

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

---

Институт электронного обучения  
Специальность 38.03.02 Менеджмент  
Кафедра менеджмента

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

|  |
|--|
| <b>Тема работы</b>                                 |
| <b>Повышение конкурентоспособности предприятия</b> |

УДК 658.5:339.137.2

Студент

| Группа | ФИО                       | Подпись | Дата |
|--------|---------------------------|---------|------|
| 3А2А   | Гурова Юлия<br>Николаевна |         |      |

Руководитель

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

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

| Должность                | ФИО                           | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|--------------------------|-------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Старший<br>преподаватель | Громова Татьяна<br>Викторовна |                           |         |      |

Нормоконтроль

| Должность                | ФИО                              | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|--------------------------|----------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Старший<br>преподаватель | Громова<br>Татьяна<br>Викторовна |                           |         |      |

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

| Зав. кафедрой | ФИО                              | Ученая степень,<br>звание | Подпись | Дата |
|---------------|----------------------------------|---------------------------|---------|------|
| Менеджмента   | Чистякова<br>Наталья<br>Олеговна | к.э.н., доцент            |         |      |

Томск - 2016г.

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

Институт электронного обучения  
 Специальность 38.03.02 Менеджмент  
 Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:  
 Зав. кафедрой  
 Н.О. Чистякова

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

### ЗАДАНИЕ

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

|                            |
|----------------------------|
| <b>Бакалаврской работы</b> |
|----------------------------|

Студенту:

|               |                         |
|---------------|-------------------------|
| <b>Группа</b> | <b>ФИО</b>              |
| 3А2А          | Гуровой Юлии Николаевне |

Тема работы:

|   |  |
|---|--|
| <b>Повышение конкурентоспособности на предприятии</b> |  |
| Утверждена приказом директора (дата, номер)           |  |

Срок сдачи студентом выполненной работы:

|                            |  |
|----------------------------|--|
| <b>ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ</b> |  |
|----------------------------|--|

|  |  |
|--|--|
| <p><b>Исходные данные к работе</b><br/> <i>Наименование объекта исследования; требования к процессу; особые требования к особенностям функционирования объекта; влияния на окружающую среду; анализ и т. д.).</i></p>  | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Учебная и научная литература.</li> <li>2. Статьи в периодических печатных изданиях.</li> <li>3. Аналитические обзоры из Интернет.</li> <li>4. Данные, предоставленные ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».</li> <li>5. Официальный сайт ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».</li> </ol>                  |
| <p><b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b><br/> <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 разработке; заключение по работе).</i></p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы конкурентоспособности.</li> <li>2. Анализ экономических показателей ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».</li> <li>3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».</li> <li>4. Социальная ответственность предприятия.</li> </ol> |
| <p><b>Перечень графического материала</b><br/> <i>(с точным указанием обязательных чертежей)</i></p>   | <p>Рисунок 1 – Составляющие SWOT-анализа<br/>                 Рисунок 2 - Организационно-правовая форма компании ОАО «РМЗ»<br/>                 Рисунок 3 - Схема применения опережающей базы сравнения при планировании технико-эксплуатационных параметров нового изделия</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  | Рисунок 4 - Схема применения опережающей базы сравнения в случае, когда снижение показателя приводит к повышению качества и конкурентоспособности изделия. |
|--|--|

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

**Задание выдал руководитель:**

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

**Задание принял к исполнению студент:**

| Группа | ФИО                    | Подпись | Дата |
|--------|------------------------|---------|------|
| 3А2А   | Гурова Юлия Николаевна |         |      |

## Оглавление

|  |  |
|--|--|
| Оглавление .....   | 4                                      |
| Реферат .....  | 5                                      |
| Введение .....   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 1 Теоретические основы и понятия конкурентоспособности   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 1.1 Понятия и виды конкурентоспособности. Понятие конкурентного преимущества .....                                   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 1.2 Инструменты SWOT-анализ и PEST- анализ в изучении конкурентоспособности организации.....                         | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 1.3 Модель Портера.....  | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 2 Оценка конкурентного положения ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» в машиностроительной промышленности ..... | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».....                       | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» .....                                | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 3 Направления повышения конкурентоспособности продукции  | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 3.1 Повышение качества выпускаемой продукции .....   | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| 3.2 Совершенствование сервисного обслуживания производимой техники.....  | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| Заключение.....  | <b>Ошибка! Закладка не определена.</b> |
| Список используемых источников .....   | 101                                    |

## **Реферат**

Выпускная квалификационная работа содержит 100 страниц, 4 рисунка, 12 таблиц, 22 использованных источника.

Ключевые слова: конкурентоспособность, совершенствование путей повышения конкурентоспособности, социальная ответственность.

Объектом исследования является конкурентоспособность одного из крупнейших машиностроительных заводов – ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

Цель работы: определение путей совершенствования ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» системы повышения конкурентоспособности. В процессе исследования проводились: рассмотрение деятельности предприятия, анализ экономических показателей, рассмотрение текущего конкурентного положения ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» и предложения по повышению конкурентоспособности.

В результате исследования: предложены мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

Степень внедрения: предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности будут представлены руководству ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

Область применения: система повышения конкурентоспособности ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

Экономическая эффективность/ значимость работы: предлагаемые мероприятия приведут к росту конкурентоспособности ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

В будущем планируется: применение предлагаемых мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

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

### *Нормативные ссылки*

В настоящей работе использованы ссылки на следующие стандарты:

1. ГОСТ ИСО 9000:2000 Системы менеджмента качества.

### *Определения*

В данной работе применены следующие термины с соответствующими определениями:

Конкурентоспособность – способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания продукции на высоком качественном уровне.

Конкуренция – это процесс борьбы организаций друг с другом за потребителей своей продукции. Этот процесс зависит от того, какова структура рынка. Если имеется много мелких конкурентов, барьеры входа на рынок низки и все участники в равной степени обладают необходимой информацией, то это совершенная конкуренция. Если же имеется лишь несколько конкурентов на рынке, то это олигополистическая конкуренция.

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 102 страницы, 4 рисунка, 9 таблиц, 22 использованных источника.

Ключевые слова: конкурентоспособность, совершенствование путей повышения конкурентоспособности, социальная ответственность.

Объектом исследования является конкурентоспособность одного из крупнейших машиностроительных заводов – ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

Цель работы: определение путей совершенствования ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» системы повышения конкурентоспособности. В процессе исследования проводились: рассмотрение деятельности предприятия, анализ экономических показателей, рассмотрение текущего конкурентного положения ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» и предложения по повышению конкурентоспособности.

В результате исследования: предложены мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

Степень внедрения: предложенные мероприятия по повышению конкурентоспособности будут представлены руководству ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

Область применения: система повышения конкурентоспособности ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

Экономическая эффективность/ значимость работы: предлагаемые мероприятия приведут к росту конкурентоспособности ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

В будущем планируется: применение предлагаемых мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

## **Введение**

Актуальность темы исследования в силу постоянно меняющихся потребностей рынка и ужесточения процесса конкуренции предъявляются повышенные требования к способности предприятия адаптироваться в постоянно меняющейся среде рынка. Именно потому возникает необходимость в построении такой системы управления организацией, которая будет не только эффективна, но и сможет своевременно отвечать на «вызовы» внутренней и внешней среды.

Для поддержания своей конкурентоспособности предприятие должно тщательно прогнозировать свою деятельность, проводить анализ своего хозяйственного портфеля, исключая из него те товары/услуги, которые находятся на стадии спада и включая конкурентоспособные инновационные продукты, которые отвечают потребностям рынка и позволяют занять компании лидирующую позицию на рынке.

Без определенных конкурентных преимуществ, соответствующих профилю компании, невозможно достичь высокой конкурентоспособности на современном насыщенном рынке товаров и услуг.

При написании бакалаврской работы использовались следующие труды российских и зарубежных специалистов: Портер М. «Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов», где говорится о том, что в книге представлен анализ конкурентной структуры отрасли, в основе которой лежат пять базовых рыночных сил: внутриотраслевая конкуренция, угроза со стороны потенциальных конкурентов, наличие продуктов –заменителей, рыночная сила поставщиков и потребителей. Автор подробно описывает структурные факторы, обуславливающие интенсивность конкуренции, а также особенности развития отрасли и конкурентной стратегии и на различных этапах отраслевой эволюции.

Объект исследования является ОАО «Рубцовский машиностроительный завод».

Предмет исследования повышение конкурентоспособности предприятия.

Цель данной работы заключается в изучении теоретических и практических аспектов конкурентоспособности предприятия, а также разработке рекомендаций по повышению конкурентоспособности.

Исходя из цели исследования, необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть понятия и виды конкурентоспособности
2. Исследовать инструменты SWOT-анализа и PEST- анализа
3. Провести анализ внешней и внутренней среды организации (SWOT – анализ, PEST – анализ)
4. Проанализировать экономические показатели предприятия
5. Провести анализ конкурентоспособности машиностроительной промышленности и непосредственно самого предприятия
6. Разработать предложения и рекомендации по повышению конкурентоспособности

Исходя из целей и задач бакалаврской работы представляется следующая структура: введение, три главы, заключение и список использованной литературы. Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определены цель и задачи исследования, выявлены его научная новизна и практическая значимость, а также приведено краткое изложение глав дипломной работы.

В первой главе описана теоретическая составляющая ВКР, в ней описываются понятия и виды конкурентоспособности, исследование инструментов SWOT-анализа и PEST- анализа, и рассмотрение Модели Портера.

Во второй главе описывается машиностроительный завод, экономические показатели, анализ внешней и внутренней среды.

В третьей главе представлены предложения по повышению конкурентоспособности для предприятия «Рубцовский машиностроительный завод»

Заключение содержит выводы проделанной работы.

# **1 Теоретические основы и понятия конкурентоспособности**

## **1.1 Понятия и виды конкурентоспособности. Понятие конкурентного преимущества**

В современных условиях, ужесточение конкуренции требует от предприятий расширения арсенала средств конкурентной борьбы, повышения конкурентоспособности.

Под конкурентоспособностью предприятия понимается способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.

Под Конкурентоспособностью продукции подразумевается совокупность его качественных и стоимостных характеристик, которая обеспечивает удовлетворение конкретной потребности покупателя и выгодно для покупателя отличается от аналогичных товаров-конкурентов.

Конкурентоспособность – способность осуществлять свою деятельность в условиях рыночных отношений и получать при этом прибыль, достаточную для научно-технического совершенствования производства, стимулирования работников и поддержания продукции на высоком качественном уровне.

Конкурентоспособность определяется также на основе прогнозов развития потребностей покупателей и качественного совершенствования продукции предприятия в сопоставлении с необходимыми затратами и прогнозируемым получением прибыли[12, с.127].

Конкурентоспособность — это относительная характеристика, отражающая положение предприятия на рынке по отношению к состоянию предприятий-конкурентов, сформированному под воздействием внутренних и внешних факторов.

Конкуренция представляет собой рыночный способ хозяйствования. Вместе с тем это и форма существования капитала при котором один капитал соперничает с другим. Конкуренция - это та самая «невидимая рука» (по Адаму

Смиту), которая координирует деятельность всех участников рыночных отношений.

Конкуренция выступает в качестве необходимой организационно-экономической основы для внедрения предприятиями достижений научно-технического прогресса. Конечным результатом внедрения достижений научно-технического прогресса является значительное повышение эффективности общественного производства, наиболее полное удовлетворение потребностей покупателей в готовой продукции и услугах, а также долговременное и надёжное присутствие наиболее конкурентоспособных предприятий на целевом рынке.

Как показывает практика функционирования рыночной экономики, конкуренция является одной из фундаментальных и общепризнанных экономических категорий. Вместе с тем это объективная и достаточно общая категория.

Из общей экономической теории известно, что любой рынок, независимо от своей принадлежности, функционирует исходя из трёх основополагающих категорий:

- цены товара (услуги);
- взаимодействия спроса и предложения (конъюнктура рынка);
- конкуренции.

В научной и учебной литературе наиболее часто встречаются и следующее определение понятия «конкуренция».

Конкуренция – это активный процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы производства и поставщиков, имеющий место в ходе реализации на целевом рынке продукции, ресурсов, а также экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта.

Предметом конкуренции является товар (услуга), а объектом – потребитель (покупатель, заказчик).

На конкуренцию обычно возлагают выполнение следующих функций:

- установление и выявление рыночной стоимости товара (услуги);
- выравнивание индивидуальных стоимостей и распределение прибыли в зависимости от эффективности использования расходуемых ресурсов;
- регулирование перетока капитала между рынками, отраслями производства в зависимости от достигнутого ими уровня эффективности его использования.[10, с.154]

Формы конкуренции между предприятиями бывают двух видов: видимые и неосязаемые.

К видимым формам конкуренции относятся:

- снижение цен, предоставление разного рынка скидок с цены;
- предложение товара более высокого качества по прежней цене;
- расширение сроков и условия гарантийного обслуживания;
- предложение новых форм реализации товара (продажа в кредит, лизинг);
- сбыт через посредников.

К неосязаемым формам конкуренции относятся:

- борьба за контроль над рынками сбыта продукции (оказания услуг);
- соперничество за владение необходимыми ресурсами (людскими, материальными, техническими, научными, информационными);
- борьба за получение выгодных в экономическом отношении государственных заказов;
- борьба за обеспечение лучшего уровня организации и управления предприятием;
- борьба за более высокий имидж (доброе имя) предприятия.

В научной и учебной литературе можно встретить классификацию конкуренции по различным признакам:

- добросовестное – недобросовестное (признак соблюдения этических норм в бизнесе);
- ценовая – неценовая (признак рыночного соперничества);
- временная – постоянная (временной признак);

- целенаправленная – хаотическая (признак величия целеполагания);
- свободная – регулируемая (признак, учитывающий характер развития).

В зависимости от масштаба развития конкуренция может быть:

- индивидуальной (один участник рынка стремится обеспечить себе наилучшие условия купли-продажи товаров и услуг);
- региональной (ведется среди товаропроизводителей определённой территории);
- внутриотраслевой (в одной из отраслей рынка идёт борьба за получение наибольшей нормы и массы прибыли);
- межотраслевой (соперничество представителей разных отраслей рынка за привлечение на свою сторону покупателей в целях извлечения в большей по объёму прибыли);
- национальной (соперничество отечественных товаропроизводителей внутри данной страны);
- глобальной (борьба предприятий и государств разных стран на мировом рынке).

К основным методам осуществления добросовестной конкуренции

обычно относятся:

- повышение качества продукции (услуги);
- снижение цен на товар или услуги (не демпинговое);
- проведение рекламной кампании;
- совершенствование системы послепродажного обслуживания (сервиса);
- разработка и поставка на рынок новых товаров и услуг;
- внедрение в производство достижений НТП и др.

Основными методами недобросовестной конкуренции считаются: экономический (промышленный шпионаж); подделка продукции конкурентов; подкуп и шантаж; обман потребителей; махинации с деловой отчетностью; валютные махинации; сокрытие дефектов в товарах, поставляемых на рынок и др. [9, с.148]

Наиболее распространёнными видами конкуренции являются ценовая и неценовая конкуренции. Ценовая конкуренция предполагает соперничество между предприятиями по средствам снижения цен на выпускаемую продукцию (в том числе за счёт снижения затрат) без изменения её потребительских свойств. Неценовая конкуренция, является наиболее развитой и доминирующей в настоящее время, осуществляется за счёт повышения качества товара (услуги), уровня сервисного обслуживания покупателей, а также расширение ассортимента выпускаемых товаров.

Понятия конкуренции и конкурентоспособности - одни из центральных в современной теории и практике стратегического управления.

Конкуренция – это процесс борьбы организаций друг с другом за потребителей своей продукции. Этот процесс зависит от того, какова структура рынка. Если имеется много мелких конкурентов, барьеры входа на рынок низки и все участники в равной степени обладают необходимой информацией, то это совершенная конкуренция. Если же имеется лишь несколько конкурентов на рынке, то это олигополистическая конкуренция.

Если в условиях совершенной конкуренции все определяется уровнем качества и эффективности выпуска продукции, то в условиях олигополии основными инструментами конкуренции становятся сговор, выстраивание барьеров входа, ограничение доступа к информации и пр. Большинство практических ситуаций можно отнести либо к первому, либо ко второму типу. В последнее время во всем мире, в том числе и в России, все чаще встречаются случаи олигополистической конкуренции. Именно этот вид конкуренции становится доминирующим в отечественной и зарубежной хозяйственной практике.

Конкурентоспособность – это способность конкурировать, а конкурентные преимущества – это те преимущества, которые позволяют конкурировать.

Конкурентные преимущества – это проявляющиеся у конкурентных субъектов факторы конкурентоспособности.

По определению «Конкурентоспособность» — это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

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

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару, (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую к формам производства сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара[7, с.85].

Указанное превосходство является, относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент называется приоритетным.

Относительное превосходство конкурента может быть обусловлено различными факторами. В общем виде эти факторы можно сгруппировать в две широкие категории, исходя из создаваемых ими преимуществ, которые могут быть внутренними и внешними.

Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности.

Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее

превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей недовольных существующими товарами.

Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента.

Внутреннее конкурентное преимущество – это следствие более высокой «производительности», которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией. Стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, - это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы.

Эти два типа конкурентного преимущества, имеющие разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимыми, поскольку требуют существенно различающихся навыков и культуры.

Оценочной базой для конкурентных преимуществ являются цели предприятия и связанные с ними задачи, которые способно выполнять предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при заданном качестве их выполнения. Структурные и функциональные изменения на предприятии призваны обеспечить условия для успешной деятельности «по назначению», привести в соответствие со складывающимися условиями внешней среды основные компетенции предприятия. Совокупность таких изменений и работу по управлению изменениями обычно называют развитием (созданием конкурентных преимуществ).

Процесс развития направлен на формирование потенциала – совокупности ресурсов предприятия, используемых для решения задач, которые предприятие способно выполнить с результатом, приемлемым для целеполагающего субъекта или организации (например, для собственника, вышестоящей организации и т.д.). Использование потенциала и созданных

конкурентных преимуществ направлено на достижение результатов в соответствии с поставленными задачами (целями) в процессе деятельности. В общем случае существует несколько способов использования потенциала даже в условиях единой цели. В этой ситуации условия деятельности определяет внешняя среда. Деятельность предприятия имеет две составляющие: развитие (создание конкурентных преимуществ) и целевую деятельность (использование конкурентных преимуществ). Задача развития может быть сформулирована следующим образом: необходимо выбирать такой вариант развития, при котором в каждый момент времени имеющийся потенциал допускал хотя бы один способ достижения требуемых результатов деятельности[4, с.37].

