объёмы реализации, тыс. руб.
1	ООО «Октава»	1,3	9 011
2	ООО «ЭТК-Энерго»	2,1	15 032
3	ФГУП ПО «Север»	2	41 720
4	ОАО «ЧЭАЗ»	3,3	24 100
5	ООО «Промавтоматика»	2,95	13 210
6	НПП «Сатурн»	4,1	23 250
7	ООО «РК Таврида Электрик»	2,5	38 860
8	ООО «Электростройсити»	2,2	21 156

Из рисунка 3 видно, что вместе с ПО «Север» в одной стратегической группе находится лишь предприятие ООО «РК Таврида Электрик» (№7).

Так же существуют небольшие фирмы, которые закупают электротехнические товары за рубежом и перепродают в России. Они тоже составляют конкуренцию ПО «Север», так как располагаются в территориальной близости от него. Перечислю несколько таких мелких фирм-конкурентов [21].

№1 ООО «Микросхема» (г. Челябинск);

№2 ООО «Эра 1» (г. Омск);

№3 ООО «Квадрат» (г. Омск)

№4 ООО «АСБ» (г. Тюмень).

Таблица 3 – Цены на продукцию у небольших фирм по продаже электротехнических товаров (пульты управления) на 30 марта 2016 года [29]

№	Наименование	Цена товара тыс. руб.
1	ООО «Микросхема»	2,21
2	ООО «Эра 1»	2,1
3	ООО «Квадрат»	2,32
4	ООО «АСБ»	2,3

3.2 Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Метод Портера представляет собой особым способом структурированный анализ того, каким образом технико-экономические характеристики и особенности отрасли влияют на интенсивность конкуренции, а через последнюю – на уровень прибыльности вложенного капитала [6].

1) Конкуренция между продавцами внутри отрасли.

На рассматриваемом рынке действуют несколько фирм, занимающихся производством и реализацией электротехнических изделий. Но почти все из них имеют рынки сбыта в европейской части России. Этот

факт благоприятно влияет на сбыт продукции электроники ПО «Север», основной из которой являются контакторы с ВДК и пульта управления. Отличительной чертой продукции ПО «Север» является цена. Если сравнивать с ценой на продукцию силовой электроники других основных игроков, то лишь ООО «ЭТК-Энерго» удастся держать цену на уровне, устанавливаемой ПО «Север» (см. рисунок 3). Но данная компания реализует свою продукцию в основном в Москве и Московской области, куда ПО «Север» не пытается попасть.

2) Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами (заменителями).

Сложно представить, чем можно заменить, скажем, электроусилитель руля или модули зажигания для автомобилей, которые производятся по примерно схожим технологиям во все мире. А вот, например, устройства коммутации электрических цепей в ближайшем будущем могут перестать быть востребованными в том виде, в котором они производятся на российских предприятиях. Зарубежными производителями электроники на сегодняшний день уже разработаны миниатюрные коммутационные устройства, которые в десятки раз меньше ныне представленных и имеющих сходные рабочие характеристики. Основным барьером в их применении остается уровень установленных цен.

3) Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли.

Когда новая фирма приходит на рынок, ей нужно закрепиться на этом рынке. Для этого она вынуждена проводить специальные рекламные акции, затрачивая немалые средства. Также одним из способов привлечь потребителя является установление уровня цен, более низкого, чем существует на рынке. В этом смысле новому конкуренту будет сложно предоставить высокое качество по низким ценам, так как рынок в большей степени похож по структуре на олигопольный, а значит, вход на рынок затруднен.

Основную угрозу для ПО «Север» представляют фирмы-посредники, реализующие аналогичную продукцию зарубежного производства. Единственным преимуществом в этом случае остается эффект масштаба производства, которым обладает ПО «Север» и ряд других крупных российских производителей.

Российским автопроизводителям выгодно, чтобы число их поставщиков было как можно больше. Это даёт им возможность устанавливать свои условия поставок для каждого поставщика в отдельности, понимая, что для поставщика это единственный шанс реализовать свою продукцию.

4) Способность поставщиков сырья и полуфабрикатов, используемых фирмой, диктовать свои условия.

У ПО «Север» каналы поставок уже давно налажены (предприятие существует уже более 50 лет). Если говорить о поставках электронных компонентов для производства печатных плат, то рынок настолько насыщен фирмами-посредниками, что подобрать подходящие условия поставок не составляет особого труда.

5) Способность потребителей готовой продукции фирмы диктовать свои условия.

Основное желание потребителя – это приобрести продукции как можно качественнее по как можно низкой цене. Покупатель, и фирма стремятся найти оптимальное сочетание цена-качество. Этот момент является ключевым в борьбе с конкурентами и удержания на рынке.

На основе проведенного анализа, можно сделать вывод, что конкурентная позиция ПО «Север» на рынке России имеет как сильные стороны (эффективная ценовая политика, ассортиментная политика, высокие технические показатели), так и слабые (маркетинговая политика, появление небольших фирм конкурентов внутри отрасли). Следовательно, ПО «Север» необходима разработка оптимальной конкурентной стратегии развития,

учитывающей сильные и слабые стороны, обеспечивающей достижение всех поставленных стратегических целей развития.

