

**Баранова А.А.**

**Пути повышения конкурентоспособности  
предприятия (на примере ООО «КСК-Воронеж»).**

## Содержание

Введение	4
1. Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях	7
1.1 Сущность и содержание понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» продукции и предприятия в целом	7
1.2 Основные факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия	14
1.3 Характеристика применяемых методов обеспечения конкурентоспособности предприятия	19
2. Оценка конкурентоспособности ООО «КСК-Воронеж»	27
2.1 Общая характеристика предприятия	27
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия	32
2.3 Анализ конкурентоспособности продукции предприятия	35
3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности ООО «КСК-Воронеж»	42
3.1 Оценка факторов повышения конкурентоспособности предприятия	42
3.2 Основные направления по повышению конкурентоспособности продукции предприятия	44
3.3 Управление конкурентоспособностью предприятия на основе гибкости производственной системы	51
Заключение	62
Список использованных источников	64

## Введение

Конкуренция является неотъемлемой чертой функционирования рыночной экономики. Еще А. Смит расценивал конкуренцию как «невидимую руку», обеспечивающую функционирование рыночного механизма ценообразования и регулиующую пропорции общественного производства. Именно в ходе конкуренции происходит «естественный отбор» наиболее эффективных субъектов рыночных отношений, основной характеристикой которых с точки зрения конкурентной борьбы является их конкурентоспособность. Указанная категория определяет, в конечном итоге, жизнеспособность предприятия, результативность и успешность его деятельности.

Исходя из этого, в условиях рыночной экономики для любого хозяйствующего субъекта крайне актуальной является проблема управления, повышения и поддержания его конкурентоспособности. Особую значимость отмеченная проблема приобретает для современных экономических условий Российской Федерации, когда значительное усиление конкуренции как со стороны иностранных, так и отечественных конкурентов поставило на грань банкротства множество российских предприятий, а подчас и целых отраслей экономики.

Методологически неразрывно связанной с решением проблемы управления и повышения конкурентоспособности предприятия является оценка его конкурентоспособности, поскольку только на основе правильной оценки могут быть сделаны выводы о степени конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Верная оценка является отправной точкой разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности и в то же время - критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности предприятия является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей управления и повышения его конкурентоспособности.

Неразрывно связано с понятием конкурентоспособности предприятия понятие конкурентоспособности продукции. Несмотря на то, что два этих понятия являются различными по экономической сущности, рассматриваться они могут только вместе. Это и понятно, ведь управление конкурентоспособностью предприятия осуществляется за счет управления конкурентоспособностью, выпускаемой им продукции, а поддержание конкурентоспособности продукции невозможно при низком уровне конкурентоспособности предприятия.

Категория конкурентоспособности продукции (товара, услуги) имеет более высокую степень научной определенности, нежели конкурентоспособность предприятия. Однако и здесь имеют место споры и разногласия исследователей. Нет единой общепризнанной методики определения уровня конкурентоспособности продукции (товара, услуги). Очень часто оценка этого уровня производится путем исследования субъективных мнений экспертов, на которых могут оказывать влияние ряд факторов, не имеющих прямого отношения к исследуемому объекту.

Таким образом, большая практическая значимость и недостаточная научная проработка вопросов управления конкурентоспособностью предприятия и продукции обуславливают актуальность настоящей выпускной квалификационной работы.

Цель данной выпускной квалификационной работы – разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования данной выпускной квалификационной работы является предприятие ООО «КСК-Воронеж». Предметом исследования является конкурентоспособность данного предприятия.

Среди задач выпускной квалификационной работы: изучение сущности и содержания понятий конкурентоспособности предприятия и продукции, исследование уровней конкурентоспособности ООО «КСК-Воронеж» и продукции, которую оно выпускает, а также разработка рекомендаций, направленных на повышение рассматриваемых уровней конкурентоспособности.