Основная задача предприятия состоит в том, чтобы быть лучше, чем конкретные конкуренты, выступающие с предприятием на одном рынке (имеющие пересекающиеся цели). В связи с этим любые результаты деятельности должны сопоставляться с результатами конкурентов. Конкурентное преимущество фирмы не всегда очевидно. На практике отличия между фирмой и ее конкурентами, которые выбираются для оценки преимуществ или недостатков, могут быть очень субъективными в зависимости от того, чему руководство придает значение – внутрифирменным факторам, клиентам или конкурентам. При формировании конкурентного преимущества возможны варианты:

- концентрация на конкурентах, базирующаяся на сравнении фирмы с ее ближайшими конкурентами (рыночная среда в этом случае характеризуется значительной силой конкуренции);
- ориентация на клиентов и на удовлетворение их потребностей, когда менеджеры полагаются главным образом на мнения клиентов о том, как фирма выглядит в сравнении с конкурентами;
- ориентация на рыночную перспективу, когда уделяется внимание, как потребителям, так и конкурентам.

Для того чтобы какой-либо фактор был не просто конкурентным, а решающим преимуществом, необходимо, чтобы он имел ключевое значение

при удовлетворении потребности и одновременно базировался на уникальности бизнеса фирмы. Значение имеет как базовое качество, так и уникальность товара.

Факторы, определяющие конкурентные преимущества компании как сложной, многофункциональной, открытой, иерархической социально-экономической системы, многочисленны и разнообразны по источникам и характеру своего проявления. Классификация их затруднена, но необходима. Зачастую выделяют следующие пять групп факторов конкурентных преимуществ: ресурсные, технологические, инновационные, глобальные, культурные. Приведенный состав факторов конкурентных преимуществ может быть дополнен организационно-структурными факторами, на которые в свое время обращал внимание Й. Шумпетер. К ним относится большое число факторов, способствующих получению синергетического эффекта за счет:

- реструктуризации деятельности компании путем продажи малорентабельных и неперспективных бизнес-единиц;
- упрощения производственной системы;
- слияния и поглощения в стратегически перспективных отраслях;
- глобализации хозяйственных операций.

Так, не случайно подавляющая часть промышленных предприятий, банков, финансовых компаний, организаций связи и коммуникаций, торговли и других сфер хозяйственной деятельности предпочитают консолидировать свои усилия как условия, способствующие повышению их конкурентоспособности, достижению стратегических преимуществ [12, с.68].

В отличие от конкурентоспособности товара конкурентоспособность организации не может быть достигнута в короткий промежуток времени. Конкурентоспособность организации достигается при длительной и безупречной работе на рынке. Отсюда можно сделать вывод, что фирма, работающая более длительный период времени на рынке, имеет большие конкурентные преимущества перед фирмой, только входящей на данный рынок или работающей короткий промежуток времени на нем. Другими словами –

конкурентоспособность организации определяют ее конкурентные преимущества.

В последние годы экономическая теория и практика существенно продвинулись в изучении вопросов конкурентных преимуществ и применении выводов теории на практике. Среди авторов последних лет необходимо отметить М. Портера – профессора Гарвардской школы бизнеса, родоначальника современной теории конкуренции и конкурентоспособности. Он разработал основы многих современных представлений о сущности конкуренции и соответственно конкурентоспособности. М. Портер выделяет следующие основные группы факторов конкурентоспособности коммерческой организации:

1. барьеры входа на рынок (инвестиционные, лицензирование, ноу- хау);
2. ценовая власть потребителей;
3. ценовая власть поставщиков;
4. угроза заменителей услуг и товаров;
5. степень конкуренции имеющихся фирм (структура отрасли, условия спроса).

Ценовая власть потребителей проявляется тогда, когда потребителей немного, и они могут диктовать свою цену. Крайний случай - если имеется только один потребитель (им может быть, например, государство).

В этом случае потребитель получает абсолютную ценовую власть, что соответственно снижает конкурентоспособность поставщиков. Сила влияния потребителей на продавцов зависит от того, насколько легко продавец может сменить покупателя и, наоборот, во сколько обойдется смена покупателем продавца. Так, например, автомобильный завод покупает у производителей световых приборов фары для автомобилей. Если имеется несколько заводов по производству фар и они в состоянии быстро выполнить объемный дополнительный заказ на производство, а цена перехода на нового поставщика у автомобильного завода минимальна, то в этом случае ценовая власть покупателя будет значительной.

В случае, если переход на новых поставщиков сопряжен со значительными издержками, то власть покупателя снижается. То же можно сказать и относительно производителя фар. Если он может достаточно быстро и безболезненно для себя найти нового потребителя собственной продукции, то в этом случае власть покупателя не очень велика [15, с.24].

Власть покупателя увеличивается, если он заинтересован в приобретении фирмы-поставщика. Если же такой заинтересованности нет, то его ценовая власть уменьшается.

Наличие продуктов заменителей увеличивает власть покупателя, так как он может перейти на другие, близкие по свойствам, продукты. Таким образом, производитель или продавец всегда заинтересован в уменьшении ценовой власти для себя и в ее увеличении для конкурентов. В качестве факторов власти покупателей могут выступать:

1. концентрация покупателей и величина предъявляемого ими спроса;
2. цена замены покупателя по сравнению с ценой замены покупателем фирмы-продавца;
3. возможность интеграции «назад» (когда покупатель заинтересован в приобретении фирмы-поставщика);
4. наличие продуктов-заменителей;
5. сила собственного бренда и его воздействие на покупателей

Ценовая власть поставщика проявляется, когда поставщиков немного, и они поэтому могут диктовать свои ценовые условия поставки. Если поставщик на рынке один, он приобретает абсолютную ценовую власть над своими контрагентами. Фирма, борясь за свою конкурентоспособность, заинтересована в снижении ценовой власти поставщика над собой и в увеличении его власти над своими конкурентами. Власть поставщиков зависит от:

1. степени концентрации поставщиков;
2. размера поставщика;
3. цены замены поставщика по сравнению с ценой замены поставщиком фирмы-покупателя;

4. доли закупок в издержках;
5. угрозы интеграции «вперед» - с отдельными производителями и даже потребителями.

Угроза заменителей услуг или товаров возникает каждый раз, когда на рынке появляется похожий товар или похожая услуга, способная заменить уже имеющиеся товары или услуги и обладающая лучшими качествами или лучшей ценой. Каждый производитель товаров или услуг стремится оградить себя от угроз заменителей, и наоборот, стремится прямыми или косвенными действиями создать максимальное количество таких угроз для своих конкурентов.

Степень конкуренции фирмы тесно связана со структурой отрасли, а также влияет на конкурентоспособность фирмы. В случае если в структуре отрасли имеется множество аналогичных фирм, то снижается конкурентоспособность каждой фирмы; если же структура отрасли близка к олигополии, то конкурентоспособность предприятия увеличивается.

Современный контекст конкуренции подразумевает, что продукты могут быть клонированы, технология дублирована. Преимущества в физических условиях производства уже не играют той роли, которую они играли несколько десятилетий назад, при этом на первое место выходят преимущества в нематериальных условиях производства (навыки, опыт, квалификация, инновационные возможности, ноу-хау, информационные системы, базы данных, понимание рынка, дистрибуция).

Также М.Портер выделяет два вида конкурентного преимущества предприятия: низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки отражают способность фирмы разрабатывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация представляет собой способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде высокого качества товаров, товаров рыночной новизны, высокого качества послепродажного обслуживания и т.д.

Конкурентное преимущество любого типа дает более высокую эффективность, чем у конкурентов. Фирмы с низкими издержками при равных с конкурентами ценах на сравнимые товары имеют возможность получить большую прибыль. Соответственно у фирм с дифференцированной продукцией прибыль с единицы продукции будет выше, так как дифференциация позволяет фирме устанавливать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках дает большую прибыль.

Конкурентным преимуществом предприятия может быть высокая компетентность, которая проявляется в превосходстве над конкурентами в экономической, технической, технологической, организационной областях деятельности. Зачастую выделяют две группы факторов, обеспечивающих компании конкурентные преимущества, — это превосходство в ресурсах (лучшее качество, низкие цены и др.) и лучшее мастерство, умение, способности (все, что связано с эффективностью и качеством выполнения всех видов работ: исследовательских, проектных, плановых и др.). Особое значение имеют конкурентные преимущества, достигнутые через улучшение второй группы факторов, поскольку они требуют сложной и системной организации работ и значительных интеллектуальных усилий, но зато их трудно скопировать[5, с.168].

Конкурентные преимущества обязательно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других показателях деятельности компании и восприниматься потребителем, т.е. они должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: более высокой рентабельностью, большей рыночной долей, большим объемом продаж и др. Нереализованные в конкурентной борьбе преимущества не являются преимуществами как таковыми, поскольку не воплотились в новые результаты деятельности, не привели к новому состоянию компании.

Состав преимуществ зависит от отрасли. Так, для высокотехнологичных компаний конкурентные преимущества будут связаны главным образом с техническим превосходством, товарными и технологическими инновациями,

для компаний, обслуживающих массовый спрос, — это прежде всего узнаваемость торговой марки, низкие издержки, территориальное расположение.

Конкурентные преимущества должны быть:

- значимыми, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов;
- видимыми, т.е. различимыми покупателями;
- значимыми для потребителя, т.е. приносить ему ощущаемую выгоду;
- устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невозпроизводимыми конкурентами;
- уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;
- прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

Виды факторов конкурентных преимуществ и их источники представлены в табл. 1. Каковы различия между фактором и источником конкурентного преимущества? Фактором, т.е. условием или причиной, определяющим характеристики какого либо объекта или процесса, выступают элементы производственно-хозяйственной системы (технология, информация, кадры, методы управления, финансовые средства и др.) и элементы бизнес-системы (конкуренты и их возможности, входные барьеры, отраслевой рынок и др.).

Фактор представляет собой объект управленческих решений, а источник – следствие их осуществления. Факторы обуславливают сильные или слабые стороны компании при сравнении их с соответствующими факторами других компаний для выявления конкурентных преимуществ. Источник конкурентного преимущества — это основа для установления количественного значения величины преимущества. Например, лучшая технология производства продукта – фактор; снижение издержек производства, сокращение длительности

производственного цикла, увеличение производительности труда – источники преимущества, которые появляются, вследствие использования технологии. Отметим, что достигнутый компанией результат – это, как правило, следствие совместного действия ряда факторов. На практике важным является установление количественной меры влияния фактора и его «вклада» в итоговый результат. Сделать это часто бывает сложно из-за того, что интенсивность, продолжительность действия фактора бывают непостоянными и зависят как от индивидуальных особенностей компании, так и от рыночных условий. Для обнаружения влияния факторов прибегают к построению эмпирических зависимостей и разработке экономико-математических моделей. Известны, например, зависимости рентабельности от величины инвестиций, удельных затрат на производство изделий, от его объема (масштаба) и др. [4, с.166]

Таблица 1 - Конкурентные преимущества и их источники

| Характер факторов конкурентных преимуществ | Источник фактора  |
|--|---|
| Экономические                              | <p>Внутриорганизационные: эффект масштаба, эффект опыта, экономический потенциал, возможность изыскания и эффективное использование финансовых средств и другие деловые способности.</p> <p>Рыночные: хорошее экономическое состояние рынка (благоприятная динамика цен, высокая отраслевая норма прибыли и др.). растущий спрос (благоприятная динамика емкости рынка, отсутствие товаров-заменителей, демографические изменения и др.). прибыли на инвестиции выше средних.</p> |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | Стимулирующая политика правительства (инвестиционная, кредитная, налоговая, а также представляемые льготы и привилегии)   |
| Структурные                          | <p>Интеграция бизнеса:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• регрессивная (стремление получить во владение или поставить под жесткий контроль поставщиков);</li> <li>• прогрессивная (внедрение в систему распределения продукции);</li> <li>• горизонтальная (объединение или усиление взаимодействия предприятий, выпускающих однородную продукцию)</li> </ul> |
| Научно-технические и технологические | <p>Высокий уровень развития прикладной науки и техники в отрасли. Особенности технологии производства продукции. Технические параметры продукции.</p> <p>Технические характеристики используемого оборудования</p>  |
| Информационные                       | <p>Наличие банка данных о:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• рынке;</li> <li>• продавцах;</li> <li>• покупателях;</li> <li>• конкурентах;</li> <li>• нормативно-правовых актах органов власти;</li> <li>• инфраструктуре рынка</li> </ul>  |
| Географические                       | <p>Выгодное географическое расположение предприятия. Возможность экономического преодоления географических барьеров входа на рынок</p>  |

|  |   |
|--|---|
|  |   |
| Нематериальные                             | Репутационные активы: название компании, ее торговые марки, отношения с потребителями, поставщиками, государством и обществом   |
| Характер факторов конкурентных преимуществ | Источник фактора  |
| Неправовые                                 | Недобросовестная конкуренция.<br>Недобросовестное выполнение федеральными и региональными органами власти своих обязанностей, бюрократизм.<br>Неоправданная волокита с рассмотрением судебных дел.<br>Коррупция.<br>Неформальные отношения органов власти и руководителей предприятий и др.   |
| Инфраструктурные                           | Состояние и развитие средств коммуникации (связи, транспорта). Фактор представляет собой объект управленческих решений, а источник – следствие их осуществления.<br>Открытость и организованность рынков труда, капитала, технологий, инвестиционных товаров в регионах России.<br>Развитие дистрибьюторской сети (розничной, оптовой торговли и др.).<br>Развитие служб по оказанию деловых услуг (консалтинговых, информационных, и др.).<br>Развитие межфирменной кооперации |

Наряду с отмеченными в табл. 1 факторами следует отметить также роль и значение социально-культурных и идеологических факторов. Сошлемся, в

частности, на японские предприятия, успешно конкурирующие не только на региональных, но и на мировых рынках. Успехи японских предприятий породили в свое время многие рассуждения о «чудесах» и «парадоксах» японского управления. Сейчас опыт японского управления хорошо изучен и подтверждает важность влияния на успешную деятельность компаний особенностей психологии работников, этики, поведенческих аспектов, патриотизма по отношению к своему предприятию, порядка принятия решений и т.п. Нельзя не отметить и роль первого руководителя и его команды в той части, что в организационном поведении называется «потребностью в достижении успеха». Руководитель с большой потребностью в успехе будет ставить перед собой и коллективом крупные цели, упорно работать над их достижением и использовать для этого весь свой опыт и способности. Знания, способности, навыки руководителя и специалистов выступают сегодня как важный инструмент конкурентной борьбы[8, с.216].

Конкурентные преимущества имеют иерархию и могут относиться:

- к товару;
- к функциональной сфере деятельности (исследованиям, производству. менеджменту и др.);
- к предприятию, отрасли, экономике страны, обществу в целом.

Конкурентные преимущества компании могут быть:

1. По времени действия:

- краткосрочные;
- долгосрочные.

2. По возможности имитации:

- имитируемые;
- уникальные.

Каждое конкурентное преимущество имеет свой ресурс, поэтому рыночные позиции компании определяются количеством конкурентных преимуществ, их значимостью (доступностью конкурентам) и длительностью

жизненного цикла конкурентного преимущества. Чем больше число уникальных, труднодоступных для воспроизведения конкурентных преимуществ и длительность их жизненного цикла, тем прочнее стратегические позиции компании.

Под влиянием изменчивости факторов внешней среды конкурентные преимущества компании могут уменьшаться или вовсе исчезать. Основными причинами утраты конкурентных преимуществ являются:

- Ухудшение факторных условий (увеличение издержек производства, снижение образовательного и квалификационного уровня кадров и др.).
- Снижение инвестиционной привлекательности компании и ее инновационного потенциала (вследствие откладывания организационных изменений из-за нежелания сокращать текущие доходы и вкладывать средства «в свое будущее»).
- Снижение способности к адаптации (бюрократизация, использование морально устаревшего оборудования, длительные сроки создания новой продукции и др.).
- Ослабление конкуренции на рынке (вследствие усиления монополизма, действий правительства по введению высоких пошлин на ввозимые товары и др.).
- Низкие доходы основных групп населения страны, приводящие к снижению требовательности к качеству покупаемых товаров и их разнообразию (ассортименту).

Современные теории конкурентных преимуществ большое внимание уделяют не только конкуренции как таковой, но и сотрудничеству компаний («соконкуренции» — сотрудничество плюс конкуренция).

В бизнес-системе ведется не только конкурентная борьба, но имеется тесная взаимосвязь и взаимозависимость компаний. Поэтому наряду со стратегиями создания односторонних преимуществ должны разрабатываться

стратегии развития всей бизнес-системы, в которых выгоду получают все или многие входящие в нее компании.

Например, две авиакомпании являются конкурентами на рынке, но в хозяйственных операциях с самолетостроительной компанией они должны сотрудничать, поскольку им выгоднее заказать одну и ту же модель самолета, чем две разные модели, что обойдется им дешевле.

Самолетостроительная компания тоже в выигрыше в результате получения эффекта масштаба.

Ж.Ж. Ламбен сгруппировал конкурентные преимущества фирмы в зависимости от различных факторов в две категории, которые могут быть внутренними и внешними. Конкурентное преимущество называется внешним, если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Конкурентное преимущество является внутренним, если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или товаром, которое создает ценность для изготовителя, позволяя добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Эти два типа конкурентного преимущества часто являются несовместимыми, так как имеют разное происхождение и различную природу и при этом требуют различающихся навыков и культуры[5, с.59-65].

Повлиять на внешние факторы организация не в состоянии, но внутренние факторы почти целиком являются контролируемыми руководством организации, а точнее сказать — менеджмент организации имеет все необходимые условия для контроля этих факторов. Достижение внутренних конкурентных преимуществ организации осуществляется персоналом, при этом особая роль отводится руководителю.

Внутренние конкурентные преимущества организации включают шесть групп:

1. Структурные:

- Производственная структура организации.

- Миссия организации.
- Организационная структура организации.
- Специализация и концентрация производства.
- Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства.
- Учет и регулирование производственных процессов.
- Персонал.
- Информационная и нормативно-методическая база управления.
- Сила конкуренции на выходе и входе системы.

#### 2. Ресурсные:

- Поставщики.
- Доступ к качественному и дешевому сырью и другим ресурсам.
- Учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации.
- Функционально-стоимостный анализ выпускаемой продукции и элементов производства.
- Оптимизация эффективности использования ресурсов.

#### 3. Технические:

- Патентованный товар.
- Патентованная технология.
- Оборудование.
- Качество изготовления товаров.

#### 4. Управленческие:

- Менеджеры.
- Организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок».
- Функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации.
- Функционирование системы управления качеством в организации.

- Проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем.