3.3 SWOT-анализ

Этот вид анализа является инструментом оценки стратегического положения компании. SWOT-анализ дает возможность сформировать стратегию, которая должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (её сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах). С помощью экспертной комиссии состоящей из начальника конструкторского бюро электроники, начальника отдела планирования, ведущего специалиста планово-экономического отдела и специалиста отдела маркетинга и сбыта был собран материал для проведения данного анализа.

SWOT-анализ для ПО «Север» представлен в приложении А.

Исходя из SWOT-анализа, рассмотрим матрицы позиционирования возможностей и угроз.

Таблица 4 – Матрица позиционирования возможностей

Влияние	Вероятность			
	Высокая	Средняя	Низкая	Нулевая
Сильное	4	1	2	6
Умеренное	5	3		7
Слабое				8

Таблица 5 – Матрица позиционирования угроз

Влияние	Вероятность			
	Высокая	Средняя	Низкая	Нулевая
Сильное	1, 4	2		
Умеренное	3	5, 6		
Слабое				

Возможные действия компании в случае возникновения ситуаций на пересечении вышеуказанных факторов приведены в приложении А.

Здесь кратко охарактеризуем положение компании по итогам SWOT-анализа.

Как видно из приложения А предприятие обладает ресурсами для реализации возникающих возможностей. Основными из них являются:

- разработка и внедрение в производство новых изделий;
- закупка нового оборудования, переоснащение компьютерного парка
- проведение модернизации основных фондов, введение в строй новых технологических линий за счёт поддержки государства.

Наряду с возникающими возможностями, для реализации которых у предприятия есть ресурсы, существуют также возможности, которые потребуют привлечения дополнительных средств. Это такие внутренние возможности, как:

- сосредоточение усилий компании на освоении производства новых продуктов и новых рынков сбыта для общего увеличения притока прибыли;
- переход на менее затратные технологии, использование современных материалов;
- обновление парка оборудования за счёт увеличения прибыли;
- расширение номенклатуры выпускаемых товаров;
- снижение себестоимости продукции за счёт использования современных технологий и высокопроизводительного оборудования, высвободившиеся финансовые ресурсы направить на выплату заработной платы сотрудникам;
- участие в выставках и ярмарках, привлечение инвесторов;
- получение дополнительной финансовой поддержки со стороны государства в случае угрозы не исполнения своих финансовых обязательств заводом.

Однако также существует опасность негативного сценария развития предприятия по причине слабого финансового состояния или неконкурентоспособности производимой продукции. В подобных ситуациях необходимо:

- при появлении новых конкурентов предприятию нужно стараться удерживать позиции на рынке за счёт объёмов производства и налаженной сбытовой сети;
- поиск новых рынков сбыта;
- разработка и внедрение в производство новых товаров или модернизация выпускаемых для увеличения их конкурентоспособности на рынке;
- в случае снижения объёмов реализации и невозможности значительно увеличить заработную плату, скорее всего, предприятию придётся сократить численность персонала для удержания наиболее ценных сотрудников.

3.4 Анализ портфеля заказов на продукцию

Одним из наиболее распространённых методов оценки деятельности диверсифицированной компании является матричный анализ её хозяйственного портфеля. Воспользуемся наиболее распространённой матрицей хозяйственного портфеля – матрица «рост/доля» (БКГ).

Матрицу БКГ целесообразно использовать, если рост объёма деятельности является надёжным измерителем перспектив и если относительные позиции фирмы в конкуренции можно определить по её доле на рынке. Учитывая ограниченное число основных конкурентов ПО «Север» на рынке товаров гражданского назначения, долю рынка можно считать достаточным показателем положения предприятия.

При описании рассматриваемого предприятия было сказано, что в данной работе будут приведены данные, не попадающие под статус государственной тайны. Поэтому портфельный анализ мы будем проводить для продукции гражданского назначения.

Исходные данные представлены в таблице 6.

1 Отношение объемов реализации продукции (q_2/q_1) – величина, показывающая насколько увеличились (снизились) объёмы реализации данного вида продукции по отношению к предыдущему периоду;

2 Изменение цены продукции (p_2/p_1) – величина, показывающая насколько увеличилась (снизилась) отпускная цена на данный вид продукции по отношению к предыдущему периоду;

3 Изменение количества товаров (x_2/x_1) – величина, показывающая насколько увеличилось (снизилось) количество выпускаемых товаров данного вида продукции по отношению к предыдущему периоду.

Таблица 6 – Объёмы реализации продукции промышленно-технического назначения ФГУП ПО «Север» за 2014-2015 годы, тыс. руб.