В теоретическом разделе рассмотрим вопросы, обеспечивающие понятия «конкуренция» и «конкурентоспособность» продукции, предприятия в целом, факторы и методы обеспечения конкурентоспособности предприятия.

В аналитическом разделе определяем экономическое состояние предприятия, проведем оценку конкурентоспособности предприятия в целом.

В качестве рекомендаций предложим направления по повышению конкурентоспособности предприятия. В частности, предполагается разработать организационные мероприятия по повышению качества выпускаемой продукции, по совершенствованию уровня стратегического планирования в рамках отдела маркетинга и эффективного продвижения продукции, а также выработать методику оценки и прогнозирования конкурентоспособности предприятия.

В работе были использованы фактические данные учета ООО «КСК-Воронеж», в качестве теоретической основы были применены исследования отечественных и зарубежных ученых экономистов, также в работе использовались методы структурно–функционального, статистического и системного анализа.

# 1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия в современных условиях

## 1.1 Сущность и содержание понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» продукции и предприятия в целом

Рассматривая конкуренцию, можно отметить – что это прежде всего процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства, либо в естественных условиях [3].

«Конкуренция» в переводе с латинского означает «сталкивание». Она является формой взаимного соперничества субъектов рыночной экономики. Средством конкуренции являются товары и услуги, с помощью которых соперничающие фирмы стремятся завоевать признание и получить деньги потребителя. Если объектом конкуренции считать группы потребителей, образующих сегмент рынка, выбранный фирмами соперниками, то конкуренцию можно представить в виде модели изображенном на рисунке 1.1 [1].

Действие множества субъектов направлено исключительно на один объект. В модели обозначены зоны, которые выполняют роль отборочных уровней. Зону тотальной конкуренции достигают только субъекты, товар (услуга) которых полностью удовлетворяет потребности потребителей сегмента. Товары не отвечающие требованиям этой группы потребителей, отсеиваются [2].

Чтобы глубже понять сущность конкуренции, приведем ее определения, сформулированные некоторыми авторами.

«Конкуренция есть стремление как можно лучше удовлетворить критериям доступа к редким благам» - считает современный американский экономист П. Хайне.

Й. Шумпетер определял конкуренцию как соперничество старого с новым, с инновациями [3].