#### 5. Рыночные:

- Доступ к рынку ресурсов, необходимых организации.
- Доступ к рынку новых технологий.
- Лидирующее положение на рынке товаров.
- Эксклюзивность товара организации.
- Эксклюзивность каналов распределения.
- Эксклюзивность рекламы товаров организации.
- Эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания.
- Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

#### 6. Эффективность функционирования организации:

- Показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж).
- Интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала).
- Финансовая устойчивость функционирования организации.
- Доля экспорта наукоемких товаров.

Внешние факторы конкурентного преимущества товара включают: уровень конкурентоспособности страны; уровень конкурентоспособности организации, выпускающей товар; силу конкуренции на выходе системы среди ее конкурентов; силу конкуренции на входе системы среди поставщиков сырья, материалов и комплектующих: силу конкуренции среди товаров-заменителей; появление новых потребителей; уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров; активность контактных аудиторий[15, с.189].

Внутренние факторы конкурентного преимущества товара: патентоспособность (новизна) структуры или состава товара; рациональность

организационной и производственной структур системы; конкурентоспособность персонала системы; прогрессивность информационных технологий; прогрессивность технологических процессов и оборудования; научный уровень системы управления; обоснованность миссии системы.

## **1.2 Инструменты SWOT-анализ и PEST- анализ в изучении конкурентноспособности организации**

Основные факторы PEST анализа:

PEST анализ является аббревиатурой следующих показателей отрасли: политические (P), экономические (E), социально – культурные (S) и технологические (T). Разберем каждую группу показателей более подробно.

P (Political) – факторы политико—правового окружения компании. При анализе политико – правового окружения отрасли, рынка или страны рекомендуется ответить на вопросы относительно ключевых изменений в области политической стабильности и правового регулирования.

Во-первых, изменится ли в ближайшее время законодательная база страны, рынка, отрасли, в которой функционирует компания? Повлияют ли изменения законодательной базы на деятельность компании (в первую очередь в сфере прибыльности бизнеса)?

Например, ввод закона, который будет ограничивать возможность наценок на товар; изменение налогообложения в отрасли или введение новых тарифов; ввод закона, ограничивающего рекламу или распространение товара; ужесточение требований по сертификации товара.

Во-вторых, необходимо обратить внимание на уровень вмешательства государства в бизнес компании. Значителен ли он? Будет ли изменяться в ближайшем будущем? В-третьих, важен также уровень коррумпированности отрасли и его влияние на деятельность компании? И, в-четвертых, отношение страны с другими странами или международными организациями. Будут ли меняться, упрощаться или усложнятся такие взаимоотношения?

E (Econometrical) – факторы экономического состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо определить 6 ключевых параметров, характеризующих состояние экономики страны/ рынка, на котором функционирует компания.

- Динамика развития экономики – спад, рост, стагнация
- Изменение курсов валют, стоимости капитала
- Изменение уровня безработицы
- Изменение уровня инфляции
- Изменение располагаемого дохода на душу населения
- Тенденции в банковской сфере

S (Socio – cultural) – факторы социального и культурного состояния рынка. В ходе анализа данной группы факторов необходимо описать 5 ключевых параметров:

- Изменение демографического состояния: движение населения (убыль или рост), половозрастная структура рынка, изменение расовой принадлежности
- Уровень образованности населения, в том числе уровень квалифицированности кадров
- Особенности менталитета, важные культурные ценности
- Изменение социальных слоев населения
- Изменение вкусов и предпочтений аудитории, устоявшиеся мифы и предрассудки

T (Technological) – факторы, характеризующие технологический прогресс в отрасли. Данная группа факторов требует детального анализа, так как в эпоху технологического процесса именно изменение в технологии может кардинально изменить устоявшееся состояние рынка. В ходе анализа технологических факторов необходимо обратить внимание на 4 параметра:

- Возможные изменения в ключевых технологиях, используемых на рынке (инновации в оборудовании, материалах, в бизнес-моделях и методах ведения бизнеса)
- Влияние интернет на развитие рынка
- Влияние мобильных технологий на развитие рынка
- Инновации в информационных технологиях, позволяющих более эффективно конкурировать на рынке

#### Расширенные варианты PEST анализа

PEST анализ – это всего лишь инструмент, с помощью которого компания может оценить влияние внешних факторов и риски для бизнеса. И как любой инструмент, он легко поддается изменению и приобретает все новые вариации.

Наиболее распространенной вариацией PEST анализа является PEST+EL анализ. В PESTEL анализ входят еще два показателя: факторы правового характера (L – Legal) и факторы экологического характера (E – Environmental or Ecological). Факторы правового характера представляют юридическую среду функционирования бизнеса и более детально рассматривают возможное изменение правовых актов, которые могут повлиять на прибыльность существования в отрасли. Факторы экологического характера определяют степень влияния компании на экологическую ситуацию в регионе; а также факторы экологического характера, которые могут отразиться на эффективности бизнеса компании[11, с.267].

#### Рекомендации по проведению PEST анализа

Проводя PEST анализ, стремитесь описывать не просто текущее состояние каждого фактора, а прогнозировать его изменение на ближайшее 3–5 лет. Именно оценка влияния фактора в долгосрочной перспективе на прибыль компании позволяет применять полученные данные для формирования стратегии.

Если компания реализует свои товары на разных географических рынках и функционирует в разных отраслях – рекомендуется проводить PEST анализ для каждой отрасли, для каждого рынка.

Основные факторы SWOT—анализа:

SWOT—анализ предполагает возможность оценки фактического положения и стратегических перспектив компании, получаемых в результате изучения сильных и слабых сторон компании, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT—анализ имеет управленческую и стратегическую ценность, если связывает воедино факторы внутренней и внешней среды и сообщает, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем (рис. 1).

SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя в O и T.

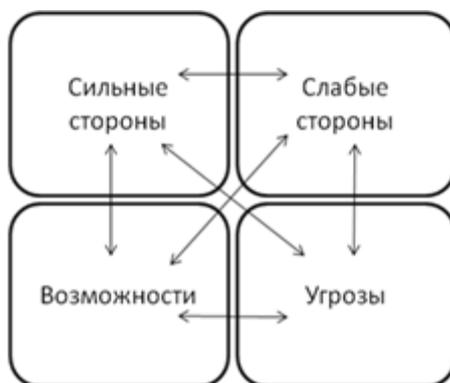


Рисунок 1. Составляющие SWOT-анализ

#### Матрица SWOT-анализа

|                    |                 |                |
|--------------------|-----------------|----------------|
| Внутренние факторы | Сильные стороны | Слабые стороны |
| Внешние факторы    | Возможности     | Угрозы         |

SWOT—анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- используются ли сильные стороны как преимущества компании;

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами;
- какие благоприятные обстоятельства дают шансы на успех;
- на какие угрозы обратить внимание в первую очередь.

Для поля «Силы и Возможности» следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Например, лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение продаж[11, с.217];

Для поля «Слабости и Возможности», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся, в организации слабости. В данном случае оптимальны стратегии совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке. Альтернативный вариант – стратегия вертикальной или горизонтальной интеграции;

Для поля «Силы и Угрозы» стратегия должна предполагать использование силы компании для нейтрализации угроз внешней среды. Эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации и интеграции;

Для поля «Слабости и Угрозы» разумным становится либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Вырабатывая стратегии, нужно помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организаций дополнительную возможность в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

### **1.3 Модель Портера**

Одним из этапов анализа ситуации в отрасли выступает изучение конкурентного процесса в отрасли для выявления главных источников конкурентного давления и определения интенсивности каждой из

конкурентных сил. Этот этап имеет огромное значение, так как руководство не может выработать успешную стратегию без глубокого понимания конкурентного характера своей отрасли. Модель пяти сил конкуренции является самым популярным методом анализа конкуренции в отрасли. Модель Портера – это мощный инструмент систематической диагностики конкурентных условий рынка и оценки того, насколько интенсивной и важной является каждая из конкурентных сил[12, с.63].

По мнению М. Портера, в борьбе за долю рынка в конкуренции участвуют не только непосредственные претенденты, но потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты – заменители. Все они в той или иной степени оказывают влияние на отрасль. В свою очередь, состояние конкуренции в отрасли определяется пятью основными силами.

Самыми мощными из пяти конкурентных сил обычно бывают борьба за рыночную позицию и приверженность покупателей одной из соперничающих между собой компании. Конкуренция возникает в результате того, что один или несколько конкурентов ищут возможности более полного удовлетворения запросов потребителей или находятся под давлением необходимости улучшения показателей своей деятельности.

Интенсивность соперничества между конкурирующими продавцами отражается в том, насколько энергично они используют такие конкурентные тактические приемы, как понижение цен, повышение привлекательности своей продукции, увеличение объема обслуживания потребителей, удлинение сроков гарантийных обязательств, принятие специальных мер по стимулированию сбыта и выпуска новой продукции.

Независимо от того, какой является конкуренция напряженной или слабой – каждая компания должна разработать такую стратегию, которая позволит достигнуть успеха в конкурентной борьбе.

Современная теория стратегического менеджмента выделяет две стороны конкурентного соперничества:

1) запуск мощной конкурентной стратегии одной компании усиливает конкурентное давление на другие компании;

2) стиль, с помощью которого соперники используют различные средства конкурентной борьбы для получения преимущества, формирует «правила конкуренции» в отрасли и определяет требования, удовлетворение которых обеспечивает конкурентный успех.

Конкурентное давление является интенсивным, когда действия конкурентов снижают прибыльность отрасли. Оно является умеренным, когда большинство компаний могут получать приемлемые прибыли. Оно является слабым, когда большинство компаний могут обеспечить себе прибыли на инвестиции выше средних. Хроническое обострение соперничества между конкурирующими продавцами может создать в отрасли очень ожесточенную конкуренцию.

Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти на рынок, занять свою долю и получить доступ к ресурсам. Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа и реакции конкурентов [13, с.17].

Так, существует несколько типов барьеров для входа:

- эффект масштаба;
- потребительские предпочтения и приверженность торговой марке;
- потребности в капитале;
- доступ к каналам распределения товаров и услуг;
- тарифы и ограничения в международной торговле.

В свою очередь, степень угрозы вторжения новых конкурентов изменяется в зависимости от того, яснее или туманнее становятся перспективы отрасли и поднимаются барьеры или опускаются барьеры для входа.

Следующая «сила» в модели Портера – это поставщики и их влияние.

Так, поставщики могут оказывать влияние при заключении сделки на участников отрасли, увеличивая цены или снижая качество предлагаемых товаров и услуг.

Поставщики обладают достаточной рыночной властью тогда, когда поставки становятся напряженными, а потребители соглашаются на условия более предпочтительные для поставщиков.

Поставщики обладают незначительными возможностями и тогда, когда снабжаемая ими отрасль является главным потребителем. Тогда благосостояние поставщика оказывается прямо связанным с благосостоянием главных потребителей.

Поставщик становится заинтересованным в защите отрасли потребителя путем установления умеренных цен, совершенствования качества продукции и разработки новых видов продукции и услуг, которые могут улучшить конкурентную позицию потребителя, увеличить его продажи и прибыли.

Поставщики обладают рыночной властью и тогда, когда они могут поставлять продукцию за меньшую стоимость, чем та, которую придется заплатить компании при собственном изготовлении этих же изделий. Данная рыночная власть сохранится до тех пор, пока объем необходимых деталей не станет достаточно большим, чтобы оправдать интеграцию назад.

Следующая сила – власть потребителей .

Потребители стремятся снижать цены и требуют высшего качества товаров и увеличения обслуживания, и тем самым, настраивая производителей друг на друга, иногда в ущерб прибыльности всей отрасли.

Конкурентная сила покупателей может находиться в диапазоне от мощной до слабой.

Наиболее распространен случай, когда потребитель покупает значительную часть продукции отрасли. Чем крупнее покупатели и больше объем их закупок, тем больше имеют возможности повлиять на производителя во время переговоров, например, в области уступок в цене либо других выгодных условий.

Таким образом, совместное влияние всех конкурентных сил определяет характер конкуренции на рынке. Для анализа конкурентной среды отрасли фирмы должны оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Обычно чем сильнее конкурентные силы, тем ниже общая прибыльность компаний на данном рынке[11, с.129].

Идеальной конкурентной средой для получения прибылей, по мнению М. Портера, является ситуация, когда покупатели и поставщики обладают небольшой рыночной властью, отсутствуют хорошие заменители, барьеры для входа относительно высоки, а соперничество между продавцами носит умеренный характер.

#### Применение модели пяти сил Портера

Модель пяти сил конкуренции М. Портера предназначена для отраслевого анализа, целью которого является определение привлекательности отрасли в целом и отдельных товарных рынков внутри нее.

Данный анализ позволяет понять возможности и существующие угрозы, характерные для отрасли, а кроме того определить ключевые факторы успеха отрасли.

Силы конкуренции, действующие на фирму, эволюционируют в течение жизненного цикла отрасли.

Модель пяти сил Портера также основана на том, что из пяти сил конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии организации. Внимание следует фокусировать на тот фактор, на который компания может оказывать влияние с целью его изменения. Данный доминирующий фактор и определяет стратегическое поведение организации в конкурентной борьбе.

Так, стратегия дифференциации товаров предусматривает производство продукции или услуг с уникальными свойствами.

Успешная реализация этой стратегии уменьшает остроту конкуренции, особенно среди производителей потребительских товаров.

Эта стратегия имеет определенные недостатки: существует серьезная опасность копирования уникальных собственно продукции конкурентами. Организация большие затраты на исследования и новые разработки с целью постоянного совершенствования товаров, однако результатами могут воспользоваться конкуренты.

Стратегия специализации предусматривает фокусирование на одном из сегментов рынка, на определенной группе товаров. Эту стратегию может применять организация-лидер в расходах определенного сегмента рынка, который обслуживает тот же сегмент и может назначить высшую цену.

Стратегия специализации позволяет завоевать большую долю рынка на определенном узком сегменте, но малую долю рынка в целом. Различия в ценах на продукты специализированных организаций и организаций, обслуживающих весь рынок, могут не соответствовать предпочтениям специфических для этого сегмента товаров, а конкуренты могут стремиться еще большей специализации.

Таким образом, рекомендации М. Портера по генерации стратегических альтернатив основываются на том, что организация уже имеет определенные конкурентные преимущества, но не всегда известно, за счет чего они достигнуты и в основном модель применяют в случае замедленного роста и стагнации отрасли [11, с.296].

Модель Портера позволяет сделать следующий вывод: для успешного противостояния конкурентным силам необходимо разработать такую стратегию, которая оградила бы компанию от действия пяти конкурентных сил Портера и обеспечила бы компании создание такой позиции, которая даст ей надежное конкурентное преимущество в отрасли.

## **2 Оценка конкурентного положения ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» в машиностроительной промышленности**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ОАО «Рубцовский машиностроительный завод»**

Машиностроение — ведущая отрасль мировой промышленности как по числу занятых (100 млн человек), так и по стоимости выпускаемой продукции (более 1/3 всего промышленного производства). В состав машиностроения входят десятки разных подотраслей. Но главную роль играют общее машиностроение, транспортное машиностроение, электротехника и электроника.

Странами-лидерами в области станкостроения выступают Япония, Германия, Китай, Италия, США, в области судостроения — Республика Корея, Япония и Китай. Рост мирового производства автомобилей показан на рисунке 43, а в первую пятерку стран-производителей входят Япония (11,5 млн), США, Китай, Германия и Республика Корея. Следует отметить феноменальный подъем этой отрасли в Китае, где в 2003 г. выпуск автомобилей составлял 1 млн, а в 2009 г. достиг уже 10 млн. Что касается электротехнической и электронной промышленности, то достаточно сказать, что ныне в мире выпускается 150 млн телевизоров, 80 млн холодильников, 60 млн стиральных машин. Электроника — пример новейшей наукоемкой отрасли, которая развивается особенно высокими темпами. В итоге она по стоимости продукции вышла на первое место в мировой промышленности, обогнав сначала нефтяную, затем автомобильную, а далее и химическую промышленность. Страны-лидеры в этой отрасли те же — США, Европейский Союз, Китай, Япония. Основными цехами в машиностроительной промышленности являются литейные, кузнечные, термические, механические и механосборочные.

В литейном производстве процесс получения деталей связан с изготовлением необходимых форм и заливкой их расплавленным металлом

(земляное, металлическое, или кокильное, литье, а также литье под давлением). В литейных цехах производится подготовка материалов для плавки и загрузка их в печи, плавка металла, выпуск и заливка в формы, приготовление формовочной и стержневой земли, приготовление форм и стержней, выбивка изделий из форм, обрубка и очистка изделий.

Все эти процессы сопровождаются выделением пыли, а также токсических и раздражающих газов (окиси углерода, сернистого ангидрида, акролеина, двуокиси азота и др.). При выбивке и очистке литья возникают шум и вибрация. При наблюдении за плавкой металла и при заливке его в формы рабочие подвергаются воздействию высоких температур и лучистой энергии. Все это оказывает неблагоприятное влияние на здоровье рабочих, может вызывать острые и хронические профессиональные отравления и заболевания (например, литейная лихорадка).

В кузнечных цехах основными действующими вредными факторами являются высокая температура и инфракрасное излучение, большая физическая нагрузка, высокий уровень шумов и вибрация ударного действия.

В цехах термической и электролитической обработки металлов основными профессиональными вредностями являются высокая температура с инфракрасной радиацией, а также действие токсических паров и газов при обработке изделий в цианистых ваннах (см. Гальванический цех).

В цехах механической обработки металлов основные неблагоприятные факторы — шумы (в том числе и высокочастотные), вибрации, а также возможность механических травм рабочего. Входящие в состав смазочно-охлаждающих жидкостей минеральные масла при длительном контакте с кожей вызывают фолликулиты и дерматиты. Мацерацию кожи и дерматиты вызывают применяемые в этих цехах растворы кальцинированной соды в концентрации, превышающей 2% [4, с.31-34].

В механосборочном цехе профессиональными вредностями являются действие на организм аэрозолей красок (свинцовый сурик, зелень, крон) и их

растворителей; выхлопных газов, образующихся при испытании двигателей; действие яркого света при электросварке, пыль, высокий уровень шумов.

Все перечисленные профессиональные вредности оказывают неблагоприятное действие на здоровье рабочих, могут вызывать острые и хронические отравления и заболевания. Поэтому во всех цехах машиностроительной промышленности принимаются меры оздоровления рабочего места в сочетании с профилактическими мероприятиями.