п/п	Вид продукции	2014 год	2015 год	q_2/q_1 тыс. руб./ тыс. руб.	p_2/p_1 руб./руб.	x_2/x_1 шт./шт.
1	Фурнитура	29 759,00	24 345,00	-18,19%	2,50%	-20,19%
2	Технические средства охраны	6 458,00	6 498,00	0,62%	0,00%	0,62%
3	Пульты управления	27 321,00	41 720,00	52,70%	20,00%	27,25%
4	Вакуумные контакторы	22 255,00	34 610,00	55,52%	15,50%	34,65%
5	Вакуумные камеры	144,00	109,00	-24,31%	-10,00%	-15,90%
6	Модули зажигания	37 282,00	44 517,00	19,41%	14,00%	4,74%
7	Блокираторы заднего хода	21 640,00	31 618,00	46,11%	15,00%	27,05%
8	Электромеханические усилители руля	19 638,00	23 201,00	18,14%	8,00%	9,39%
9	Изделия метрополитена	13 428,00	23 877,00	77,82%	70,00%	4,60%
Итого:		177925,00	230 495,00	29,55%	15,00%	

Далее перечислим основные изделия гражданского назначения, выпускаемые ПО «Север», и объёмы их реализации за 2015 год с указанием доли прибыли каждого вида продукции в общей доли прибыли предприятия:

1 – изделия фурнитуры – 24,345 млн. руб. (10,57%);

- 2 – технические средства охраны – 6,498 млн. руб. (2,82%);
- 3 – пульта управления – 41,720 млн. руб. (18,1%);
- 4 – вакуумные контакторы – 34,610 млн. руб. (15%);
- 5 – камеры вакуумные – 0,109 млн. руб. (0,1%);
- 6 – модули зажигания – 44,517 млн. руб. (19,32%);
- 7 – блокираторы заднего хода – 31,618 млн. руб. (13,72%);
- 8 – электромеханические усилители рулевого управления – 23,201 млн. руб. (10%);
- 9 – изделия метрополитена – 23,877 млн. руб. (10,36%).

В скобках указана доля выручки, полученная по конкретному товару, в общем объеме выручки предприятия.

Для справки скажем, что диаметр пузырьков определяется долей прибыли данного продукта в общей прибыли предприятия, а относительная доля рынка рассчитывается как отношение доли рынка нашего товара и доли рынка аналогичного товара ближайшего конкурента из одной стратегической группы. Определение стратегических групп было проведено ранее.

На рисунке 4 приведена матрица БКГ для ПО «Север».

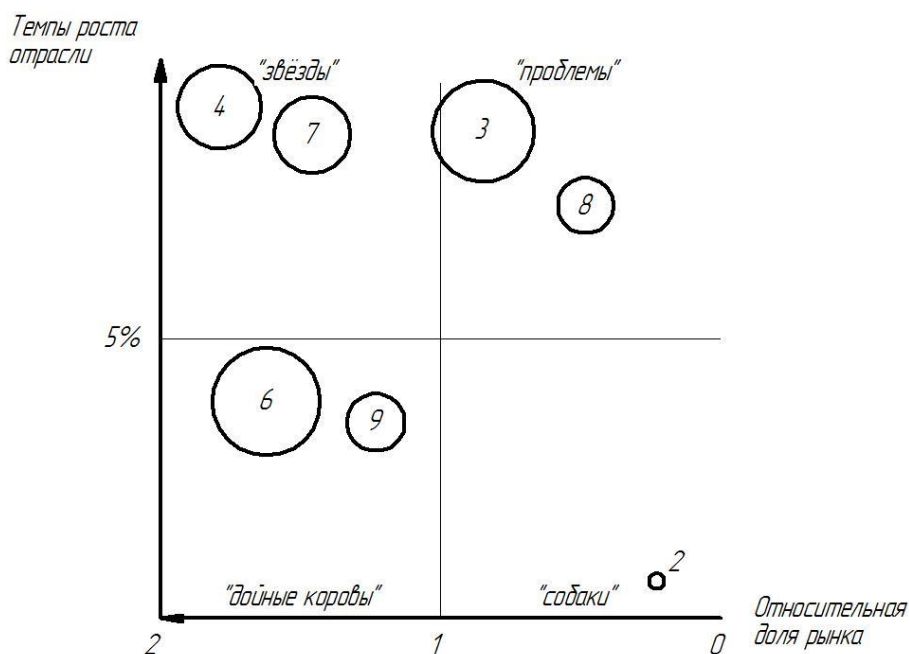


Рисунок 4 – Матрица БКГ по видам изделий для ФГУП ПО «Север» по состоянию на 2015 год.

Итак, на рисунке 4 мы видим, что:

1 Товары с номерами 3 и 8 являются «проблемами». Высокие темпы роста делают эти товары привлекательными для предприятия, но малая доля рынка говорит о том, что эти товары пока не выдерживают конкуренции. При этом, для товара №3 существует возможность перейти на уровень «звёзды», особенно учитывая значительное возрастание спроса на него в 2014 году (см. таблицу 6). Поэтому предприятию нужно приложить максимум усилий для перевода его в следующую стадию. Особенно это важно, если учитывать ту долю прибыли, которую приносит товар №3. Также предприятию нужно сосредоточить свои усилия на развитии товара №8, который будет высоко востребованным на рынке, учитывая темпы роста.