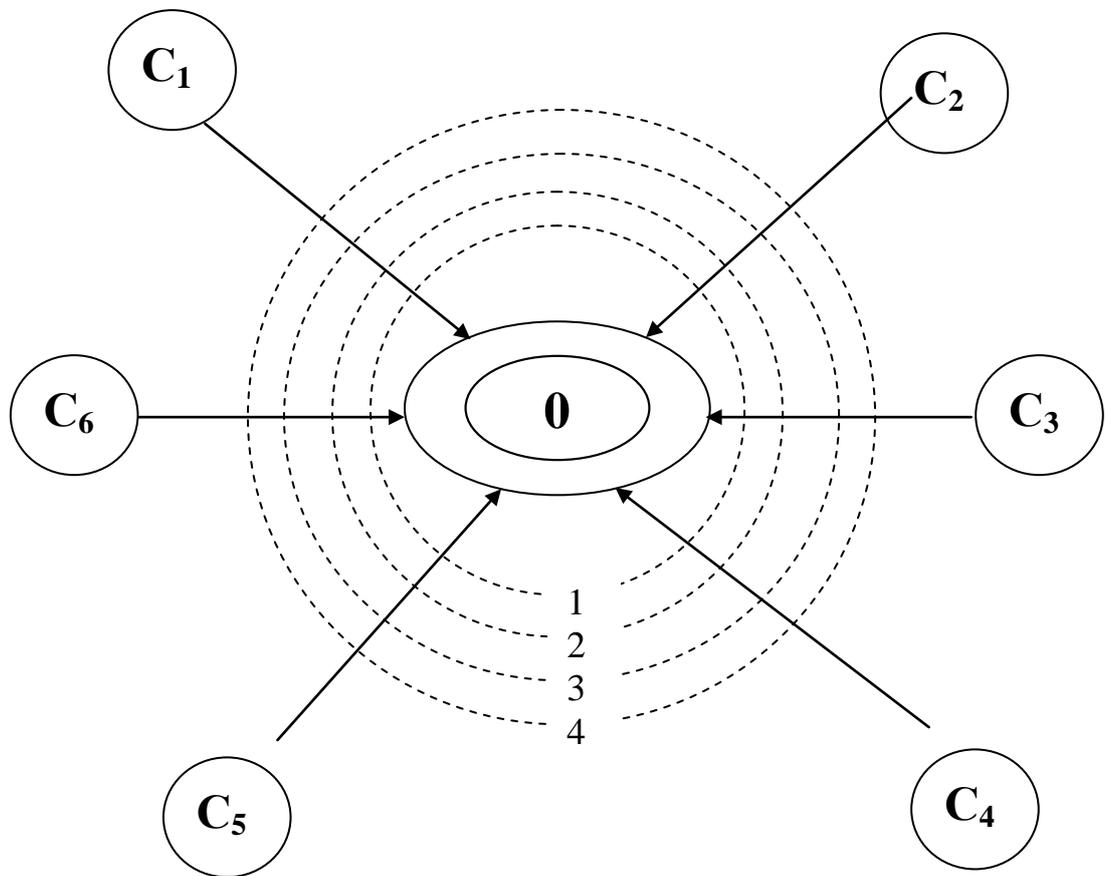


Рисунок 1.1 – Лучевая модель конкуренции

Условные обозначения:

$C_1$ - $C_6$  – субъекты (изготовители товаров);

$0$  – объект;

Зоны конкуренции:

1 – тотальная;

2 – сильная;

3 – средняя;

4 – слабая.

Г.Л. Азоев под конкуренцией понимает соперничество на каком-либо поприще между отдельными юридическими или физическими лицами (конкурентами), заинтересованными в достижении одной и той же цели [6].

А.Ю. Юданов утверждает, что рыночная конкуренция – борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка [7].

Ученые придерживаются одной из трех трактовок конкуренции: поведенческой, структурной, функциональной.

Поведенческая трактовка конкуренции – борьба за деньги покупателя путем удовлетворения его потребностей.

Структурная трактовка конкуренции – анализ структуры рынка для определения степени свободы продавца и покупателя на рынке и способа выхода из него.

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

Можно определить следующую типологию конкуренции:

1 группа. По степени интенсивности конкуренция может быть:

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

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

- ожесточенной для объекта конкуренции, когда объект поглощает, уничтожает либо вытесняет объект из данного сегмента;

- ожесточенной для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает, либо изгоняет субъект из данного сегмента.

2 группа. Формы конкуренции:

- предметная – конкуренция между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными объектами, удовлетворяющими одну и ту же потребность.

- функциональная – конкуренция между товарами – заменителями.

2 группа. Методы конкуренции:

- 1) на основе критерия повышения качества товара (неценовая);
- 2) на основе повышения критерия качества сервиса товара;
- 3) на основе снижения цены (ценовая);
- 4) на основе снижения эксплуатационных затрат у потребителя товара;
- 5) на основе использования всех конкурентных преимуществ объекта и субъекта (интегральная) [3].

Конкуренция обязывает предприятия создавать конкурентоспособный товар или представлять конкурентоспособную услугу.

Поэтому существует диалектическая связь конкуренции и конкурентоспособности – одно вытекает из другого [2].

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризуется степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными, на данном рынке [5].

Терминология в области конкурентоспособности товаров не стандартизирована. Главным признаком систематизации в рассматриваемой области является объект оценки конкурентоспособности:

- конкурентоспособность продукции;
- конкурентоспособность предприятия;
- конкурентоспособность отрасли;
- конкурентоспособность страны [2].

Рассмотрим конкурентоспособность предприятия.

Конкурентоспособность предприятия складывается из конкурентоспособности (товара, продукции) и потенциала предприятия.