Оздоровительные мероприятия. Борьба с профессиональными вредностями идет как по пути улучшения и совершенствования технологических операций и оборудования (например, применение автоматизации), так и по пути улучшения микроклимата рабочего места (применение приточно-вытяжной вентиляции, экранировки и водяной защиты рабочего в горячих цехах, устройство отсоса вредных газов и пыли у места их образования, уменьшение уровня шумов и т. п.). В литейном цехе широко применяется замена земли жидкими быстросохнущими смесями, внедряется литье под давлением и кокильное литье в металлические формы. Пескоструйная очистка литья заменяется гидравлической, гидро-абразивной и очисткой с помощью искрового разряда в жидкой среде. В кузнечном цехе производится перевод нагревательных печей с твердого, жидкого и газового топлива на индукционный электронагрев, замена паровых молотов гидравлическими прессами, уменьшение физической нагрузки рабочего благодаря внедрению механизации. В цехах термической обработки металлов оборудуют цианистые и свинцовые ванны укрытиями с местным отсосом вредных продуктов, особое внимание обращают на экранирование и изоляцию рабочего от установок с токами высокой частоты, внедряются меры, повышающие электробезопасность всех операций в этом цехе. В цехах механической обработки металлов производится замена масляного охлаждения деталей эмульсионными или антикоррозийными жидкостями, не содержащими токсических веществ (минеральных масел, кальцинированной соды), оборудование станков вытяжной вентиляцией, сблокированной с пусковым

механизмом, устройством ограждений и защитных щитков. В механосборочных цехах обращено внимание на местную и общеобменную вентиляцию, а также на оборудование специальных помещений для испытания двигателей внутреннего сгорания[4, с.31-34].

Во всех цехах машиностроительной промышленности необходимо большое внимание обращать на личную гигиену рабочих, их спецодежду, защиту глаз, а также проведение регулярных профилактических медосмотров и организацию профилакториев при заводах.

В 1959 году ЦК КПСС и Советом Министров СССР было принято решение о строительстве в Алтайском крае завода по производству гусеничных машин.

26 декабря 1959 года в отделе капитального строительства краевого Совнархоза проводилось техническое совещание, где было рассмотрено и утверждено проектное задание на строительство в городе Рубцовске завода - по выпуску гусеничных машин.

26 декабря 1959 года стало датой рождения Рубцовского машиностроительного завода.

Первым главным инженером и исполняющим обязанности директора завода был назначен Соломон Львович Белахов.

В 1960 году на должность директора завода назначается Василий Степанович Сорокин.

В 1961 году введен в эксплуатацию 1-й производственный корпус, где организованы цеха: заготовительно-прессовый, сварочно-покрасочный цех, механический цех, термическое и гальваническое отделение, инструментальный цех, механо-сборочный цех.

К концу 1961 года были изготовлены первые два корпуса изделия "21".

В марте 1962 года сдан в эксплуатацию главный конвейер по выпуску "21" изделия, и в это же время были собраны и сданы первые два изделия.

Одновременно в 1962 году была изготовлена еще установочная партия машин в количестве пяти штук.

В 1967 году завод приступил к освоению производства отдельных деталей и узлов для БМП-1, которые по кооперации поставлялись Курганскому машиностроительному заводу (бортовые редуктора, трансмиссии).

В 1968 году "РМЗ" приступил к организации филиала в г. Семипалатинске по производству ГТ-Т, а с 1977 года - производство ГТ-Т и КПП было полностью передано в филиал машзавода в г. Семипалатинске.

Филиал Рубцовского машиностроительного завода в 1983 году стал самостоятельным предприятием.

В 1973 году заводом были изготовлены первые две машины БРМ-1К (изд. "676") на базе Курганского машзавода.

В 1979 году начато производство ПРП-3.

В 1980 году - производство БМП-1КШ.

В 1983 году за создание семейства двухзвенных гусеничных машин завод награждён орденом Трудового Красного Знамени и была присуждена Государственная премия СССР.

С 1984 по 1999 год проводится модернизация ПРП (изд. "779", "503", "508", "509")

В 1992 году начато производство гусеничных путеремонтных летучек - ГПЛ-520.

В 1993 году завод приступил к серийному производству БРМ-3К, а с 1995 года к производству РМ-Г.

На базе узлов и агрегатов БМП-1 разработаны и поставлены на серийное производство гусеничные машины для народного хозяйства.

С 1993 года начато серийное производство таких изделий, как:

"523" - специальная краново-бурильная машина;

"529" - машина гусеничная грузовая;

"528" - гусеничная буровая машина;

"536" - гусеничный транспортёр-тягач;

"515" - многоцелевой двухзвенный транспортёр;

"521" - универсальное гусеничное шасси;

"521M1" - универсальное гусеничное шасси с увеличенной опорной базой, оснащённое лебёдкой.

В 1997 году наш завод освоил выпуск асфальтоукладчика РР-191 по лицензии английской фирмы "BLAW-KNOX"

В 1998 году на предприятии приступили к серийному производству посевного почвообрабатывающего комплекса ППК-12,4 с шириной захвата 12,4 метра.

В 1999 году начато производство сеялок точного высева СТК[1].

### Организационно-правовая форма компании ОАО «Рубцовский машиностроительный завод»



Рисунок 2. Организационно-правовая форма компании ОАО «РМЗ»

Как видно из представленной схемы, непосредственное управление производственными участками в ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» строится по пятиступенчатой схеме: директор – начальник, далее его заместители, главный бухгалтер и инженер. Ниже идут подразделения и цеха.

Как видно из структурной схемы, в ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» структура управления является линейно - функциональной, т.е. является комбинацией линейной и функциональной структуры. Такой тип структуры характеризуется усложненным производством и взаимодействием с большим количеством институтов внешней среды. Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специальные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, бухгалтерия, склады, обслуживающее производство и т.п.

Такая организация соединила в себе преимущества двух типов и это позволяет ей при соответствующих внешних условиях эффективно обслуживать интересы и цели развития. Ее достоинства:

- ✓ четкое разделение труда, как следствие — появление высококлассных специалистов;
- ✓ упрощение контроля за нижестоящими уровнями;
- ✓ высокая скоординированность действий;
- ✓ подбор кадров строго по деловым и профессиональным качествам;
- ✓ стимулирует деловую и профессиональную специализацию;
- ✓ исключает дублирование задач;
- ✓ уменьшает потребление ресурсов;
- ✓ улучшает координацию в функциональных подразделениях.

Но такой системе присущи и недостатки:

- ✓ отсутствие гибкости во взаимоотношениях с внешней средой и внутри организации;
- ✓ ухудшение взаимодействия, обмена информацией между подразделениями;
- ✓ большая ориентация подразделений на решение своих целей, нежели целей всей организации;
- ✓ увеличение цепи прохождения распоряжений руководителя.

Для оценки эффективности организационной структуры предприятия используются такие показатели, как количество уровней управления, количество занятых на каждом уровне, соотношение численности управленческого персонала по уровням, нормы управляемости, затраты на содержание административно-управленческого аппарата, обеспеченность оргтехникой и ПК и др.

Структура предприятия всецело зависит от его внешней среды. Оно органически «встроено в рынок» и вынуждено изменяться вместе с ним. Важно поэтому обеспечивать постоянное соответствие структуры фирмы динамичности внешней среды.

Дочернее открытое акционерное общество "Рубцовский машиностроительный завод" в соответствии с делегированными правами и обязанностями заключает договора комиссии на реализацию своей продукции с ОАО "УралВагонЗавод", за комиссионное вознаграждение 0,3 % от суммы сделки. До 10% общих ресурсов поставки разрешается ему самому реализовать по прямым договорам. А так же в 2011 году «РМЗ» вошел в состав «УралВагонЗавод» [1].

Структура предприятия относится к узкому масштабу управляемости, который характеризуется минимальным количеством подчинённых у одного руководителя. В результате, чтобы соединить нижние звенья организации с высшим звеном, увеличивается количество иерархических уровней. Такое группирование людей и работ имеет ряд преимуществ. При меньшем количестве подчинённых руководителю легче осуществлять контроль за их работой, и поэтому у него появляется возможность делать это более качественно. Он также может быстрее обмениваться информацией с меньшим количеством подчинённых. Однако при таком построении связей имеются и недостатки. У руководителя, очень загруженного контролем небольшого числа работников, может появиться стремление к вмешательству в их

непосредственную работу. Кроме того, многоуровневость делает связи громоздкими, длинными и дорогими.

Уставный капитал Общества составляет 192849 (сто девяносто две тысячи восемьсот сорок девять) рублей и разделен на 192849 штук размещенных акций, из них:

- Обыкновенных - 144637 штук номинальной стоимостью 1 (один) рубль каждая на общую сумму 144637 (сто сорок четыре тысячи шестьсот тридцать семь) рублей.
- Привилегированных типа А - 48212 штук номинальной стоимостью 1 (один) рубль каждая на общую сумму 48212 (сорок восемь тысяч двести двенадцать) рублей.

Тридцать восемь процентов акций общества (73283 штуки) находятся в собственности Российской Федерации. Все акции общества являются именными[1].

Таблица 2 – Основные потребители

|  |                                 |
|--|---------------------------------|
| ОАО «Разрез Талдинский-Северный»                                       | Топливо-энергетический комплекс |
| ОАО «Норильский горно-металлургический комбинат имени А.П. Звениягина» | Геологоразведка                 |
| ОАО «РЖД»  | Железнодорожная                 |
| Лесхоз Пермской обл., Челябинской обл. Леспромхоз Московской обл.      | Лесное хозяйство                |
| «МЧС России»   | Пожарно-спасательная            |
| Министерство обороны России  | Военная                         |
| «АМА Руссия», «Стандарт-Агро»  | Сельхозпроизводители            |
| ОАО «Норильский горно-металлургический комбинат имени А.П. Звениягина» | Нефтегазовая                    |

Высшим органом управления ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» является Общее собрание акционеров, которое избирает генерального директора.

Обязанности главного бухгалтера - контроль и ведение отчетных документов по бухгалтерскому учету по всей фирме, составление баланса, осуществление руководства бухгалтерией.

Функции экономического отдела - обеспечение организации комплексного экономического анализа деятельности фирмы.

Отдел сбыта - занимается работой с дистрибьюторами, установлением коммерческих взаимоотношений с клиентами, анализом и прогнозированием рынков в регионах, планированием сбыта, планированием производства в соответствии со спросом на продукцию, работой по сбыту товаров в собственной сети, формированием портфеля заказов, продвижением товаров на рынок, стимулированием сбыта.

Для организации коммерческой деятельности по реализации готовой продукции на предприятиях создается служба сбыта.

Основными задачами службы сбыта являются изучение спроса и установление тесных контактов с потребителями продукции; поиск наиболее эффективных каналов и форм реализации, отвечающих требованиям потребителей; обеспечение доставки продукции потребителю в нужное время; контроль над ходом реализации продукции в целях снижения коммерческих (внепроизводственных) издержек и ускорение оборачиваемости оборотных средств.

Структура службы сбыта на предприятиях должна соответствовать стратегии маркетинга. Она зависит от уровня концентрации (масштабов) и специализации производства, территориального размещения предприятия и степени хозяйственной самостоятельности его подразделений, от особенностей выпускаемой продукции, от характера и условий работы предприятия.

Содержание функций сбытовой деятельности готовой продукции на основе маркетинга включает четыре направления: планирование (прогнозирование), организацию, контроль и координацию. Каждое из направлений состоит из ряда функций, соответствующих специфике данного направления.

Планирование сбыта включает: изучение внешних и внутренних условий; определение целей; разработку прогнозов конъюнктуры и спроса; подготовку прогнозов реализации товаров; составление планов поставок готовой продукции; планирование оптимальных хозяйственных связей; выбор каналов распределения товара; планирование дополнительных услуг, внешнеторговых операций, составление сметы расходов на управление сбытом и распределением, планирование доходности[3, с.225].

Организация сбыта включает: организацию сбора информации о спросе; заключение с потребителями хозяйственных договоров на поставку продукции; выбор форм и методов реализации продукции, способов доставки ее потребителю; подготовку продукции к отправке потребителю; технологию товародвижения; организацию информационно-диспетчерской службы, отчетности; организацию торговой коммуникации, правовой и претензионной работы; организацию стимулирования спроса.

Контроль и координация работы службы сбыта предполагает: оценку соответствия реализации сбытовых функций программе маркетинговых исследований; анализ действия сбытовой службы, а также разработанных мероприятий по координации сбытовой деятельности и повышению ее эффективности; контроль и оценку эффективности стимулирования сбыта и рекламных мероприятий; тактический контроль; контроль над поставками продукции, осуществлением внешнеторговых операций, соблюдением договорных обязательств, своевременностью оплаты счетов; корректировку производственной программы в соответствии с поступившими заказами; предъявление потребителям претензий за нарушение договорных обязательств и несвоевременную оплату счетов.

Как видно, что на ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» действует довольно развитая служба, занимающаяся сбытом готовой продукции. В её состав входят, зам.директора отдела сбыта, который подчиняется непосредственно генеральному директору[1].

## **2.2 Анализ внешней и внутренней среды ОАО «Рубцовский машиностроительный завод»**

Для анализа внешней и внутренней среды организации проведём PEST – анализ и SWOT – анализ, чтобы узнать сильные и слабые стороны организации и какие меры нужно предпринимать для усовершенствования конкурентоспособности на рынке.

### **PEST– анализ**

#### **Политические факторы:**

- Изменение законодательства в области налогообложения и лицензирования
- Государственный контроль за деятельностью предприятий
- Регулирующие органы и нормы
- Правительственная политика, изменение
- Государственное регулирование конкуренции
- Торговая политика

#### **Экономические факторы:**

- Уровень инфляции
- Покупательская способность
- Рынок и торговые циклы
- Платежеспособный спрос

#### **Социально-культурные факторы:**

- Общественная ценность
- Бренд, репутация компании

- Представления СМИ
- Точки контакта покупателей
- Демографические факторы
- **Технологические факторы:**
- Новые технологии
- Акцент на компьютеризацию процесса производства
- Развитие конкурентных технологий
- Финансирование исследований

Таблица 3 - SWOT-анализ ОАО «Рубцовский машиностроительный завод»

|                    | Сильные стороны   | Слабые стороны  |
|--------------------|---|---|
| Внутренние факторы | <p>1) Отдавать предпочтение государственному сектору потребителей.</p> <p>2) Деловая репутация и узнаваемый бренд.</p> <p>3) Местонахождение (центральный район города).</p> <p>4) Развитая инфраструктура завода.</p> <p>5) Большой срок работы в области машиностроения.</p> <p>6) Широкий ассортимент продукции.</p> <p>7) Хорошая, зарекомендованная репутация предприятия в России</p> <p>8) Продуманное ценообразование.</p> <p>9) Выполнение постоянных маркетинговых компаний и исследований.</p> | <p>1) Нехватка данных по поводу стратегических направлений развития компании.</p> <p>2) Система принятия решений – централизованная, это мешает оперативно осуществлять производственные задачи. Нехватка полномочий у начальников служб, от которых предполагается быстрое реагирование.</p> |

|                 |   |  |
|-----------------|---|--|
|                 | <p>10)Индивидуальный подход к постоянным клиентам (система скидок).</p> <p>11)Высококвалифицированный персонал позволяет увеличить число заказов.</p>   |  |
|                 | Возможности   | Угрозы   |
| Внешние факторы | <p>1) Расширить ассортимент продаваемой продукции.</p> <p>2) Возможность выхода на рынок различных городов России и мира</p> <p>3)Привлечение клиентов за счёт эффективного ценообразования.</p> <p>4)Рост квалификации всех сотрудников.</p> <p>5)Улучшение качества производимого товара.</p> <p>6)Расширение поставщиков</p> <p>7)Особые цены для постоянных клиентов, продуманное ценообразование, скидки, оказание дополнительных услуг клиентам, нацеленное на длительное сотрудничество с клиентами в будущем.</p> | <p>1)Жесткая конкуренция на рынке продаваемой продукции.</p> <p>2)Неблагоприятная экономическая ситуация в стране.</p> <p>3)Усиление позиций компаний– конкурентов.</p> <p>4)Нехватка управленческого персонала затрудняет быстро реагировать в условиях кризиса.</p> <p>5)Появление новых конкурентов.</p> <p>6)Усиление позиций компаний– конкурентов.</p> |

В результате разработки SWOT – анализа определены сильные и слабые стороны завода, которые дают возможность определить те параметры, которые являются выигрышными их нужно развивать и поддерживать на необходимом уровне, и параметры улучшение, которых может оптимизировать процессы совершенствования производства и свести к минимуму возможность аспектов ухудшения репутации[11, с.72].

Анализ текущего финансового состояния Рубцовского машиностроительного завода проводился по данным бухгалтерской отчетности предприятия (балансов и приложений к нему) за 2013-2015 годы .

Таблица 4 - Динамика показателей финансово-экономической деятельности ОАО «РМЗ» за период 2013-2015 гг., млн. рублей

| Наименование показателя                                | Ед. изм.  | 2013 г.    | 2014 г.    | 2015 г.    | 2015 г. к<br>2014 г.,<br>% |
|--|-----------|------------|------------|------------|----------------------------|
| 1  | 2         | 3          | 4          | 5          | 6                          |
| Товарная продукция в сопоставимых ценах на начало года | млн. руб. | 324 791,36 | 331 419,76 | 362 824,37 | 109,5                      |
| Реализованная продукция                                | млн. руб. | 88 403,07  | 221 978,30 | 435 075,61 | 196,0                      |
| Себестоимость реализованной продукции                  | млн. руб. | 80 010,00  | 201 866,18 | 400 608,74 | 198,5                      |
| Прибыль от реализации продукции                        | млн. руб. | 8 393,07   | 20 112,12  | 34 466,88  | 171,4                      |
| Балансовая прибыль                                     | млн. руб. | 12 265,58  | 21 949,97  | 28 504,08  | 129,9                      |
| Среднегодовая стоимость основных фондов                | млн. руб. | 49 217,43  | 133 418,37 | 225 438,21 | 169,0                      |
| Среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств  | млн. руб. | 26 399,62  | 43 989,53  | 91 232,24  | 207,4                      |
| Рентабельность реализованной продукции                 | %         | 10,49      | 9,96       | 8,60       | -                          |
| Рентабельность всего капитала                          | %         | 16,22      | 11,34      | 9,00       | -                          |

Продолжение таблицы 4

| 1                                     | 2    | 3    | 4    | 5    | 6     |
|---------------------------------------|------|------|------|------|-------|
| Фондоотдача с 1 рубля основных фондов | руб. | 0,51 | 0,64 | 0,73 | 114,1 |

|   |          |        |       |       |       |
|---|----------|--------|-------|-------|-------|
| Оборачиваемость оборотных средств             | дн.      | 118,78 | 78,45 | 81,98 | 104,5 |
| Численность пром. произв. персонала           | чел.     | 18565  | 18994 | 19777 | 104,1 |
| Среднегодовая выработка ТП на одного рабочего | млн. руб | 17,49  | 17,45 | 18,35 | 105,2 |

Примечание. Источник: собственная разработка по данным предприятия

Темп роста товарной продукции составил 109,48 % в 2015 г. по отношению к 2014 г.