2 Товары с номерами 4 и 7 – «звёзды». Данные товары будут пользоваться спросом в ближайшем будущем, учитывая темпы их роста. Но себестоимость их изготовления пока высока. Предприятию необходимо вести работы по снижению себестоимости данных товаров и постепенному переводу их в стадию «дойных коров».

3 «Дойные коровы» - это товары №6 и №9. Эти товары являются самыми высокодоходными. Они выпускаются по отработанным технологиям, имеют невысокую себестоимость и спрос на них достаточно велик. Усилия предприятия должны быть направлены на удержание данных товаров в стадии «дойных коров». Товар №9 (изделия метрополитена) также находится в опасной близости к границе перехода в разряд «собак». Но, учитывая их недавнее положение в стадии «звёзд» можно с уверенностью полагать, что изделия метрополитена ждет скорее увеличение объёмов реализации, чем прекращение производства.

4 Товар №2 (технические средства охраны) является малодоходным. Скорее всего, его ждёт та же судьба, что и товары №1 и №5. Предприятию стоит прекратить выпуск данных товаров.

Опасна ситуация с изделиями фурнитуры (№1). Доля рынка снижается в связи с перенасыщением, к тому же наблюдается значительное падение объёмов производства. В то же самое время данный товар приносит

ощутимую долю прибыли (10,57%). Предприятию необходимо будет максимально долго стараться удержать этот вид товара на рынке, пока доля прибыли не упадёт до минимальных размеров, после чего отказаться от его выпуска.

Дополнительно стоит сказать, что вышеперечисленными товарами не ограничивается ассортимент продукции ПО «Север». В данный момент отделом разработок ведутся НИОКР по ряду новых высокотехнологичных товаров, например, источники питания для авиалайнеров Ту-204. В случае успеха прохождения испытаний и внедрения в производство, данными источниками будет оснащен самолёт президента Российской Федерации. Этот и подобные товары можно отнести к, своего рода «кандидатам в «проблемы».

Можно сделать вывод, что, необходимо поддерживать производство и сбыт товаров 4,7,6 и 9, а также поддерживать объёмы предложения товара № 1. Для разработки нового товара необходимо оценить, каково будет его влияние на портфель товаров в целом, будет ли он пользоваться ожидаемым спросом.

3.5 Оценка ключевых факторов успеха предприятия

Ключевые факторы успеха определяются как способы, которыми организация в будущем могла бы участвовать в конкурентной борьбе.

Один из наиболее распространённых подходов к выявлению ключевых факторов успеха (КФУ) базируется на очевидном предположении, что успешная фирма должна, во-первых, предлагать на рынок ту продукцию, которую хотят покупатели, а во-вторых, устоять в конкурентной борьбе [22, с.58].

В дальнейшем при разработке конкурентной стратегии будем опираться на наиболее вероятные факторы успеха и направления деятельности ПО «Север», выявленные при помощи экспертной оценки

комиссии состоящей из начальника конструкторского бюро электроники, начальника отдела планирования, ведущего специалиста планово-экономического отдела и специалиста отдела маркетинга и сбыта (см. приложение Е).

1 Низкая себестоимость продукции за счёт экономии на масштабах производства.

И действительно, даже, если говорить о двух изделиях завода, таких как модули зажигания (товар № 6) и блокираторы заднего хода (товар № 7), то мы видим, что благодаря отработке конструкции и технологии предприятию удалось довести выпуск до нескольких тысяч в год. Это в свою очередь снизило их себестоимость.

2 Качество продукции.

Особое внимание нужно уделять этому ключевому фактору. Ведь благодаря высокому качеству будет легче удерживать свои позиции на рынке. Из выпускаемых товаров наибольший интерес представляет электромеханический усилитель руля. На данном этапе объёмы его выпуска низкие и пока ещё остаются нерешёнными ряд проблем, связанных с его надёжностью. Но, несмотря на это, доля прибыли данного товара (10%) сопоставима с вакуумными контакторами (15%) и блокираторами заднего хода (13,72%), которые в свою очередь относятся к товарам-звёздам (см. рисунок 4).

3 Доступ к квалифицированным трудовым ресурсам.

Как уже говорилось выше, предприятия тесно сотрудничает с ВУЗами города, приглашает специалистов институтов для работы (внедрение в производство) над новыми изделиями. Также имеется практика приглашения на практику студентов университетов и профессиональных техникумов с последующим их трудоустройством.

4 Возможность выполнения заказов потребителей.

Работа предприятия построена на создании продукции, нужной потребителю. Поэтому пожелания потребителей по внесению каких-либо

изменений в конструкцию изделия или изготовления какого-либо товара по разовым заказам учитываются и выполняются при наличии технической возможности.

5 Система технической поддержки и гарантии для заказчиков.