Конкурентоспособность продукции – способность продукции отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период.

Оценкой конкурентоспособности товаров и услуг занимаются различные субъекты рынка – предприятия – изготовители, потребительские организации, но в конечном счете сам потребитель.

Рядовой потребитель руководствуется в своем выборе мерками качества/цена. Так в работе А.В. Гличева [11] приводится формулировка «качества», представленная Дж. Харрингтоном. По мнению последнего: «Качество – это удовлетворение ожиданий потребителя за цену, которую он себе может позволить, когда у него возникает потребность; высокое качество – превышение ожиданий потребителя за более низкую цену, чем он предполагает».

Для того, чтобы товар был приобретен конкретным покупателем, он должен соответствовать потребностям по техническим параметрам и финансовым возможностям потребителя (цена потребления товара), при этом потребитель стремится израсходовать минимум средств для приобретения и потребления товара, то есть оптимизировать свои полные затраты смотри рисунок 1.2.

Поскольку потребности каждого отдельного складываются по воздействиям обширного комплекса факторов и носят индивидуальный характер, оценки одного и того же товара разными потребителями могут не совпадать. Соответственно неодинаковым и будет их предпочтение, выбор из массы аналогичных товаров, предлагаемых на рынке. Следовательно, по отношению к конкретному потребителю конкурентоспособность данного товара также будет индивидуальной.

Наибольшее признание среди товаров, предназначенных для удовлетворения данной общественной потребности, получает тот, который более полно ей соответствует. Это и выделяет его из общей товарной массы, обеспечивает успех в конкурентной борьбе.

Таким образом, конкурентоспособность любого товара может быть определена только в результате сравнения, и поэтому является относительным показателем. Она представляет собой характеристику товара, отражающую

его отличие от товара - конкурента по степени удовлетворения конкурентной общественной потребности.