Анализируя показатели рентабельности реализованной продукции можно сделать вывод о том, что на предприятии рентабельность за период 2014 - 2015 гг. снижалась. И в 2015 г. по сравнению с 2014 г. этот показатель снизился на 1,36 процентных пунктов.

Для расчета показателя фондоотдачи основные фонды необходимо учитывать по балансовой стоимости. По сравнению с 2014 г. в 2015 г. фондоотдача с 1 рубля основных фондов увеличилась на 0,09. В том числе за счет роста товарной продукции этот показатель вырос на 0,63  $((416\ 688,93 - 210\ 185,19) / 326\ 522,18)$ , а за счет увеличения среднегодовой стоимости основных фондов снизился на 0,54  $(416\ 688,93 * (1 / 567\ 952,92 - 1 / 326\ 522,18))$ .

Оборачиваемость оборотных средств снизилась на 3 дня. При этом, за счет увеличения среднегодовой стоимости нормируемых оборотных средств длительность оборота увеличилась на 84 дня  $(360 * (91232,24 - 43\ 989,53) / 201\ 866,18)$ , а за счет увеличения себестоимости реализованной продукции оборачиваемость снизилась на 81 день  $(360 * 91\ 232,24 * (1 / 400\ 608,74 - 1 / 201\ 866,18))$ .

Из таблицы видно, что среднегодовая выработка товарной продукции на одного работающего увеличилась на 0,9 млн. руб./чел.  $(362\ 824,37 / 19\ 777 - 331\ 419,76 / 18\ 994)$ . В том числе за счет роста объема товарной продукции выработка увеличилась на 1,65 млн. руб./ чел.  $(362\ 824,37 - 331\ 419,76) / 18\ 994$ , а за счет роста численности промышленно- производственного

персонала снизилась на 0,76млн. руб./ чел.(362 824,37\* (1/19 777 – 1/18 994)

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в целом финансовое положение завода можно охарактеризовать как удовлетворительное. Предприятие своевременно производит расчеты с поставщиками, выплачивается заработной платы, производятся расчеты за энергоносители и текущие платежи в бюджет.

Основное направление сбытовой политики Рубцовского завода – это реализация продукции на экспорт.

Таблица 5. Отгрузка техники РМЗ по рынкам сбыта в 2015 г.

| Рынки сбыта     | Бронетехника | Доля в общей реализации, % | Прицепы и п/пр | Доля в общей реализации, % | Тягачи | Доля в общей реализации, % |
|-----------------|--------------|----------------------------|----------------|----------------------------|--------|----------------------------|
| Россия          | 1006         | 5,94                       | 243            | 5,85                       | 92     | 17,16                      |
| Экспорт, всего: | 15944        | 94,06                      | 3911           | 94,15                      | 445    | 82,84                      |
| ВСЕГО:          | 16948        | 100,0                      | 4153           | 100,0                      | 536    | 100,00                     |

Примечание. Источник: собственная разработка

Таблица 6. Отгрузка техники РМЗ по странам в 2015г.

| Показатели      | Бронетехника | Доля в общей реализации, % | Прицепы и п/пр | Доля в общей реализации, % | Тягачи | Доля в общей реализации, % |
|-----------------|--------------|----------------------------|----------------|----------------------------|--------|----------------------------|
| Экспорт, всего: | 15944        | 100,0                      | 3911           | 94,15                      | 445    | 82,84                      |
| Россия          | 11987        | 75,2                       | 3313           | 79,75                      | 319    | 59,51                      |
| Украина         | 1302         | 8,2                        | 240            | 5,78                       | 84     | 15,67                      |
| Казахстан       | 262          | 1,6                        | 68             | 1,64                       | 0      | 0,00                       |
| Туркмения       | 338          | 2,1                        | 55             | 1,32                       | 3      | 0,56                       |
| Узбекистан      | 95           | 0,6                        | 44             | 1,06                       | 4      | 0,75                       |
| Кыргызстан      | 19           | 0,1                        | 1              | 0,02                       | 0      | 0,00                       |

|                   |      |      |     |      |    |      |
|-------------------|------|------|-----|------|----|------|
| Азербайджан       | 24   | 0,2  | 0   | 0,00 | 0  | 0,00 |
| Армения           | 4    | 0,0  | 0   | 0,00 | 0  | 0,00 |
| Молдова           | 52   | 0,3  | 4   | 0,10 | 2  | 0,37 |
| Дальнее зарубежье | 1859 | 11,7 | 186 | 4,47 | 32 | 5,97 |

Примечание. Источник: собственная разработка

В 2014 году, так же как и в предыдущие годы, основным рынком сбыта продукции РМЗ был и остается рынок России. Максимальное количество было отгружено в РФ, что составило 70,73% (11987 шт.) по бронетехнике, по прицепной технике – 79,75% (3312 шт.), по тягачам – 59,51% (319 шт.) от общего объема отгруженной продукции ОАО «РМЗ».

Для сравнения конкурентоспособности с предприятиями конкурентами составим таблицу 7.

Таблица 7 - Сравнительный анализ финансовых показателей за 2015 год

| Показатели   | Рекомендуемые значения             | «РМЗ» | «СибМаш» | «ЮМЗ» | МЗ«Арсенал» | место |
|--|------------------------------------|-------|----------|-------|-------------|-------|
| Коэффициент текущей платежеспособности                                 | Не менее 2                         | 4,03  | 3,56     | 3,98  | 4,1         | 2     |
| Коэффициент промежуточной платежеспособности и ликвидности             | 1 и более для России               | 2,17  | 1,94     | 1,87  | 2,2         | 1     |
| Коэффициент абсолютной ликвидности                                     | 0,2-0,3                            | 0,15  | 0,23     | 0,25  | 0,16        | 4     |
| Коэффициент соотношения денежных средств и чистого оборотного капитала | 0-1                                | 0,09  | 0,53     | 0,87  | 0,11        | 4     |
| Коэффициент соотношения запасов и чистого оборотного капитала          | Чем ближе показатель к 1, тем хуже | 0,61  | 0,72     | 0,79  | 0,36        | 2     |

|  |         |      |      |      |      |   |
|--|---------|------|------|------|------|---|
| Коэффициент соотношения запасов и краткосрочной задолженности    | 0,5-0,7 | 0,45 | 0,41 | 0,52 | 0,3  | 2 |
| Коэффициент соотношения дебиторской и кредиторской задолженности |         | 0,38 | 0,26 | 0,32 | 0,42 | 2 |

Продолжение табл.7

| Показатели  | Рекомендуемые значения  | «РМЗ» | «СибМаш» | «ЮМЗ» | МЗ«Арсенал» | место       |
|---|---|-------|----------|-------|-------------|-------------|
| Коэффициент оборачиваемости средств, обороты                  |   | 7,1   | 8,1      | 6,4   | 7,4         | 3           |
| Коэффициент загрузки средств в обороте                        |   | 14,1  | 14,4     | 13,7  | 12,2        | 2           |
| Коэффициент автономии   | Более 0,5   | 0,95  | 0,84     | 0,76  | 0,87        | 1           |
| Коэффициент заемного капитала                                 | Менее 0,5   | 0,05  | 0,12     | 0,21  | 0,08        | 1           |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами |   | 0,75  | 0,84     | 0,73  | 0,66        | 2           |
| Коэффициент маневренности                                     | 0,2-0,5 чем ближе значение показателя к верхней рекомендуемой границе, тем больше возможностей финансового маневрирования | 0,14  | 0,11     | 0,13  | 0,3         | 2           |
| Рентабельность  |   | 0,13  | 0,1      | 0,16  | 1,13        | 2           |
| <b>Среднее значение</b>                                       |   |       |          |       |             | <b>2,15</b> |

Примечание. Источник: собственная разработка по данным предприятия.

Таким образом, среди рассматриваемых конкурентов завод «Рубцовский машиностроительный завод» занимает второе место. Это

значит, что руководству организации необходимо принять меры по упрочению своего положения.

### **3 Направления повышения конкурентоспособности продукции**

#### **3.1 Повышение качества выпускаемой продукции**

Повышение конкурентоспособности автомобильной и военной техники достигается путем проведения институциональных преобразований, развития производства высокотехнологичных автомобильных компонентов и материалов, применения государственных стандартов, отвечающих международным требованиям, совершенствования научно-технического и кадрового обеспечения.

Основной стратегической целью Рубцовского машиностроительного завода на ближайшие годы является повышение конкурентоспособности продукции и увеличение объемов реализации выпускаемой заводом автотранспортной техники.

Реализация стратегической цели завода предусматривает:

- обновление и расширение номенклатуры выпускаемой продукции;
- внедрение и сертификация систем менеджмента качества производства автомобилей, производства автобусов и производства автоприцепов на соответствие требованиям МС ИСО серии 9000;
- техническое перевооружение производства с заменой устаревшего морально и физически изношенного оборудования и технологии на новые более прогрессивные и современные;
- проведение комплекса мероприятий по снижению себестоимости продукции;
- дальнейшее развитие маркетинговой деятельности с целью завоевания и освоения новых рынков сбыта;
- улучшение гарантийного и сервисного обслуживания продукции завода у потребителей;

- освоение производства ряда деталей и узлов взамен покупаемых в настоящее время в странах дальнего зарубежья.

Реализация данной стратегии позволит заводу повысить конкурентоспособность и качество выпускаемой продукции, обеспечит увеличение объемов, расширение и укрепление позиций на рынке и получение на этой основе прибыли, достаточной для дальнейшего совершенствования и развития производства, более полного удовлетворения материальных потребностей коллективаПримечание. Источник: собственная разработка по данным предприятия[2, с.78].

Так как ОАО «РМЗ» относится к машиностроительной отрасли, одной из ведущих отраслей нашей страны, то в целях повышения конкурентоспособности продукции предприятия в стране нужно особое внимание уделять развитию производства сборочных компонентов, определяющих технический уровень и качество производимой техники, в том числе двигателей, агрегатов трансмиссии, тормозных систем, рулевого управления, элементов подвески, систем нейтрализации отработавших газов, электронных систем управления и электрооборудования. Разработка и производство машинных компонентов должны осуществляться специализированными фирмами, поставляющими продукцию широкой номенклатуры и разных типоразмеров изготовителям автотранспортных средств. Оптимальный объем продаж позволит таким фирмам быстро окупать вложения, вкладывать значительные инвестиции в научно-исследовательские разработки и расширение производства, оперативно внедрять новые технологии и поддерживать конкурентоспособность своих изделий. При этом совершенствование компонентов специализированными фирмами будет обеспечивать повышение конкурентоспособности автомобильной техники ОАО «РМЗ».

Необходимо стимулировать развитие производства комплектующих изделий, конструкционных и эксплуатационных материалов на предприятиях смежных отраслей промышленности, в том числе новых поколений шин,

удовлетворяющих требованиям по уровню шума и экологии, изделий электронной и электротехнической промышленности, прогрессивных видов металлопродукции, пластмасс и лакокрасочных материалов, а также моторных топлив, масел, смазок и рабочих жидкостей[3, с.62-71].

Развитие машиностроительной отрасли базируется на фундаментальных и прикладных исследованиях, направленных на создание новых видов техники, отвечающих перспективным требованиям по безопасности, экологии и надежности. Приоритетными направлениями проведения научных исследований на среднесрочную перспективу являются: использование альтернативных видов топлива (водород, метанол, этанол, диметиловый эфир, биотопливо); создание топливных элементов и комбинированных энергетических установок; разработка двигателей внутреннего сгорания с регулируемым рабочим объемом и степенью сжатия, а также внедрение алгоритмов отбора мощности, обеспечивающих минимальные затраты энергии на передвижение и высокую проходимость; создание нового поколения автоматической трансмиссии, интегрированных (интеллектуальных) систем безопасности, бортовых систем диагностики и контроля, а также математических моделей физико-химических процессов сгорания топлива и преобразования энергии; освоение и внедрение технологий, обеспечивающих сопровождение продукции автомобилестроения в течение ее полного жизненного цикла.

Для решения этих задач необходимо обеспечить формирование на ОАО «РМЗ» и на других предприятиях машиностроительной отрасли соответствующего кадрового потенциала с использованием комплексной системы непрерывного образования и повышения квалификации специалистов всех уровней, соответствующей последним достижениям мировой науки и техники.

Развитие ОАО «РМЗ», а также уровень конкурентоспособности его продукции во многом будет определяться государственной политикой, направленной на создание благоприятных условий для осуществления

инвестиционной деятельности, защиту внутреннего рынка, повышение конкурентоспособности отечественной продукции.

Активная государственная политика в области развития машиностроения, и в частности на укрепление позиций ОАО «РМЗ» на рынке большегрузной техники и тягочей должна быть направлена на осуществление следующих мер:

- разработку механизма, обеспечивающего создание новых и модернизацию действующих производственных мощностей по выпуску передовой машинной техники и ее компонентов;
- создание условий для привлечения средств, направленных на реализацию высокоэффективных проектов, осуществляемых на конкурсной основе;
- предоставление грантов для проведения НИОКР по разработке новой техники и ее компонентов;
- применение механизмов таможенно-тарифного регулирования;
- усиление антимонопольного контроля на рынках товаров, услуг и капитала;
- проведение активной политики в области экспорта;
- стимулирование развития лизинга автотранспортных средств, кредитование приобретения сельскохозяйственной техники физическими и юридическими лицами;
- создание инвестиционно привлекательных условий для организации совместно с ведущими зарубежными компаниями специализированного производства сборочных компонентов;
- повышение конкурентоспособности производимой техники путем применения стандартов, отвечающих международным требованиям;
- развитие специализированных мощностей по изготовлению узлов и агрегатов, в том числе двигателей внутреннего сгорания[5, с.59-65].

Машиностроительное производство является источником загрязнения окружающей среды. На ОАО «РМЗ» предполагается значительно снизить

выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду за счет совершенствования наиболее вредных технологических процессов, замены устаревшего оборудования, средств доставки и утилизации отработанных технологических материалов.

Повышение экологических характеристик выпускаемой техники предусматривается осуществить в 3 этапа. На первом этапе необходимо оптимизировать конструкцию и технологию изготовления техники, упорядочить нормативные требования по экологии и организовать выпуск техники, удовлетворяющих нормам Комитета по внутреннему транспорту Европейской экономической комиссии ООН (ЕВРО-3). На втором этапе следует обеспечить соответствие выпускаемых бронетранспортеров и сельскохозяйственной техники нормам Комитета по внутреннему транспорту Европейской экономической комиссии ООН (ЕВРО-4). На третьем этапе (до 2017 года) необходимо осуществить переход на электронное управление работой двигателя и техники в целом. В целях повышения экологической безопасности производимой техники в период их полного жизненного цикла предстоит решить вопросы законодательного, организационного и технологического обеспечения всей процедуры вторичного использования материалов и конструкций. Необходимо обеспечить создание межведомственной системы мониторинга соответствия безопасности техники техническому уровню по экологии, безопасности, надежности и другим потребительским свойствам на базе организации системы испытаний в условиях реальной эксплуатации транспортных средств.

Для того чтобы выпускать конкурентную, востребованную рынком продукцию, необходимы новые современные технологии и соответствующее оборудование.

Основной статьей, которая негативно влияет на производственные издержки ОАО «РМЗ», являются материальные затраты.

Прежде всего, при планировании технико-эксплуатационных параметров нового изделия необходимо провести маркетинговые

исследования рынка с целью определения отставания от конкурентов на данном рынке по важнейшим показателям качества, а также маркетологи должны спрогнозировать тенденции научно-технического прогресса (НТП) в данной области на период внедрения нового товара у потребителя. Эти параметры закладываются в техническое задание на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Затем конструкторы, технологи, экономисты и менеджеры ищут пути технического и организационно-экономического решения проблем и документально оформляют способы материализации планируемых показателей. После этого изготавливают и внедряют новые изделия у потребителей. Схема применения опережающей базы сравнения при планировании технико-эксплуатационных параметров нового изделия приведена на рисунке.

Предположим, выпускаемый образец имеет параметр  $\Pi_1$ , лучший образец конкурентов  $\Pi_2$ . Значит, в момент  $T_1$ , отставание выпускаемого образца от лучшего составляет  $\Pi_2 - \Pi_1$ . Однако лучший образец проектировался раньше момента  $T_1$ , поэтому его параметры уже отстают от лучших мировых достижений в данной области, зафиксированных в изобретениях, патентах, научных отчетах и других источниках.

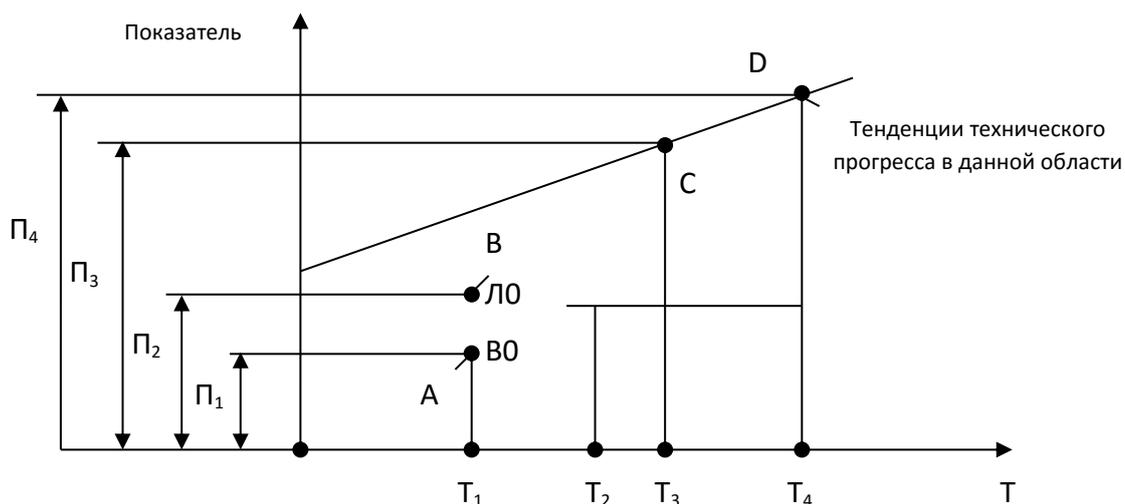


Рисунок 3. Схема применения опережающей базы сравнения при планировании технико-эксплуатационных параметров нового изделия (В0 - выпускаемый образец товара фирмы; ЛО - лучший образец конкурентов на данном рынке)

Кроме того, еще нужно время для реализации плановых параметров будущего товара в конструкторской документации ( $T_2$ ), технологической документации ( $T_3$ ), изготовления и внедрения у потребителя ( $T_4$ ).