Специалисты ПО «Север» всегда готовы помочь устранить возникшие неисправности или провести пуско-наладочные работы своих изделий с проведением инструктажа по их использованию.

6 Наличие патентов.

Вся основная продукция предприятия, выпускаемая по государственному оборонному заказу, запатентована. Ключевым фактором успеха будет получение патентов на основные, а главное, перспективные товары гражданского назначения, например, электромеханический усилитель рулевого управления.

3.6 Определение конкурентной стратегии развития предприятия

Для того чтобы понять, по какому пути предприятию следует идти необходимо определиться с целью его существования.

Основной целью для любого предприятия является как можно долгая его жизнедеятельность на рынке. Миссия же предприятия обусловлена как развитием производства, так и его ориентацией на потребности людей.

Основной продукцией ПО «Север» является продукция военного назначения. У данной продукции есть только один заказчик – это государство в лице Федерального агентства по атомной энергии. С начала 90х годов помимо продукции государственного оборонного заказа предприятие начало освоение производства продукции мирного характера.

Поэтому миссию ФГУП ПО «Север» можно сформулировать, как «Наши потребители должны доверять нам и нашей продукции».

Эта миссия была выбрана для того, чтобы показать, что любой потребитель продукции предприятия должен быть уверен в том, что эта продукция его не подведёт на протяжении всего срока службы.

Расширение ассортимента продукции гражданского назначения позволит ПО «Север» найти новых потребителей, привлечь новых сотрудников в организацию и снизить зависимость от государственного заказа тем самым усилить свои конкурентные позиции.

Руководством предприятия решено в среднесрочной перспективе провести ряд мероприятий для достижения следующих целей:

1 Загрузка производственных мощностей до режима двухсменной работы. На сегодняшний день недозагрузка производственных мощностей составляет 40%.

2 Довести рентабельность производства до 20-25%. Сегодня её уровень едва достигает 14-15%.

3 Повысить деловую активность предприятия.

4 Увеличить серийный выпуск высоко востребованных на рынке товаров (электроусилители руля, пульта управления, новое поколение контакторов с ВДК).

Основной деятельностью компании останется производство высокотехнологичных электротехнических товаров. Также, учитывая постепенное ослабление зависимости предприятия от государственного оборонного заказа, потребуется заключение долгосрочных контрактов с рядом крупных потребителей (другие предприятия и объединения) для того чтобы застраховаться от случая невыполнения контрактов с одним из партнёров.

Выбор стратегии предприятия:

Учитывая отсутствие финансовых ресурсов для реализации высокозатратных проектов и низкие значения основных финансовых показателей с большой долей вероятности можно сказать, что у предприятия в краткосрочном периоде не хватает ресурсов для реализации стратегии

развития. Поэтому на начальном (краткосрочном) этапе наиболее подходящей базовой стратегией развития предприятия будет стратегия «сокращения». Несмотря на название, стратегия сокращения также является стратегией развития предприятия и при определённых обстоятельствах её невозможно избежать. Более того, порой стратегия сокращения – это единственно возможная стратегия обновления бизнеса, т.к. в большинстве случаев обновление и рост – взаимоисключающие процессы развития бизнеса. Наиболее подходящий подвид этой стратегии для нашей ситуации – это стратегия реструктуризации.

Предприятию нужно расширять ассортимент своей продукции за счёт невоенных товаров. При этом необходимо отказаться от выпуска неперспективных товаров и направить ресурсы на развитие высокодоходных проектов.

Конкурентная стратегия предприятия предусматривает:

1 Отказ от выпуска неперспективных товаров, инвестирование средств в перспективные проекты.

На основе портфельного анализа было выявлено, что такие товары гражданского назначения, как изделия фурнитуры, технические средства охраны и камеры вакуумные являются бесперспективными и на них нет устойчивого спроса. Следует свернуть их производство как отдельных единиц. Полностью выпуск данных товаров сворачивать нельзя, т.к. вакуумные камеры являются составной частью вакуумных контакторов, которые пользуются спросом на рынке электротехнических товаров.

Такие товары, как пульта управления, наоборот, следует развивать и совершенствовать. Необходимо повышать качество данных товаров и стараться снижать себестоимость, что должно привести к расширению рынка сбыта и увеличению объёмов реализации.

2 Развитие кооперации с другими предприятиями города. Ряд производственных мощностей следует ликвидировать. Так, например, производство печатных плат, существующее на предприятии, уже не

соответствует современным требованиям. В Новосибирске есть узкоспециализированные компании, занимающиеся изготовлением печатных плат (ООО «Электроконнект»).

3 Провести НИОКР для инновационных продуктов.

ПО «Север» не обладает достаточными ресурсами для ведения работ по созданию совершенно нового продукта. Обычная практика – это работа по изменению или модернизации уже существующих образцов техники. Наряду с этим ведётся сотрудничество с институтами города при освоении производств новых изделий или внедрения новых технологий.