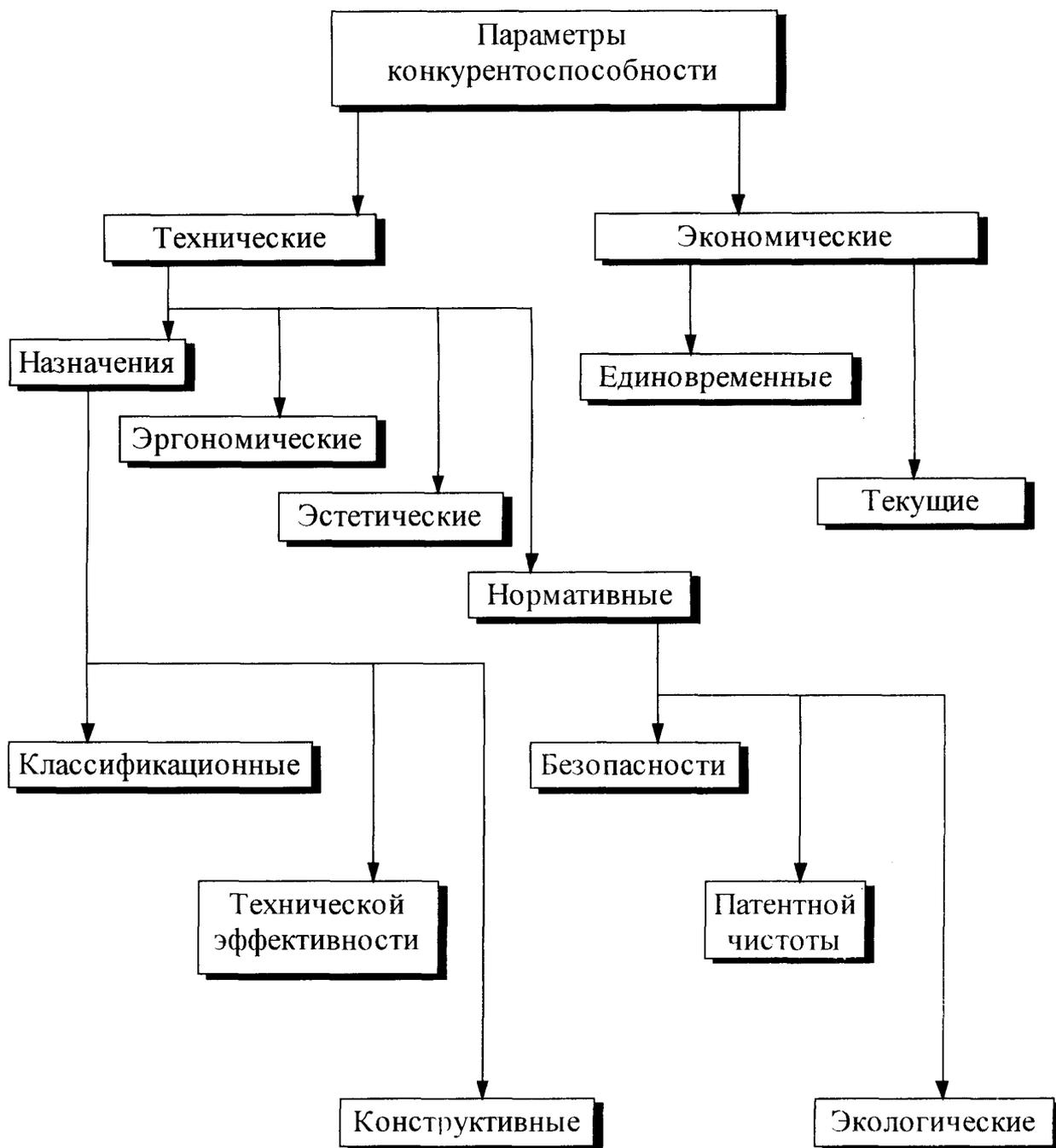


Рисунок 1.2 – Показатели конкурентоспособности

Основными критериями конкурентоспособности товаров являются:

- 1) уровень качества товара и его стабильность;

- 2) уровень новизны товара;
- 3) имидж товара;
- 4) информативность товара;
- 5) цена потребления товара;

Критерии 1-4 определяют потребительскую стоимость, т.е. полезность, ценность для потребителя, критерий 5 – стоимость товара [2]

Следующим этапом определения конкурентоспособности предприятия следует считать оценку потенциала предприятия.

Под производственным потенциалом предприятия понимается максимально возможный выпуск продукции по качеству и количеству в условиях эффективного использования всех средств производства и предметов труда, имеющихся в распоряжении предприятия. Максимально возможный – это значит при достигнутом и помеченном уровне техники, технологии, при полном использовании оборудования, при передовых формах организации производства и стимулирования [4].

В отличие от производственной мощности производственный потенциал предприятия характеризуется оптимальными в данных условиях научно-технического прогресса использованием всех производственных ресурсов (как применяемых, так и потребляемых). Совокупный резерв повышения эффективности производства на предприятиях – характеризуется разницей между производственным потенциалом и достигнутым уровнем выпуска продукции.

Потенциал предприятия показывает, насколько оно располагает возможностями для реализации стратегии. Потенциал компании можно представить, как совокупность ее потенциалов деятельности по функциям, то есть совокупность потенциалов: общего (стратегического) управления, оперативного управления, НИОКР производства, маркетинга, других функций диверсифицированной компании. Влияние каждой из этих функций на успех предприятия определяется рядом параметров (факторов и механизмов управления) таблица 1.1.

## 1.2 Основные факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность предприятия

Конкурентоспособность предприятия зависит от факторов, воздействующих на деятельность предприятия.

Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или несколько критериев конкурентоспособности.

Анализ причин снижения значения отдельных критериев конкурентоспособности продукции и установления факторов, повышающих конкурентоспособность, так называемый факторный анализ, – важный момент в деятельности предприятий – изготовителей и предприятий – продавцов.