При ориентации параметров выпускаемого образца на лучший образец к моменту внедрения нового образца у потребителя ( $T_4$ ) отставание от лучших мировых достижений будет равно  $\Pi_4 - \Pi_2$ . Поэтому ориентация плановых показателей нового образца на показатели лучшего образца на данном рынке не обеспечит конкурентоспособности нового образца. Будет только частичное улучшение выпускаемого образца. Если при планировании показателей качества ориентироваться на тенденции НТП в данной области на начало освоения новой продукции в серийном производстве (точка "С"), то отставание нового образца от тенденций НТП будут меньше ( $\Pi_4 - \Pi_3$ ). Этот подход можно применять при отсутствии экспериментальной базы, качественной информации и средств для коренного улучшения товара[3, с.62-71].

Схему, представленную на рисунке 1, необходимо использовать в том случае, когда увеличение показателя приводит к повышению качества и конкурентоспособности продукции. Например, при планировании таких показателей, как производительность, средняя скорость, грузоподъемность, срок службы и др.

В случае, когда снижение показателя (например, удельный расход топлива, уровень шума, содержание вредных веществ) приводит к повышению качества и конкурентоспособности продукции, необходимо использовать схему, представленную на рисунке 4

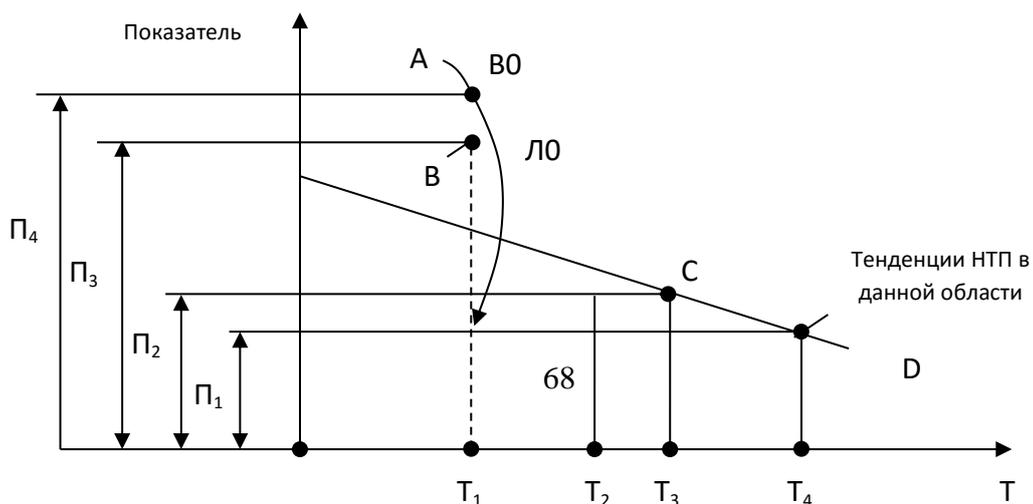


Рисунок 4. Схема применения опережающей базы сравнения в случае, когда снижение показателя приводит к повышению качества и конкурентоспособности изделия.

Для того чтобы опередить конкурентов и выйти в лидеры с новым товаром на данном рынке, предприятие должно применять опережающую базу сравнения, т.е. должны спрогнозировать тенденции НТП в данной области на период внедрения нового товара у потребителя. При таком подходе по важнейшим параметрам прогнозируется точка "Д" и эти параметры закладываются в техническое задание на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). В этом случае фирма не будет отставать от лидеров (чтобы их опережать можно "планку" взять и выше точки "Д"). Затем конструкторы, технологи, экономисты и менеджеры ищут пути технического и организационно-экономического решения проблем и документально оформляют способы материализации планируемых показателей. После этого изготавливают и внедряют новые изделия у потребителей[3, с.62-71].

С целью формализации представленного подхода предлагается расчет планируемых технико-эксплуатационных параметров новых изделий осуществлять по следующей формуле 1.

$$П_2 = П_1 \cdot \left(1 \pm \frac{\delta П}{100}\right)^{t_{нп}}, \quad (1)$$

где  $П_2$  - планируемый (прогнозируемый) показатель нового изделия;

$П_1$  - показатель, характеризующий лучшие мировые достижения в данной области;

$\delta П$  - среднегодовая тенденция изменения данного показателя, учитывающая тенденции НТП в данной области, %;

$t_{нп}$  - период, включающий маркетинговые исследования, подготовку производства, освоение в серийном производстве и внедрение нового товара у потребителя.

Использование предложенного подхода к планированию технико-эксплуатационных параметров новых изделий рассмотрим на примерах.

На начало 2016 года лучший показатель по минимальному удельному расходу топлива был у бронетехники «РМГ» и находился на уровне 188 г/(Квт\*ч) или 139 г/(л.с\*ч). Среднегодовая тенденция снижения данного показателя составляет 1%. Если предприятию для разработки и внедрения нового изделия у потребителя понадобится 2 года, то при составлении технического задания этот показатель необходимо спланировать на уровне

$$184,3 \text{ г/(Квт*ч)} \left(188 \cdot \left(1 - \frac{1}{100}\right)^2\right) \text{ или } 136,2 \text{ г/(л.с*ч)} \left(139 \cdot \left(1 - \frac{1}{100}\right)^2\right)$$

Аналогичный подход необходимо использовать и при планировании других технико-эксплуатационных показателей, имеющих важное значение для потребителей.

Следует отметить, что применение опережающей базы сравнения при планировании технико-эксплуатационных параметров новых изделий и последующее достижение этих параметров требует высокой квалификации всех работников, мощной научно-экспериментальной базы, большого объема качественной информации. На это потребуются существенные затраты. Их окупаемость будет вызвана повышением спроса на качественные автомобили и соответственно увеличением выручки от реализации.

Согласно бизнес-плану ОАО «РМЗ» издержки на исследования составят 100 млн. руб. в год и будут включены в статью «Расходы на подготовку и освоение производства». Так как штат службы маркетинга достаточно большой, то для проведения вышеуказанных исследований увеличивать численность работающих необходимости нет. Поэтому будут иметь место затраты, связанные с повышением квалификации пяти работников в сумме 300 тыс. руб. на человека в год и их поощрением за повышение конкурентоспособности. Метод расчета премиальных выплат приведен ниже. Премии конструкторам и технологам будут выплачиваться из фонда поощрения.

Увеличение выручки от реализации при производстве новой техники составит не менее 8% за счет увеличения объемов производства при сохранении на прежнем уровне цен и затрат на рубль товарной продукции. При этом планируется завоевание рынков дальнего зарубежья.

Расчет величины чистой прибыли после внедрения проектного мероприятия представлен в таблице 8.

Таблица 8 - Расчет чистой прибыли, млн. руб.

| Показатель                                     | Расчет               | Значение  |
|--|----------------------|-----------|
| Дополнительная выручка (без косвенных налогов) | 435 075*0,08         | 34 806    |
| Дополнительные затраты                         | -                    | 100,00    |
| Дополнительная себестоимость                   | 34 806*0,92+100      | 32 121,52 |
| Дополнительная балансовая прибыль              | 34 806-32 121,52     | 2 684,48  |
| Дополнительный налог на прибыль                | 2 684,48*0,24        | 644,28    |
| Дополнительные отчисления в местный бюджет     | 2 040,20*0,03        | 61,2      |
| Дополнительная чистая прибыль                  | 2 684,48-664,28-61,2 | 1979      |

Примечание. Источник: собственная разработка

Увеличение чистой прибыли в результате применения опережающей базы сравнения при планировании технико-эксплуатационных параметров нового изделия составило 1979 млн. руб. Так как срок технической подготовки нового изделия занимает несколько лет, то целесообразно продисконтировать величину дополнительно полученной прибыли. Ставка дисконтирования принимается на уровне ставки банковского процента- 12%. При длительности технической подготовки 3 года величина прибыли составит:

$$ДПч = 1979 * \frac{1}{(1 + 0,12)^3} = 1365,32 \text{ млн. руб.}$$

На стадии разработки товара, когда о будущем товаре известны лишь планируемые технико-эксплуатационные параметры, необходимо правильно установить цену. А в дальнейшем через нее управлять затратами, чтобы когда изделие выйдет на рынок оно было востребовано потребителями, т.е. его устраивали бы качество и цена товара, и в то же время, чтобы эта цена покрывала затраты производителя и приносила ему приемлемую прибыль.

В условиях рыночных отношений цена нового изделия устанавливается путем соглашения между двумя субъектами: производителем (продавцом) и потребителем (покупателем) новой техники, экономические интересы которых прямо противоположны. Производитель новой техники стремится продать ее по возможно более высокой цене, потребитель - приобрести по более низкой. В процессе торга продавец должен доказать покупателю, что ему выгодно заплатить назначенную цену.

Возможная договорная цена находится в определенном диапазоне, ограниченном верхним и нижним пределами цен:

$$C_{\text{НП}} < C_{\text{Ф}} < C_{\text{ВП}} \quad (2)$$

Нижний предел цены устанавливается исходя из интересов предприятия-изготовителя. Это минимальная цена, при которой целесообразно производство новой продукции. Это цена, которая после реализации новой техники, уплаты всех видов налогов в бюджет и погашения кредитов, должна обеспечить уровень рентабельности производства продукции не ниже норматива и не ниже того уровня, который завод уже имеет, выпуская осволенную продукцию. При рентабельности ниже действующего норматива (ставки платы за кредит) завод не сможет оплатить кредит на освоение новых изделий. При рентабельности ниже достигнутого уровня заводу не выгодно освоение новой продукции[4, с.146].

В общем случае нижний предел цены определяется путем

суммирования полной себестоимости, прибыли и косвенных налогов и отчислений, приходящихся на одно изделие:

$$Ц_{2НП}^{отп} = C_{2ф} + П_{мин} + H_{НП}^{косв} \quad (3)$$

где  $C_{2ф}$  - фактическая себестоимость оцениваемого изделия, руб.;

$П_{мин}$  - минимальная планируемая прибыль предприятия-изготовителя от производства и реализации оцениваемого изделия, руб.;

$H_{НП}^{косв}$  - сумма косвенных налогов и отчислений, используемая при расчете нижнего предела отпускной цены оцениваемого изделия, руб.

С учетом действующей в 2016 г. в РФ системы налогообложения формула 2 примет вид:

$$Ц_{2НП}^{отп} = \frac{C_{2ф} (1 + r_2)(1 + h_{НДС})}{(1 - h_{р.ф.})(1 - h_{м.б.})} \quad (4)$$

где  $r_2$  - минимальная рентабельность оцениваемого изделия с точки зрения предприятия-изготовителя, в десятичном виде;

$h_{НДС}$ ,  $h_{р.ф.}$ ,  $h_{м.б.}$  - ставки косвенных налоговых платежей, применяемых в 2016 г. в РФ, в десятичном виде ( $h_{НДС} = 0,18$ ;  $h_{р.ф.} = 0,02$ ;  $h_{м.б.} = 0,01$ ).

Фактическая отпускная цена оцениваемого изделия, которая должна находиться в интервале между верхним и нижним пределами отпускных цен, устанавливается в зависимости от ситуации на конкретных сегментах рынка и на таком уровне, чтобы предприятие могло получить максимально возможную прибыль при реализации оцениваемых изделий.

Приведем расчет нижнего и верхнего предела цен на бронетехнику РМГ. Базовым аналогом для сравнения возьмем автомобиль БРМ-3К, реализуемых на рынке РФ.

Таблица 9 - Исходные данные для расчета верхнего предела цены бронетранспортера РМГ

| Показатели  | Усл. обозн.   | Значения показателей   |  |
|---|---|--|--|
|   |   | БРМ-3К (базовая)   | РМГ (оцениваемая)  |
| Классификационные:<br>-полная масса бронетехники, т<br>-мощность двигателя, л.с.  |   | 18<br>394  | 18<br>400  |
| Нормативные:<br>-соответствие требованиям Евро-2<br>-соответствие всем требованиям и правилам ЕЭК ООН<br>-соответствие другим международным требованиям (по надежности, экономичности, комфортности и др.)<br>-наличие всех необходимых сертификатов и разрешений<br>-возможность сервисного обслуживания |   | +<br>+<br>+<br>+<br>+  | +<br>+<br>+<br>+<br>+  |
| Технико-эксплуатационные:<br>-эксплуатационный расход топлива, л/100км<br>-эксплуатационная скорость, км/ч<br>-ресурс до списания, тыс.км<br>-годовой пробег, тыс.км  | $P_{сп}$<br>$L_{год}$                                   | 33,5<br>70,4<br>100<br>196,546   | 36,4<br>66,5<br>80<br>185,658  |
| Экономические:<br>-годовые эксплуатационные издержки потребителя (без амортизационных отчислений), тыс.руб<br>в том числе:<br>-затраты на топливо, тыс.руб<br>-затраты на смазочные материалы, тыс.руб<br>-затраты на ТО и ТР, тыс.руб<br>-прочие затраты, тыс. руб.                                      | И<br>$Z_T$<br>$Z_{см}$<br>$Z_{то,тр}$<br>$Z_{пр.}$<br>Ц | 79 064,240<br>53 003,54<br>1 144,659<br>9 770,998<br>15 145,040<br>206 170 | 87 149,810<br>54 401,510<br>2 290,243<br>16 152,000<br>14 306,060<br>114 540,000 |

|  |                    |   |         |
|--|--------------------|---|---------|
| -цена автомобиля, тыс.руб  |                    |   |         |
| Расчетные:   |                    |   |         |
| -верхний предел цены отечественного автопоезда в сравнении с зарубежным аналогом, тыс.руб                  | $C_{2вп}$          | - | 143 815 |
| -коэффициент конкурентоспособности отечественного автопоезда в сравнении с зарубежным аналогом             | $K_{КСП}^{np-ниж}$ | - | 1,255   |
| Примечание : "+" - означает, что модель соответствует нормативным требованиям,<br>а "-" - не соответствует |                    |   |         |

Примечание. Источник: собственная разработка

$$C_{2вп} = 206170 * \frac{185,658}{196,546} * \frac{\frac{196,546}{1000} + 0,01 + \frac{0,1}{(1-0,24)(1-0,05)}}{\frac{185,658}{800} + 0,01 + \frac{0,1}{(1-0,24)(1-0,05)}} + \frac{\frac{185,658}{196,546} * 79064,240 - 87149,810}{\frac{185,658}{800} + 0,01 + \frac{0,1}{(1-0,24)(1-0,05)}} = 143815 \text{ тыс.руб.}$$

Так как верхний и нижний пределы цены используются для оценки конкурентоспособности, то можно рассчитать показатели конкурентоспособности РМГ по сравнению с БРМ-3К (базовая) при реализации его на рынке РФ.

Коэффициент конкурентоспособности бронетранспортера по сравнению с аналогом:

$$K_{КСП}^{np-ниж} = \frac{143815}{114540} = 1,255$$

Поскольку  $K_{КСП}^{np-ниж} = 1,255 > 1$ , то бронетранспортер модели РМГ более конкурентоспособен на рынке РФ по сравнению с аналогом модели БРМ-3К.

Основной причиной конкурентоспособности производимого бронетранспортера является его гораздо более низкая цена по сравнению с аналогом, т.к. по всем остальным потребительским характеристикам РМГ уступает аналогу. Однако это отставание с лихвой компенсировано гораздо более низкой ценой РМГ по сравнению с ценой на аналог.

Нижний предел цены определим по формуле:

$$C_{2нп} = \frac{(69019,66 + 12064,49)(1 + 0,2)}{(1 - 0,025)(1 - 0,02)} = 101832,520 \text{ тыс. руб.}$$

Реальную конкурентоспособность производства бронетранспортера с точки зрения изготовителя определяем по формуле:

$$K_{КСП, нр-ва}^{реальн.} = \frac{114540000}{101832520} = 1,125$$

Потенциальную конкурентоспособность производства РМГ с точки зрения изготовителя определяем по формуле:

$$K_{КСП, нр-ва}^{пот.} = \frac{143815}{101832520} = 1,412$$

Дополнительный экономический эффект и фактическую прибыль предприятия-изготовителя от реализации 150 моделей РМГ определяем по формулам (5) и (6):

$$\mathcal{E}_{2доп, изг} = (C_{2ф}^{омн} - C_2^{омн}) * N_2 \quad (5)$$

$$\mathcal{E}_{2 доп, изг} = (114\,540,000 - 101\,832,520) * 150 = 1\,906\,122 \text{ тыс. руб.}$$

$$П_{2ф} = (C_{2ф}^{омн} - H_{2ф}^{косв} - C_{2ф}) * N_2 \quad (6)$$

где  $N_2$ - количество реализованной продукции.

$$P_{2\phi} = \left( \frac{114540000(1 - 0,02)(1 - 0,025)}{(1 + 0,2)} - 69019,66 \right) * 150 = 3327,521 \text{ млн.руб.}$$

Дополнительный экономический эффект потребителя от покупки модели РМГ вместо аналога модели БРМ-3К определяем по формуле (7):

$$\mathcal{E}_{2\text{доп,потр}} = (C_{2\text{ВП}} - C_{2\phi}) * M_2 \quad (7)$$

где  $M_2$ - количество оцениваемых изделий, купленных потребителем.

$$\mathcal{E}_{2\text{ доп, потр}} = (143\ 815 - 114\ 540) * 1 = 29\ 275 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, поскольку  $K_{КСП}^{\text{пр-ции}} = 1,255 > 1$  и  $K_{КСП,пр-ва}^{\text{реальн.}} = 1,125 > 1$ , то РМГ можно считать конкурентоспособным по сравнению с аналогом модели БРМ-3К при реализации на рынке РФ. При этом при реализации 150 бронетранспортеров предприятие-изготовитель получит дополнительный экономический эффект в размере 1 906,122 млн. руб., а прибыль составит 3 327,521 млн. руб. При покупке потребителем РМГ вместо аналога его дополнительный экономический эффект будет равен 29 275 тыс. руб.

Последовательность процесса управления конкурентоспособностью продукции, которую можно представить следующим образом:

1. На основе маркетинговых исследований аналогичных изделий рынка планируются:

1.1. Прогнозные объемы производства и реализации нового изделия;  
1.2. Прогнозные технико-эксплуатационные параметры и цены нового изделия.

2. Для определения экономической целесообразности разработки и производства нового изделия разрабатывается укрупненный бизнес-план.

Если проект признан эффективным и у предприятия есть все необходимые ресурсы и возможности для его осуществления, то составляется техническое задание и осуществляется техническая подготовка производства нового изделия.