Наиболее важными аспектами производственной стратегии являются:

- контроль за издержками - здесь предполагается проанализировать всю цепочку создания продукции, начиная от закупки материалов и комплектующих и заканчивая реализацией конечной продукции на рынке.

- повышение эффективности производственных операций – речь идёт о переоснащении производства, создании новых поточных линий.

- за счёт ликвидации ряда производств обеспечить загрузку оставшихся до режима двухсменной работы. Например, ликвидация устаревшей и нефункционирующей линии поверхностного монтажа может перенаправить финансовые ресурсы на переоснащение металлообрабатывающих цехов. Также при постепенном снижении государственного оборонного заказа можно будет ликвидировать гальваническую линию в цехе производства печатных плат. На освободившихся площадях организовать дополнительные сборочные участки.

Реструктуризация предприятия и ликвидация ряда производств должна сопровождаться рациональным использованием высвобожденных финансовых средств. Их нужно направлять на техническое обновление основного производства, либо создавать финансовый резерв на случай возникновения трудностей с выполнением кредитных обязательств.

При ликвидации ряда производств, а также расширении наиболее востребованных будет неизбежным изменение организационной структуры предприятия. Сама по себе оргструктура ПО «Север» очень разросшаяся и не позволяет оперативно реагировать на возникающие производственные ситуации. Ряд служб вообще можно объединить в единую структуру.

Руководству предприятия, прежде всего, необходимо определиться с тем, работники каких специальностей и в каком количестве понадобятся для успешного функционирования в период реализации выбранной стратегии и в будущем. Естественно, что при сокращении некоторых подразделений будет необходимо сократить работающий там персонал, либо предоставить им возможность перехода в другие подразделения. В условиях реализации стратегии сокращения необходимо проводить жёсткую, но справедливую кадровую политику. Для успешного ведения бизнеса предприятию потребуются высококвалифицированные опытные специалисты, способные работать в условиях жёсткой конкуренции. Люди, привыкшие относиться к работе, как к приятному и спокойному способу провести время, будут неэффективны в новых условиях. От таких людей необходимо избавляться. После сокращения персонала необходимо в корне пересмотреть условия оплаты труда. Уровень заработной платы должен быть увязан с результатами труда работника. Для реализации стратегии предприятия нужно добиться высокой отдачи от каждого работника. При этом важной составляющей стратегии управления персоналом останется работа с выпускниками ВУЗов Новосибирска и других городов и поддержание практики наставничества для молодых специалистов.

В соответствие с намеченными целями до 2020 года предприятие должно обеспечить полный пакет социальной защиты для оставшихся после сокращения работников. Наряду с разумной политикой оплаты труда социальное обеспечение будет дополнительным стимулом к притоку квалифицированных специалистов на завод. Также уверенность у работников

в справедливом и человеческом отношении к ним со стороны руководства должно поддерживать мотивацию на должном уровне.

При формировании каждого вида стратегии предприятие сталкивается с некоторыми объективными ограничениями.

1) Уровень финансовых ресурсов. Даже при оптимально выбранной стратегии фирме нужно серьёзно подумать об источнике необходимых финансовых средств.

2) Размер приемлемого риска. Многие фирмы готовы принять только весьма умеренный, даже зачастую минимальный риск. Это существенно снижает диапазон выбора стратегий.

3) Потенциальные навыки и способности фирмы. Хорошие стратегии часто требуют навыков и способностей выше тех, которыми обладает фирма. Иногда это связано с плохой подготовкой и низкой квалификацией специалистов фирмы.

4) Отсутствие современной и быстрой системы документооборота, например, будет тормозить процесс реализации принятых руководством решений. И наоборот, руководство будет получать информацию о состоянии дел в подразделениях предприятия с запаздыванием. Что может привести к принятию решений не соответствующих реальному положению дел.

5) Противодействие конкурентов. Часто стратегии перечёркиваются действием конкурентных сил. Например, стратегия предполагает снижение цен для стимулирования краткосрочного спроса. Конкуренты могут отреагировать на такую стратегию ведением «ценовых войн», которые являются слишком дорогостоящими и не позволяют фирме удерживаться в запланированном русле длительное время.

Согласно выбранной стратегии реструктуризации (сокращения) предприятия предполагается постепенный выход из подчинения государства. Это может вызвать желание некоторых крупных предприятий поглотить рассматриваемое предприятие.

Руководство ФГУП ПО «Север» поставило сложные стратегические цели, указанные выше. Для достижения целей, в период до 2020 года, требуется приложить массу усилий. Для загрузки производственных мощностей необходимо привлечь специалистов (слесари-сборщики, слесари-станочники). Пока у предприятия таких специалистов нет и их будет сложно пригласить на предприятие, если не изменится кадровая политика, особенно в части выплаты заработной платы. Малое количество высококвалифицированных специалистов среднего возраста на предприятии не позволяет пока совершить резкий скачок в области разработок новых товаров или внедрения новых технологий.