Существует несколько подходов к выявлению факторов, влияющих на конкурентоспособность. Так японский ученый К. Исикова предлагает следующую схему факторного анализа.

Схема Исиковы позволяет выявить и сгруппировать факторы, влияющие на изучаемую проблему, которая условно изображается в виде прямой горизонтальной стрелки. Факторы, влияющие на проблемы, изображаются наклонными стрелками; факторы, непосредственно влияющие на проблему, изображаются наклонными большими стрелками (принцип первого порядка); факторы, влияющие опосредствованно (причины второго и последующих порядков) – наклонными маленькими стрелками [2].

Р. Фатхудинов в свою очередь, подразделяет факторы на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

### **Внешние факторы конкурентного преимущества организации:**

- 1 Уровень конкурентоспособности страны.
- 2 Уровень конкурентоспособности отрасли.
- 3 Уровень конкурентоспособности региона.
- 4 Государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране.

Таблица 1.1 – Факторы, определяющие потенциал предприятия

ФУНКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПОТЕНЦИАЛА ФУНКЦИИ
1 Общее (стратегическое) управление	Эффективность деятельности; темпы роста объема производства; структура деятельности; радикальность нововведений; оптимальность стратегии; социальная зрелость коллектива; уровень технологии; степень предпринимательства; программно-целевое управление; творческий стиль руководства.
2 Оперативное управление	Скоординированность целей деятельности; формирование механизмов управления; взаимодействие по вертикали и горизонтали; творческий потенциал линейных руководителей и специалистов; система ответственности; финансовое состояние; механизм самофинансирования; механизм заемных средств; предпринимательские реакции; участие трудящихся в управлении.
3 НИОКР	Собственная система, научно-технического развития; внешняя часть системы научно-технического развития; материально-техническая база НИОКР; структура работ; полезный выход; творческий потенциал специалистов; мотивация нововведений; мотивы конкуренции и кооперации; преобразующие нововведения; рутинные нововведения; адаптация к требованиям рынка; конвейер нововведений; развитие системы продукции; развитие технологии; проектирование зданий и сооружений.
4 Производство	Производственная и конкурентная реакции; ритмичность; бездефектность; гибкость смены моделей; адаптация технологии; износ и исправность технологического оборудования; мотивация труда; трудовые отношения; квалификация рабочих кадров; управление запасами; материально-техническое снабжение; складирование и распределение продукции.
5 Маркетинг	Исследование рынков; изменение каналов сбыта; стабильность сбыта; реклама; обслуживание продукции у потребителя; структура заказов; дифференциация продукции; привитие новых потребностей; имидж компании у потребителя.

5 Правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов.

- 6 Открытость общества и рынков
  - 7 Научный уровень управления экономикой страны и другими системами.
  - 8 Национальная система стандартизации и сертификации.
  - 9 Государственная поддержка развития человека.
  - 10 Государственная поддержка науки и инновационной деятельности.
  - 11 Качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии.
  - 12 Уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества.
  - 13 Налоговые ставки в стране и в регионах.
  - 14 Процентные ставки в стране и регионах
  - 15 Наличие доступных и дешевых природных ресурсов.
  - 16 Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране.
  - 17 Климатические условия и географическое положение страны и региона.
  - 18 Уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране [3].
- Поясним некоторые из выделенных внешних факторов с целью их использования для конкурентного преимущества предприятия таблица 1.2.

### **Внутренние конкурентные преимущества:**

#### **1 Структурные:**

- 1.1 Производственная структура организации.
- 1.2 Миссия организации.
- 1.3 Организационная структура организации.
- 1.4 Специализация и концентрация производства.
- 1.5 Уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства.
- 1.6 Учет и регулирование производственных процессов.
- 1.7 Персонал

1.8 Информационная и нормативно-методическая база управления.

1.9 Сила конкуренции на выходе и входе системы.

## **2 Ресурсные:**

2.1 Поставщики.

2.2 Доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам.

2.3 Учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации.