3. Для разработки технического задания маркетинговый отдел передает конструкторским и технологическим службам планируемые объемы производства и реализации нового изделия, планируемые технико-эксплуатационные параметры нового изделия и другие, важные для потребителя и необходимые для успешной реализации нового изделия требования. Кроме того, для экономической оценки принимаемых технических решений маркетинговая служба передает конструкторам и технологам зависимость цены от потребительских свойств продукции. Цена, рассчитанная таким образом, представляет собой верхний предел цены нового изделия и необходима конструкторским и технологическим службам для контроля за достижением запланированных технико-эксплуатационных параметров нового изделия. На основе верхнего предела цены и с учетом других факторов, а также использования некоторых данных укрупненного бизнес-плана, рассчитывается лимитная себестоимость нового изделия, которая необходима конструкторским и технологическим службам для контроля за уровнем затрат по новому изделию. Эта информация является основой для разработки технического задания. При этом для оценки принимаемых технических решений на стадии технической подготовки производства предлагается использовать такие экономические критерии, как верхний предел цены и лимитную себестоимость нового изделия. Эти же критерии являются основой для оценки результатов работы конструкторских и технологических служб в разработанной системе премирования конструкторов и технологов.

4. В процессе технической подготовки производства для выбора оптимальных вариантов технических решений определяется прогнозная себестоимость проектируемого объекта и сравнивается с плановой лимитной

себестоимостью. Если ожидаемая себестоимость оказывается выше лимитной величины, то нужно искать новое техническое решение, которое позволяло бы без ухудшения качественных показателей изделия в целом снизить затраты на его изготовление до запланированных лимитных значений. Если же у нескольких вариантов решения технического задания ожидаемая себестоимость изделия не превышает плановой лимитной себестоимости, то выбор наилучшего из вариантов предлагается осуществлять по критерию прибыли[1, с.135].

5. После завершения технической подготовки производства на основе фактически достигнутых технико-эксплуатационных параметров и фактических затрат определяются фактические верхний предел цены и себестоимость нового изделия и сравниваются с плановыми. Если фактический верхний предел цены нового изделия больше планового, а фактическая себестоимость нового изделия ниже лимитной, то это свидетельствует об успешном выполнении планируемых показателей конструкторами и технологами, за что они материально поощряются путем премирования.

6. Спроектированная продукция ставится на производство, и после ее изготовления поступает на рынок, где в зависимости от уровня ее конкурентоспособности потребители приобретают ее в тех или иных объемах. В дальнейшем цель маркетинговой службы состоит в сбыте нового изделия по таким ценам и в таком количестве, чтобы получить максимально возможную прибыль. Одним из способов достижения этой цели является управление конкурентоспособностью продукции посредством цены. При этом возможности управления конкурентоспособностью определяются коэффициентом потенциальной конкурентоспособности производства продукции. Кроме того, необходимо учитывать влияние данного управления на привлекательность нового изделия для потребителей, а также выгодность реализации товара с точки зрения производителя. Для этого используются соответственно коэффициент конкурентоспособности продукции и

коэффициент реальной конкурентоспособности производства продукции. Выбор конечного управленческого решения предлагается осуществлять по критерию прибыли. При этом минимальной задачей работников маркетинговой службы является достижение запланированной прибыли, заложенной при разработке укрупненного бизнес-плана, а желательной - получение дополнительной прибыли, наличие которой является условием премирования маркетинговой службы. Такой подход к премированию работников маркетинговой службы предлагается использовать потому, что именно они планируют технико-эксплуатационные параметры новых изделий, цены, затраты, объемы производства и реализации новой продукции. И если конструкторские, технологические и производственные службы предприятия соответственно спроектировали конструкцию, разработали технологию и произвели новую продукцию с показателями не хуже планируемых, а маркетинговая служба не выполнила свои же планируемые показатели по объему реализованной продукции и размеру полученной прибыли, то в этом виноваты они. Другими словами, если работники маркетинговой службы достигли намеченных результатов и превысили их, то они премируются, а если не достигли, то должны нести материальную ответственность. Таким образом, такой подход наиболее приемлем, так как позволяет установить достаточно четкую связь материального поощрения работников маркетинговой службы с результатами их труда.

Для большей заинтересованности других работников предприятия в повышении конкурентоспособности продукции предлагается: рабочих премировать за отсутствие брака и выполнение плана по производству новых изделий; контролеров премировать за отсутствие рекламаций, полученных в результате не соответствия изготовленной продукции конструкторской документации или наличие производственного брака; всех работников предприятия премировать за выполнение плана по реализации продукции в стоимостном выражении[1, с.78].

7. В заключение, необходимо рассчитать дополнительный экономический эффект и фактическую прибыль предприятия-изготовителя от производства и реализации оцениваемых изделий, а также дополнительный экономический эффект потребителя от их использования. Пример, приведённый в данном разделе показал, что при покупке потребителем бронетранспортера РМГ вместо аналога его дополнительный экономический эффект будет равен 29 275 тыс. руб.

### **3.2 Совершенствование сервисного обслуживания производимой техники**

Одним из направлений повышения конкурентоспособности продукции является улучшение сервисного обслуживания.

Система сервиса будет гарантировать каждому потребителю необходимый комплекс услуг при приобретении техники производимой на «РМЗ», в гарантийный и послегарантийный период и обеспечивает условия для экономически выгодной эксплуатации.

Основой качественного сервиса должно являться сочетание современных методов и средств организации, высокой квалификации, инициативы, мотивации труда и ответственности каждого работника.

Реализация политики в области сервиса должна обеспечиваться ОАО «РМЗ» за счет:

- управления сервисной сетью через организацию сервиса как одного из базовых процессов системы менеджмента качества в соответствии с требованиями и рекомендациями стандартов ИСО серии 9000:2000;
- периодической аттестации сервисных центров на соответствие требованиям стандартов системы сертификации услуг по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств;
- подготовки потребителя к эффективной и безопасной эксплуатации продукции;

- предоставления каждому потребителю квалифицированных услуг по предпродажному, гарантийному и послегарантийному сервису, с использованием запасных частей, узлов и агрегатов, которые по качеству соответствуют требованиям ОАО «РМЗ»;

- оперативной поставки запасных частей в течение 72 часов с использованием сети региональных складов и активного сотрудничества с поставщиками покупных изделий;

- своевременного обеспечения субъектов сервисной сети технологической, нормативной и эксплуатационно-ремонтной документацией;

- проведения целевого обучения и повышения квалификации технического и производственного персонала субъектов сервисной сети;

- системы сбора и передачи информации о состоянии качества продукции с маркой «РМЗ» на стадиях производства, хранения и эксплуатации;

- совершенствования и развития производственной базы субъектов сервисной сети;

- инвестиций в развитие сервисной инфраструктуры, соответствующей условиям эксплуатации продукции в каждом регионе;

- рассмотрения и удовлетворения обращений потребителя по качеству автомобильной техники «РМЗ» в гарантийный период эксплуатации в течении 20 дней, увеличения срока гарантии техники «РМЗ» до 18 месяцев и гарантийного пробега до 50 тыс. км;

- постоянного повышения технического уровня и качества продукции ОАО «РМЗ» с целью увеличения показателей конкурентоспособности и снижения затрат в эксплуатации у конечного потребителя.

С целью эффективного выбора наиболее подходящих претендентов на роль сервисного центра ОАО «РМЗ» можно разработать общие рекомендации по их отбору:

1. Сервисный центр претендента должен быть удобно размещен для обеспечения легкости и быстроты доступа, заметен, хорошо обозначен.

2. Территория СЦ РМЗ и размещаемые на ней здания должны иметь достаточные площади для полноценного оказания всего комплекса услуг и соответствовать требованиям нормативной документации (ОНТП, ВСН, СНиП).

3. Сервисный центр должен отвечать правилам сертификации услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств.

4. Цветовое оформление фасадов зданий должно быть выполнено – в цветах фирменного стиля ОАО «РМЗ».

5. Оформление внутренних помещений СЦ РМЗ должно быть максимально сориентировано на клиента. При размещении сервисной стойки требуется учитывать принцип короткого пути, что позволит клиенту легко сориентироваться. Специальное торговое оборудование должно поддерживать общий имидж торговой марки «РМЗ» и нести информативно-рекламную и техническую нагрузку.

6. СЦ РМЗ должен иметь комплекс производственных участков, для размещения оборудования, необходимого для выполнения работ по ПП, ТО, ГР и ТР автотехники РМЗ, бытовые помещения, складские площади для хранения запасных частей, офис, оборудованный оргтехникой и средствами связи.

7. СЦ РМЗ для выполнения работ по обслуживанию и ремонту автотехники РМЗ должен иметь в своем распоряжении необходимые:

- подъемно-транспортные средства;
- технологическое и офисное оборудование;
- средства диагностики, измерения и контроля;
- специальный инструмент и оснастку;
- запасные части на автотехнику РМЗ.

Подъемно-транспортные средства в СЦ РМЗ должны обеспечивать выполнение всех видов ремонтных работ по ТО и Р автотехники РМЗ, в том числе спецнадстроек.

Вся стратегия аттестованного сервисного обслуживания РМЗ должна быть направлена на удовлетворенность клиента. Эта стратегия включает в себя основные принципы:

- Запросы заказчиков являются нашей работой;
- Заказчиков интересуют их проблемы, а не наши;
- В первую очередь необходимо выслушать заказчика и только потом что-либо сказать.

СЦ РМЗ при осуществлении технического обслуживания и ремонта должен обеспечить вежливое и внимательное обслуживание клиентов, скорейшее и качественное проведение ремонта техники, консультирование потребителей по вопросам, касающимся оказываемых услуг. Все сотрудники компании, вступающие в контакт с клиентами (в соответствии со своими служебными полномочиями), должны быть опрятно одеты в корпоративном стиле РМЗ и носить бейджи с указанием имени и занимаемой должности.

Недопустимым является отказ потребителю в проведении сервисного обслуживания, в частности гарантийного ремонта, сделанный по формальным причинам (отсутствие на СЦ РМЗ необходимых запасных частей и т.д.), либо на том основании, что СЦ РМЗ не имеет отношения к организации, реализовавшей автомобиль потребителю. При проведении гарантийного обслуживания СЦ РМЗ обязан сначала восстановить неисправную автотехнику РМЗ, а затем выставить затраты ОАО «РМЗ».

Основным направлением для предприятия является расширение сервисно-сбытовой сети, преимущественно в направлении региона Урала, где практически отсутствуют представительства ОАО «РМЗ» и осуществить сервис достаточно сложно.

Кроме того, представляется целесообразным открыть учебный центр для обучения работников сервисных центров в других регионах на площадях ОАО «РМЗ» и специалистами предприятия.

Тематика обучения может быть следующего содержания:

Устройство, ТО и ремонт двигателей Евро-1 и Евро-2 (мотористы) и топливной аппаратуры

Гарантийное обслуживание, монтаж и ремонт жидкостных подогревателей, отопителей и АБС тормозов а/м

Особенности устройства, эксплуатации, гарантийного обслуживания и ремонта а/м тяжелого класса РМЗ

Особенности устройства, эксплуатации, гарантийного обслуживания и ремонта двигателей.

В руководстве необходимо подробно описать конструкцию стационарных дизельных двигателей, их агрегатов, систем и узлов, привести рекомендации по эксплуатации, техническому обслуживанию, регулированию, транспортированию, хранению, гарантии завода и порядке предъявления рекламаций.

В приложениях разместить сведения об эксплуатационных материалах, заправочных объемах, моментах затяжки основных резьбовых соединений, применяемых армированных манжетах, подшипниках качения, ремонтных размерах.

Таким образом, конкурентоспособность и эффективность производственно-сбытовой деятельности ОАО «РМЗ» должна обеспечиваться развитой системой сервиса. Постоянное совершенствование и развитие Системы сервиса гарантирует максимальное соответствие качества обслуживания требованиям потребителей на новых и традиционных рынках сбыта продукции ОАО «РМЗ».

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

|               |                         |
|---------------|-------------------------|
| <b>Группа</b> | <b>ФИО</b>              |
| 3А2А          | Гуровой Юлии Николаевне |

|                            |                    |                                   |                            |
|----------------------------|--------------------|-----------------------------------|----------------------------|
| <b>Институт</b>            | <i>ИСГТ</i>        | <b>Кафедра</b>                    | <i>Менеджмента</i>         |
| <b>Уровень образования</b> | <i>Бакалавриат</i> | <b>Направление/ специальность</b> | <i>38.03.02 Менеджмент</i> |

| <b>Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»</b>   |   |
|---|---|
| <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 природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul> | <p>Провести анализ эффективности программ КСО на предприятии – ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» г.Рубцовск, Кемеровская обл.</p> <p>Рубцовский машиностроительный завод (РМЗ) ОАО. Один из крупнейших в Сибири производителей гусеничных машин высокой проходимости. РМЗ является структурным подразделением ОАО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод им. Ф.Э. Дзержинского», объединяющего в себе предприятия России и Европы с мощным техническим и научным потенциалом. Производство на предприятии, безусловно, вредоносное, поэтому необходимо проанализировать, предпринимаются ли предприятием мероприятия по устранению или компенсации негативного воздействия на окружающую природную среду, вредных воздействий производственной среды, организуются ли мероприятия для поддержания корпоративного духа.</p> |
| <p>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</p>   | <p>Лицензии<br/>ГОСТы для производимой продукции<br/>Трудовой Кодекс<br/>Положения об охране труда</p>  |
| <b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>  |   |
| <p>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>  | <p>Провести анализ внутренней социальной ответственности компании.</p> <p>Проанализировать мероприятия, направленные на пенсионное обеспечение, поддержания здоровья сотрудников; Узнать, осуществляется ли помощь работникам в критических ситуациях</p>   |

|   |  |
|---|--|
| <p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul> | <p>Провести анализ внешней социальной ответственности компании.</p> <p>Проанализировать мероприятия, направленные на содействие окружающей среде</p> |
| <p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>        | <p>Провести анализ на основе внутренней разработанной документации (программа КСО); указания</p>   |
| <p><b>Перечень графического материала:</b></p>  |  |
| <p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчётному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>   |  |

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

Задание выдал консультант:

| Должность             | ФИО                        | Ученая степень, звание | Подпись | Дата |
|-----------------------|----------------------------|------------------------|---------|------|
| Старший преподаватель | Громова Татьяна Викторовна |                        |         |      |

Задание принял к исполнению студент:

| Группа | ФИО                    | Подпись | Дата |
|--------|------------------------|---------|------|
| 3А2А   | Гурова Юлия Николаевна |         |      |

## Социальная ответственность

Корпоративная социальная ответственность (КСО) - это концепция, в соответствии с которой организации учитывают интересы общества, беря на себя ответственность за влияние их деятельности на заказчиков, поставщиков, работников, акционеров, местные сообщества и прочие заинтересованные стороны общественной сферы. Это обязательство выходит за рамки установленного законом и предполагает, что организации добровольно принимают дополнительные меры для повышения качества жизни работников и их семей, а также местного сообщества и общества в целом.

Стейкхолдеры - лица и институты внутри или вне компании, либо оказывающие влияние на то, как компания осуществляет свою деятельность, либо испытывающие на себе влияние деятельности компании. Это государство и общество, инвесторы, кредиторы, потребители, поставщики, работники, менеджеры.

В 2011 году «Рубцовский машиностроительный завод» вошел в состав «УралВагонЗавод» и принял его корпоративно-социальную ответственность.

Таблица 10 - Определение стейкхолдеров организации

| <b>Прямые</b>              | <b>Косвенные</b>         |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Совет директоров        | 1. Покупатели            |
| 2. Работники               | 2. Конкуренты            |
| 3. Менеджеры высшего звена | 3. Поставщики            |
|                            | 4. Государство           |
|                            | 5. Финансовые посредники |
|                            | 6. Местное население     |
|                            | 7. Профсоюзы             |

После проведения анализа стейкхолдеров можно сделать вывод, что на организацию влияют большое количество, как прямых, так и косвенных.

Но, не смотря на это, организация функционирует и не ощущает дискомфорта от различных сторон воздействия.

Таблица 11 - Определение структуры программ КСО

| Наименование мероприятия   | Элемент                           | Стейкхолдеры  | Сроки реализации мероприятия          | Ожидаемый результат от реализации мероприятия  |
|--|-----------------------------------|---|---------------------------------------|--|
| Открытие профилактория   | Социально-ответственное поведение | Государство, Руководство завода, местное население                      | 2014-2017г.г.                         | Здоровый персонал  |
| Центр подготовки персонала (ЦПП)   | Социально-ответственное поведение | Руководство завода, работники   | Осуществляет деятельность с 2011 года | Грамотный, опытный персонал  |
| Открытие спортивных сооружений:<br>-стадион<br>-лыжная база<br>-спортивный зал<br>-дворец водного спорта<br>-каток | Социально-ответственное поведение | Руководство завода, работники, государство, местное население           | 2015-2020г.г.                         | Заинтересованный, спортивный персонал, прививание сотрудникам ЗОЖ                                      |
| Открытие Дворца культуры   | Социально-ответственное поведение | Руководство завода, работники, местное население, государство, профсоюз | Функционирует с 2014 года             | Культурно активное население, массовые мероприятия для людей с ограниченными возможностями и ветеранов |
| «Доступное жилье для российской семьи»   | Эквивалентное финансирование      | Руководство завода, работники, государство, профсоюз                    | 2014-2024 год                         | Работники обеспеченные жильем  |
| Присвоение званий «Ветеран труда»  | Социальные инвестиции             | Работники, государство, руководство завода                              | Осуществляется с 2013 года            | Люди обеспеченные негосударственной пенсией  |
| Выплаты материальной помощи людям с ограниченными возможностями  | Благотворительные пожертвования   | Руководство завода, работники, местное население, государство, профсоюз | Осуществляется с 2014 года            | Социальная поддержка людей, помощь в трудоустройстве, поддержании здоровья                             |

## **Образование**

Работу системы профессионального образования научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод» совместно с «РМЗ» организует Центр подготовки персонала (ЦПП), который осуществляет образовательную деятельность на основании бессрочной лицензии №001781 от 21.10.2011, выданной Министерством общего и профессионального образования Свердловской области.

ЦПП ежегодно организует внутрифирменную подготовку персонала по различным видам обучения: получение профессии вновь, переподготовка, обучение второй профессии, повышение квалификации. Профессиональная подготовка ведется по 137 программам с диапазоном тарифных разрядов с 1 по 7, со сроком обучения от 2 до 6 месяцев. Также ЦПП оказывает платные образовательные услуги в соответствии с планом-графиком профессиональной подготовки.