Вопрос о снижении себестоимости продукции можно попытаться решить, но для этого придётся задействовать тех же специалистов, которые занимаются разработкой новых изделий. А это значит, что сроки постановки на производство новых продуктов придётся перенести на неопределённое время. К тому же, начало работ по снижению трудоёмкости не позволит полноценно вести работы по развитию «продуктов-проблем» (см. рисунок 4). Это опасно для предприятия, поскольку нехватка внимания к товарам-проблемам может привести к упущению возможности их перевода в более выгодную стадию.

Руководство предприятия следует выбранному пути развития (стратегии) в части переоснащения производства. Начиная с 2001 года на закупку новых станков и оборудования было потрачено около 170 млн. рублей.

3.7 Оценка эффективности предложенной стратегии

Согласно выбранной стратегии сокращения рассчитаем эффективность сокращения производства печатных плат на территории предприятия. Рассмотрим вариант закупки плат в ООО «Электроконнект» и

сравним выгодность вложений в этот проект по сравнению с производством печатных плат на ПО «Север».

Для справки скажем, что ООО «Электроконнект» находится в Академгородке и имеет собственную технологическую линию по производству печатных плат.

Расчет будет проводиться в ценах, действительных на 25.10.2015 года. В приложении Д приведён расчёт совокупных затрат на производство 500 штук печатных плат силами ФГУП ПО «Север».

Согласно плану производства предполагаются следующие объёмы производства печатных плат (см. таблицу 7).

Таблица 7 – Планируемые объёмы производства и реализации изделий с печатными платами с учётом полных издержек на их производство на территории ФГУП ПО «Север»

Мес.	Кол-во плат, шт	Полные затраты на плату, тыс. руб.	Общие издержки тыс. руб.	Цена за изделие, тыс. руб	Выручка от реализации изд., тыс. руб	Накопленная прибыль тыс.руб
1	500	388,2	538,2	2	1000	461,8
2	700	436,5	646,5	2	1400	753,5
3	1000	599,5	899,5	2	2000	1100,5
4	1200	648,3	1008,3	2	2400	1391,7
5	1500	725,9	1175,9	2	3000	1824,1
6	2000	1024	1624	2	4000	2376
7	2000	1024	1624	2	4000	2376
8	2000	1024	1624	2	4000	2376
9	2500	1185	2035	2	5000	2965
10	2500	1185	2035	2	5000	2965

Объёмы производства изделий с закупкой печатных у альтернативной организаций идентичны объёмам на ПО «Север».

Полные затраты на изготовление изделий с покупкой печатных плат в ООО «Электроконнект» приведены в таблице 8.

Таблица 8

Мес.	Кол-во плат, шт	Цена за одну плату, руб.	Общие издержки тыс. руб	Цена за изделие, тыс. руб	Выручка от реализации изд., тыс. руб	Накопленная прибыль тыс.руб
1	500	450	375	2	1000	625
2	700	450	525	2	1400	875
3	1000	450	750	2	2000	1250
4	1200	450	900	2	2400	1500
5	1500	450	1125	2	3000	1875
6	2000	450	1500	2	4000	2500
7	2000	450	1500	2	4000	2500
8	2000	450	1500	2	4000	2500
9	2500	450	1875	2	5000	3125
10	2500	450	1875	2	5000	3125

Результаты оценки сведём в таблицу 9.

Таблица 9 – Сводная таблица результатов оценки проектов по производству печатных плат на ПО «Север» и закупки плат в ООО «Электроконнект».

Мес.	Кол-во плат, шт	Прибыль тыс.руб	Прибыль тыс.руб
1	500	461,8	625
2	700	753,5	875
3	1000	1100,5	1250
4	1200	1391,7	1500
5	1500	1824,1	1875
6	2000	2376	2500
7	2000	2376	2500
8	2000	2376	2500
9	2500	2965	3125
10	2500	2965	3125

Из сводной таблицы видно, что прибыль от реализации изделий с платами, изготовленными на ФГУП ПО «Север», меньше на 160 тыс. руб. чем прибыль от реализации изделий с закупкой плат в ООО «Электроконнект».

При уменьшении цены изделия до 1940 руб., получаем прибыль за 2500 единиц продукции в размере 2975 тыс.руб. (таблица 10)

Таблица 10

Мес.	Кол-во плат, шт	Цена за одну плату, руб.	Полн. затраты на изделие без учета затрат на платы, тыс. руб.	Цена за изделие, тыс. руб	Выручка от реализации изд., тыс. руб	Прибыль тыс.руб
1	500	450	150	1,94	970	595
2	700	450	210	1,94	1358	833
3	1000	450	300	1,94	1940	1190
4	1200	450	360	1,94	2328	1428
5	1500	450	450	1,94	2910	1785
6	2000	450	600	1,94	3880	2380
7	2000	450	600	1,94	3880	2380
8	2000	450	600	1,94	3880	2380
9	2500	450	750	1,94	4850	2975
10	2500	450	750	1,94	4850	2975

Прибыль получается почти такая же, как при производстве на ПО «Север».

Из этого можно сделать вывод, что, закупая платы в «Электроконнект» можно увеличить прибыль не снижая цены за изделие, либо получать такую же прибыль, но снизить цену изделия тем самым повысив конкурентоспособность предприятия.

Однако возникает необходимость выплатить выходное пособие в размере 127 000 руб следующим сотрудникам:

- фрезеровщик – 1 чел. – 30 тыс. руб.,
- конструктор фотошаблонов – 2 чел. – 32 тыс. руб.,
- работники гальванического цеха – 2 чел. – 50 тыс. руб.,
- контролёр ОТК – 1 чел. – 15 тыс. руб.

Целесообразно проведение сокращения производства печатных плат на территории ФГУП ПО «Север».

Основываясь на результатах расчета экономической эффективности перевода производства печатных плат в специализированные организации можно с уверенностью сказать, что эти решения оправданы. Технология производства печатных плат, существующая на ПО «Север», уже не соответствует современным требованиям.

4 Результаты проведенного исследования

Итак, подведем итоги расчетов.

Из расчётов видно, что вариант производства печатных плат на ФГУП ПО «Север» уступает покупке плат в ООО «Электроконнект».

Прибыль от реализации 2500 изделий с печатными платами составляют 2965 тыс. руб. При сокращении производства необходимо будет выплатить выходные пособия в размере 127 тыс. руб.

Прибыль от реализации 2500 изделий с печатными платами, закупленными в ООО «Электроконнект» потребует 3125 тыс. руб. Разница между выручкой производства на ПО «Север» и в «Электроконнект» составит 160 тыс. руб. Соответственно при закупке плат в ООО «Электроконнект» прибыль предприятия с учетом выплаты выходного пособия будет на 33 тыс. руб. больше чем при собственном производстве печатных плат.

Значит, наиболее оптимальным будет производство печатных плат в ООО «Электроконнект». Однако здесь стоит учитывать то, что он проявит свою эффективность только в случае выполнения ежемесячного увеличения количества заказываемых печатных плат.

Сокращение производства печатных плат принесёт больше выгоды, чем затрат. Производство больших объёмов высокотехнологичных печатных плат потребует увеличения штата сотрудников и расширения парка оборудования. Миссия ФГУП ПО «Север» гласит «Наши потребители должны доверять нам и нашей продукции». Но существующим оборудованием и технологией невозможно обеспечить высокое качество и надежность продукции.

Для реализации выбранной стратегии и в соответствие с поставленными целями предприятию необходимо будет пересмотреть свои

позиции в видах производств, кадровой политике, организационной структуре и системах документооборота.

Согласно стратегии сокращения предприятию необходимо закрыть нерентабельное производство печатных плат и увеличить выпуск продукции гражданского назначения, которая будет обладать низкой себестоимостью за счет закупки комплектующих.

Отказавшись от выпуска нерентабельных комплектующих перегруппировать производство, расположив подразделения предприятия наиболее рационально. Высвободившиеся помещения перепрофилировать под сборочные цеха. Для изделий, востребованных на рынке, установить современные высокотехнологичные сборочные линии.

Немаловажной остаётся политика оплаты труда на предприятии. Согласно стратегии реструктуризации предстоит сократить персонал, не используемый на 100%. Для оставшихся и вновь привлечённых квалифицированных кадров необходимо чётко прописать условия оплаты труда и требования к результатам работы.

Для быстрой передачи информации между службами предприятия необходимо внедрить современную систему документооборота. Также для выполнения стратегии нужно полностью заменить существующую систему сквозного проектирования и учета изделий, функционирующую ещё с советских времён, на современную. Например, такую как TechnologiCS. Она позволяет отслеживать процесс выпуска изделий, начиная с момента их проектирования и заканчивая отгрузкой со склада.

На рассматриваемом рынке действуют несколько фирм, занимающихся производством и реализацией электротехнических изделий. Но почти все из них имеют рынки сбыта в европейской части России. Этот факт благоприятно влияет на сбыт продукции электроники ПО «Север», основной из которой являются контакторы с ВДК и пульта управления.

С точки зрения конкурентоспособности это дает компании такие преимущества, как снижение цены товаров за счет низкой себестоимости в

связи с экономией на масштабах производства и закупкой комплектующих, определённый рынок сбыта продукции в сибирском и дальневосточном федеральных округах, усиление рыночной позиции за счет наращивания объемов производства пультов управления, вакуумных контакторов и модулей зажигания.

ФГУП ПО «Север» постепенно подходит к переломному моменту своей истории. Как упоминалось выше, в 2020 году планируется акционирование предприятия и переход на полностью рыночные рельсы. Лишившись опеки со стороны государства, предприятию придётся самостоятельно вести конкурентную борьбу и завоёвывать новые рынки. Поэтому уже сейчас необходимо чётко представлять, что делать, как делать и к чему это должно привести. Ответы на эти вопросы даёт стратегический подход к управлению предприятием и выбранная для реализации конкурентной стратегия.