Центр подготовки персонала обладает всеми необходимыми условиями и требованиями, предъявленными к организации профессионального обучения персонала, соответствует лицензионным требованиям и условиям при осуществлении образовательной деятельности. В структуру ЦПП входит Центр подготовки рабочих массовых профессий, в котором организовано обучение молодежи по востребованным на производстве специальностям: токарь, фрезеровщик, оператор станков с ЧПУ, слесарь, электросварщик и крановщик.

Обучение организовано на условиях участия учеников в выпуске товарной продукции по заказу Общества[22].

## **Спорт**

Деятельность спортивных объектов «РМЗ» направлена на пропаганду здорового образа жизни, активное проведение досуга, популяризацию спорта среди жителей города Нижний Тагил и Пригородного района, а также на

проведение спортивной работы, которая включает учебно-тренировочный процесс, проведение соревнований.

В рамках реализации социальной программы «Физическая культура и спорт» ежегодно проводится спартакиада трудящихся, которая включает в себя первенства по лыжным гонкам, плаванию, волейболу, мини-футболу, баскетболу, хоккею, также такие традиционные виды как военно-спортивная эстафета, легкоатлетическая эстафета на призы газеты «Машиностроитель» и другие соревнования.

Эти и многие другие мероприятия проходят на спортивных объектах АО «РМЗ»:

- Дворец ледового спорта им. В.К. Сотникова
- Дворец водного спорта
- Стадион
- Лыжная база
- Спортивный зал

При посещении спорт объектов предусмотрены льготы для работников Общества, пенсионеров и школьников. Посетителям предлагается гибкий график посещений по абонементам и разовым билетам.

На спортивных объектах «РМЗ» также тренируются спортсмены секций велоспорта, бокса, легкой атлетики, лыжных гонок, учащиеся школы хоккея, а также хоккейная команда мастеров «Спутник». Общество обеспечивает финансирование спортивного клуба «Спутник», КДЮСШ, ДЮСШ хоккея и проведение соревнований среди трудящихся.

## **Культура**

Одной из задач корпоративной политики является организация и реализация культурных инициатив работников предприятия, воспитание у молодежи основных ценностей – общения, отдыха, здорового образа жизни, развития творческих способностей трудящихся и членов их семей[22].

Во Дворце культуры им. И.В. Окунева занимается 42 творческих объединения: 12 клубов по интересам и 30 творческих коллективов. Каждый найдет занятие по душе. Представлены все существующие жанры - от фольклорного до современной эстрады. Различные виды хореографии - классический танец, народный, балетный и современный. В число творческих коллективов входят: хор ветеранов, вокальная студия «Чудетство», ансамбль скрипачей «Vi-style», цирковой коллектив «Улыбки друзей», театр-студия «Зазеркалье» и другие. За год творческие объединения приняли участие в более 40 международных, всероссийских, межрегиональных, областных, окружных и городских конкурсах и фестивалях, привезли 168 наград различного уровня.

В рамках реализации программы «Культура» мероприятия проводятся для работников корпорации и членов их семей, для всех жителей Дзержинского района и Нижнего Тагила. За 2014 год проведено более 2000 праздничных программ и мероприятий: профессиональные концерты и спектакли, концерты и спектакли творческих коллективов дворца, деловые встречи и регистрация браков. Всего в мероприятиях 2014 года приняло участие более 300 тыс. человек.

Во Дворце культуры состоялся традиционный фестиваль КВН, где команды соревновались за Кубок мэра города, конкурс «Молодая семья», чествование серебряных и золотых супружеских пар работников Общества, праздник «Благовест» для молодых семей, ожидающих пополнения.

Традиционно проходит активная работа с ветеранами, инвалидами и другими социальными группами в тесном сотрудничестве с отделом по социальной работе и профсоюзным комитетом Общества.

### **Пенсионное обеспечение**

Защита ветеранов и инвалидов - неременное условие социальной деятельности корпорации. На предприятии сформирована база учета работающих инвалидов, в которой числится более 700 человек.

Постоянно ведется работа по присвоению работникам Общества званий «Ветерана труда» федерального значения и «Ветеран труда Свердловской области».

В целях социальной защиты работников Общества службой персонала оказывается помощь в назначении и перерасчете государственных пенсий трудящимся.

В корпорации принята Концепция развития системы негосударственного пенсионного обеспечения работников.

Корпоративные пенсионные программы направлены как на поддержку обязательного пенсионного страхования, так и на развитие дополнительного пенсионного обеспечения работников Общества.

Реализуется программа поддержки работников общества, вступивших в государственную программу софинансирования.

Положение о негосударственном пенсионном обеспечении действует для работников Общества, достигших возраста за 5 лет до пенсии.

Для работников корпорации, отмеченных званиями «Заслуженный уралвагонзаводец» и «Заслуженный работник Уралвагонзавода» разработана специальная программа негосударственного пенсионного обеспечения[22].

## **Молодежь**

Реализация программы «Молодежь» является важной составляющей социальной политики Общества. Программа осуществляется совместно с Нижнетагильской молодежной общественной организацией «Уралвагонзавод» в рамках основных направлений, определенных распоряжением правительства Российской Федерации «О Стратегии государственной молодежной политики в Российской Федерации на период до 2018 года».

В 2014 году организация отметила 15-летний юбилей. Это одно из первых и крупнейших в России молодежных объединений, созданных на промышленном предприятии. Сегодня в рядах молодежной организации

«Уралвагонзавод» и «РМЗ» состоят 7524 человек, или 61% от общего числа молодых работников предприятия. Деятельность МО направлена на сплочение трудовых коллективов, а также на формирование у молодых работников активной социальной позиции. Среди основных:

- мероприятия гражданско-патриотического воспитания (военно-патриотическая эстафета, посвященная Дню защитника Отечества, участие в городском Параде Победы, встречи с ветеранами, профорientационные лектории среди учащихся общеобразовательных учреждений Дзержинского района, в том числе по профилактике антисоциальных явлений, и т.д.);

- общественно-значимые мероприятия (участие в Добровольной народной дружине Уралвагонзавода, организация субботников по уборке и облагораживанию территории социально значимых объектов Дзержинского района Нижнего Тагила и т.д.);

- культурно-массовые и спортивные мероприятия (фестиваль команд КВН работающей молодежи Уралвагонзавода, фестивали «Молодая семья» и «Юность Вагонки», участие в заводской спартакиаде и т.д.).

В течение 2015 года члены заводского комитета и молодежной организации «Уралвагонзавод» участвовали в городских, региональных и всероссийских мероприятиях. Молодые рабочие Уралвагонзавода ездили на Молодежный форум «Евразия 2014» (г. Первоуральск), форум технологического лидерства России «Технодоктрина» (г. Москва), Национальный чемпионат рабочих профессий WorldSkills Hi-tech (г. Екатеринбург), 7-ю Всероссийскую конференцию молодых ученых и специалистов «Будущее машиностроения России 2014» (г. Москва) и т.д.

Таким образом, в мероприятиях различной направленности в 2014 году приняло участие около 16 000 молодых уралвагонзаводцев

В конце 2014 года принято решение о создании организации, которая объединит молодежь всех предприятий интегрированной структуры УВЗ и будет решать важнейшие задачи молодежной политики. Молодежка

головного предприятия станет базой для создания организации в рамках научно-производственной корпорации «Уралвагонзавод»[1].

### **Совет молодых специалистов**

Одним из важнейших направлений работы с молодыми специалистами является организация стажировки вновь принятых на предприятие выпускников высших образовательных учреждений. Они проходят стажировку сроком до одного года.

20-21 ноября 2014 года состоялась научно-практическая конференция молодых специалистов АО «Научно-производственная корпорация «Уралвагонзавод» на тему «Диверсификация производства как вектор инновационного развития корпорации». В конференции приняли участие 328 молодых работников. На 8 секциях выступили 120 человек, из них 24 человека - молодые специалисты предприятий интегрированной структуры корпорации. Руководителями секций конференции выступили руководители и главные специалисты Общества.

Проанализировав мероприятия организации, можно сделать вывод, что на заводе активно разрабатывается, реализовывается и проводится политика КСО. Руководство завода заинтересовано в благополучии и здоровье своих работников. Государство активно поддерживает разрабатываемые программы[22].

Таблица 12 - Определение затрат на программы КСО

| № | Мероприятие   | Единица измерения | Цена   | Стоимость реализации на планируемый период |
|---|---|-------------------|--------|--|
| 1 | Открытие профилактория                                      | млн.р.            | 184,58 | 248,25                                     |
| 2 | Центр подготовки персонала (ЦПП)                            | млн.р.            | 68,34  | 105,24                                     |
| 3 | Открытие спортивных сооружений:<br>-стадион<br>-лыжная база | млн.р.            | 148,96 | 189,56                                     |

|   |   |        |        |          |
|---|---|--------|--------|----------|
|   | -спортивный зал<br>-дворец водного спорта<br>-каток                   |        |        |          |
| 4 | Открытие Дворца культуры  | млн.р. | 98,19  | 125,36   |
| 5 | «Доступное жилье для<br>российской семьи»                             | млн.р. | 259,43 | 321,78   |
| 6 | Присвоение званий «Ветеран<br>труда»                                  | млн.р. | 177,65 | 197,44   |
| 7 | Выплаты материальной помощи<br>людям с ограниченными<br>возможностями | млн.р. | 17,6   | 19,5     |
|   | ИТОГО   |        |        | 1 207,13 |

На реализацию запланированных программ затрачиваются достаточно большие деньги, но идет активная поддержка со стороны государства и используются собственные средства предприятия. Можно сделать вывод, что руководству завода совершенно не безразлична судьба и жизнь своих сотрудников, и они стараются всеми силами им помочь и поддержать.

После проведения исследования и анализа программ КСО ОАО «Рубцовский машиностроительный завод» можно произвести следующие выводы:

1. Цель предприятия – лидерство в транспортном машиностроении на основе непрерывных инноваций с целью интеграции в мировую экономику, роста удовлетворенности потребителей, качества жизни сотрудников и стоимости бизнеса группы компаний.

Можно смело сказать, что программы КСО соответствует целям организации, т.к. предприятие реализует программы для персонала.

2. По-моему мнению преобладает внутренняя КСО, потому что предприятие разрабатывает программы для работников и основными стейкхолдерами являются руководство и работники.

3. Безусловно, программы КСО отвечают интересам стейкхолдеров, т.к. каждый из них по истечению реализации проекта получает положительный результат. Так же между ними происходят взаимовыгодные коммерческие отношения.

4. Как известно, что Рубцовский машиностроительный завод – социально ориентированное предприятие. На протяжении многих лет промышленный гигант и учебные заведения района связывают партнерские отношения, цель которых – создание условий для гармоничного воспитания подрастающего поколения и развитие системы образования в городе. Завод выделяет школам района средства на проведение ремонта, для участия одаренных детей в различных конкурсах и олимпиадах. Также благодаря РМЗ в каждом учебном заведении появилась мультимедийная техника. К тому же, предприятия, которые реализуют КСО обладают большим конкурентным преимуществом перед другими предприятиями. У них большое количество стейкхолдеров, которые, так или иначе, заинтересованы в процветании предприятия.
5. На мой взгляд, затраты на мероприятия адекватны и реализуемы. Потому что у завода большой перечень различных программ и в комплексе они помогают функционировать предприятию с двойной эффективностью.
6. Я хотела бы порекомендовать для развития КСО органам власти совместно с представителями бизнеса и его ассоциациями, а также профильными некоммерческими организациями целесообразно развивать законодательные аспекты поддержки КСО, в частности разработать свод рекомендаций по ОКСО в РФ. Необходимо активно поддерживать международный обмен опытом в области КСО как одной из наиболее значимых форм социального партнерства, привлекая к этой работе компании (менеджмент, профсоюзы), а также различных представителей гражданского общества, в первую очередь некоммерческие структуры, занимающиеся проблемами КСО, общественные организации и СМИ.

## **Заключение**

Результаты проведённого исследования позволили сделать некоторые выводы и предложения по повышению конкурентоспособности продукции, под которой понимают комплексную многоаспектную характеристику продукции, отражающую её способность соответствовать требованиям данного рынка в рассматриваемый период, быть по ценовым и неценовым параметрам более привлекательной для потребителей, чем товары конкурентов, обеспечивать возможность выгодной реализации этого товара в определённый момент времени на конкретном рынке.

Управление конкурентоспособностью изделий осуществляется на второй стадии создания товара, с тем, чтобы еще на чертежной доске обеспечить фирме конкурентные преимущества.

При определении конкурентоспособности продукции используются несколько методов и критериев оценки. Критерием для определения конкурентоспособности товара при первом методе является его цена потребления. При определении конкурентоспособности товара по второму методу учитываются два критерия: себестоимость производства и реализации товара, а также уровень его качества. Используя третий метод, сопоставляют товары-конкуренты с учетом их технического уровня и продажной цены. Уровень конкурентоспособности по четвертому методу определяется на основе сопоставления как технических, так и экономических параметров. При этом рассматриваются единичные, групповые и интегральные показатели.

В результате исследования были выявлены некоторые недостатки методов анализа конкурентоспособности и предложено конкурентоспособность продукции рассчитывать через экономические критерии, поскольку оценка конкурентоспособности в данном случае имеет достаточно чёткое экономическое обоснование. Для этого используется система коэффициентов конкурентоспособности продукции, совокупность

которых позволяет учитывать как интересы производителя, так и потребителя. Она включает:

- коэффициент конкурентоспособности продукции, характеризующий привлекательность товара для потребителя;
- коэффициент реальной конкурентоспособности производства продукции, характеризующий выгодность производства товара с точки зрения производителя;
- коэффициент потенциальной конкурентоспособности производства продукции, характеризующий потенциальную возможность предприятия по оперативному управлению конкурентоспособностью продукции посредством цены с целью получения максимально возможной прибыли.

Производственное открытое акционерное общество "Рубцовский машиностроительный завод" входит в производственное объединение "УралВагонЗавод" и создан с целью осуществления хозяйственной деятельности, направленной на получение максимальной прибыли, удовлетворения материальных и социальных потребностей коллектива предприятия и интересов потребителей, насыщения рынка различной техникой продукцией.

Предметом деятельности предприятия является: производство и реализация военной и сельскохозяйственной техники, прицепов к легковым автомобилям, комплектующих изделий, деталей, запасных частей, технологического оборудования, непродовольственных товаров народного потребления, продукции сельскохозяйственного производства, а также другой продукции, выполнение гарантийного и сервисного обслуживания произведенной продукции; оказание автосервисных, авторемонтных, автотранспортных, бытовых услуг юридическим и физическим лицам.

Анализ финансовых результатов деятельности ОАО «РМЗ» показал, что рентабельность в 2015 г. по сравнению с 2014 г. снизилась на 1,36 процентных пунктов. По сравнению с 2014 г. в 2015 г. фондоотдача с 1 рубля основных фондов увеличилась на 0,09. В том числе за счет роста товарной

продукции этот показатель вырос на 0,63, а за счет увеличения среднегодовой стоимости основных фондов снизился на 0,54. Оборачиваемость оборотных средств снизилась за счет увеличения длительности одного оборота на 3 дня. При этом, за счет увеличения среднегодовой стоимости нормируемых оборотных средств длительность оборота увеличилась на 84 дня, а за счет увеличения себестоимости реализованной продукции оборачиваемость снизилась на 81 день. Среднегодовая выработка товарной продукции на одного работающего увеличилась на 0,9 млн. руб./чел. В том числе за счет роста объема товарной продукции выработка увеличилась на 1,65 млн. руб./ чел., а за счет роста численности промышленно-производственного персонала снизилась на 0,76млн. руб./ чел. Балансовая прибыль предприятия в 2015 г. составила 28 504,08 млн. руб.

В целом финансовое положение завода можно охарактеризовать как удовлетворительное. Однако предприятие своевременно производит расчеты с поставщиками, выплачивается заработной платы, производятся расчеты за энергоносители и текущие платежи в бюджет.

## Список используемых источников

1. Алексенко В.В. Инновационные стратегии компаний как фактор национальной конкурентоспособности. - М: Научная книга, 2006. - 136 с.
2. Воронов А. Конкурентоспособность промышленной продукции [Текст]. // Стандарты и качество. - 2003. - №5. - С.59-65.
3. Гилберт А. Маркетинговые исследования СПб: Издательство «Питер», 2000. - 752с.
4. Дюков И.И. Управление конкурентоспособностью компании // Учебное пособие. СПб. 2011. – 100с.
5. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента/Н.И. Кабушкин. - М.: Экомпресс, 2014.-270 с.
6. Колпакова Г. М. Финансы. Денежное обращение. Кредит: уч. пособие //3-е изд., перераб. и доп. - М: Финансы и статистика, 2008. - 544 с.
7. Коротков А. Некоторые аспекты методологии маркетинговых исследований [Текст]. // Маркетинг. - 2008. - №4. – С. 39-49.
8. Кохно, П.А. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, М.А. Комаров. - М.: финансы и статистика, 2014.-410 с.
9. Ладанов, И.Ю. Практический менеджмент/И.Ю. Ладанов. - М.: «Ника», 2014.- 320 с.
10. Менеджмент организации/Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Соломатина. -М:ИНФРА-М, 2012.-429 с.
11. Менеджмент. Учебник для вузов/М.М. Макеимцов, А.В. Игнатьева, МА. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-318 с.
12. Павлова Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы: Учебник для бизнес-школ. М: Норма, 2005. - 384 с.
13. Перегожина О.Н. Проблемы конкурентоспособности наукоемких производств в современных условиях [Текст]. // Наукоемкие технологии. - 2007. Т.8. - № 1. - С. 78.

14. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М., 2013. - 142
15. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубова Е.А. Современный экономический словарь. – 2-е изд., испр. – М.: ИНФРА-М., 2013. – 479 с.
16. Савкина Р.В., Мальцева Е.Г. Организация предпринимательской деятельности // Учебное пособие / М: КНОРУС, 2011.- 216с.
17. Хамчуков Д.Ю. Повышение конкурентоспособности машиностроительного комплекса России [Текст]. // Экономический журнал. - 2006. - № 1. - С. 62-71.
18. Царев В.В., Кантарович А.А., Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология //Учеб. пособие для студентов вузов. М: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- 799с.
19. Чеглик Л. Конкурентоспособность и условия ее обеспечения [Текст]. // Финансы, учет, аудит. - 2012. - №8. - С.31-34.
20. Экономика, организация и планирование промышленного производства / Под. Ред. Н.А. Лисицына – Минск, 1990. – 176с.
21. Экономическая стратегия фирмы / Под ред. А.П. Градова. – СПб: Специальная литература, 1995. – 415 с.
22. Официальный сайт «Рубцовский машиностроительный завод»  
Режим доступа: <http://rmz.ru> (дата обращения: 06.04.2016).