2.4 Функционально-стоимостной анализ выпускаемой продукции.

2.5 Оптимизация эффективности использования ресурсов.

## **3 Технические:**

3.1 Патентованный товар.

3.2 Патентованная технология.

3.3 Оборудование.

3.4 Качество изготовления товаров.

## **4 Управленческие:**

4.1 Менеджеры.

4.2 Анализ выполнения законов организации.

4.3 Организация поставки сырья, материалов, комплектующих изделий по принципу «точно в срок».

4.4 Функционирование системы менеджмента.

4.5 Функционирование системы управления качеством в организации.

4.6 Проведение внутренней и внешней сертификации продукции и системы.

## **5 Рыночные:**

5.1 Доступ к рынку ресурсов необходимых организации.

5.2 Доступ к рынку новых технологий.

5.3 Эксклюзивность товара организации.

5.4 Эксклюзивность каналов распределения.

5.5 Эксклюзивность рекламы товаров организации.

5.6 Эффективная система сбыта стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания.

5.7 Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

Таблица 1.2 – Внешние факторы конкурентного преимущества

Внешние факторы конкурентного преимущества предприятия	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного Преимущества предприятием
- Уровень конкурентоспособности региона	Принять меры по повышению конкурентоспособности региона, либо уйти из него в другой, более конкурентоспособный регион.
- Налоговые ставки в стране и регионах	Пересмотреть налоговую систему, по возможности состыковать и унифицировать ставки.
- Наличие доступных и дешевых природных ресурсов	Увеличить удельный вес добываемых из недр Земли ресурсов, находящихся в государственной собственности не менее чем до 50 %. Отладить государственный контроль за расходом ресурсов.
- Система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране	Расход международных государственных и спонсорских инвестиций в данную сферу, должен находится под государственным контролем и давать конкретный результат

## **6 Эффективность функционирования организации:**

6.1 Показатели доходности (показатели рентабельности, производства, капитала, продаж).

6.2 Интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала)

6.3 Финансовая устойчивость функционирования организации.

6.4 Доли экспорта наукоемких товаров [3].

Поясним некоторые из выделенных внутренних факторов с целью их использования для конкурентного преимущества предприятием таблица 1.3.

Таблица 1.3 – Внутренние факторы конкурентного преимущества предприятия

Внутренние факторы конкурентного преимущества предприятия	Что необходимо сделать для достижения и использования конкурентного преимущества предприятием
- Поставщики	Постоянно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, силу конкуренции между ними, их конкурентоспособность для выбора наилучших.
- Оборудование	Увеличивать удельный вес прогрессивного технологического оборудования, снижать его средний возраст.
- Эксклюзивность товара организации	Преимущество достигается высокой патентоспособностью товаров, что в свою очередь, обеспечивает их конкурентоспособностью по сравнению с товарами – заменителями.
- Эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания	Преимущество достигается высокой квалификацией экономистов, психологов, менеджеров организации и конечно необходимыми средствами.

Таким образом, чем больше предприятие имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность.

### 1.3 Характеристика применяемых методов обеспечения конкурентоспособности предприятия

С учетом влияния внешних и внутренних факторов на деятельность предприятия, а также на основе анализа понятий «конкуренция», «конкурентоспособность», «экономический потенциал», необходимо подробнее рассматривать вопрос, связанный с существующими методиками оценки конкурентоспособности предприятия.

Существует множество видов оценки конкурентоспособности предприятия. Приведем следующие методы:

- а) матричный метод;
- б) метод основанный на оценке товара предприятия;

в) метод основанный на теории эффективной конкуренции.

Далее подробно охарактеризуем методы оценки:

а) матричный метод, разработанный «Бостонской консалтинговой группой». Его основу составляет анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара (услуги). В прямоугольной системе координат строится матрица: по горизонтали откладываются темпы роста (сокращения) количества продаж в линейном масштабе, по вертикали — относительная доля товара (услуги) на рынке. Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке, показано на рисунке 1.3.

При наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки. Однако применение этого метода не включает проведение анализа причин происходящего, что осложняет выработку управленческих решений [8].

Заслуживает внимания также метод, основу которого составляет оценка товара (услуги) предприятия. Исходная позиция метода — конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции.

За критерий оценки конкурентоспособности товара (услуги) принимается соотношение цены и качества. Наиболее конкурентоспособен товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик:

$$K_T = K/C, \quad (1)$$

где  $K_T$  — показатель конкурентоспособности товара;

$K$  — показатель качества товара;

$C$  --показатель цены товара.

Показатели качества могут измеряться различными способами, например, по гарантированному сроку наработки технически сложного изделия на отказ, износостойкости тканей, сроку продолжительности действия лекарственного препарата.



Рисунок 1.3 – Оценка конкурентоспособности предприятий матричным способом

Чем больше разница между потребительской ценностью товара для покупателя и ценой, которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности товара для потребителя, показано на рисунке 1.4.

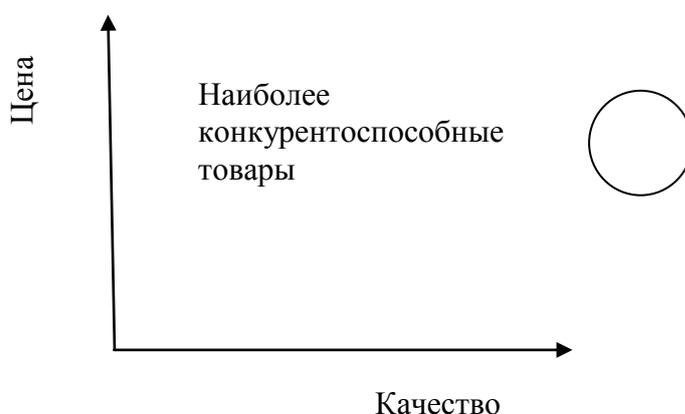


Рисунок 1.4 – Оценка конкурентоспособности товара матричным способом

Достоинством этого метода по сравнению с другими является то, что он учитывает наиболее важный фактор, влияющий на конкурентоспособность предприятия, — конкурентоспособность товара. Как недостаток следует отметить отсутствие возможности судить о преимуществах и изъянах в работе предприятия, поскольку конкурентоспособность предприятия прини-

мает вид конкурентоспособности товара и не затрагивает других аспектов деятельности предприятия.

Метод, основанный на теории эффективной конкуренции, дает представление о конкурентоспособности предприятия, охватывая наиболее важные аспекты его хозяйственной деятельности. Согласно этому методу наиболее конкурентоспособны те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность их деятельности влияет множество факторов — ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого подразделения предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Метод построен на анализе четырех групп показателей конкурентоспособности предприятия таблица 1.4.

Каждая группа показателей оценивает определенное направление деятельности предприятия. Рассматривая их вместе, можно получить полное представление об эффективности управления производственным процессом, экономичности производственных затрат, рациональности эксплуатации основных фондов, совершенствовании технологии изготовления товара, способности предприятия расплачиваться по своим долгам, возможности стабильного развития в будущем, об эффективности ценовой политики и управления сбытом, о качестве товара.

Для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия используются определенные экспертным путем весовых коэффициентов, учитывающие степень важности различных показателей. Используя данную методику, конкурентоспособность предприятия рассчитывают по следующей формуле (2):

$$K_{кн} = 0,15Э_{н} + 0,29Ф_{н} + 0,23Э_{с} + 0,33K_{т} \quad (2)$$

где  $Э_{н}$  — показатель эффективности производственной деятельности предприятия;

$Ф_{н}$  — показатель финансового положения предприятия;

$Э_{с}$  — показатель эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

$K_T$  – показатель конкурентоспособности товара.

Таблица 1.4 – Анализ показателей конкурентоспособности предприятия

Показатель	Характеристика
1	2
<p>1. Показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности предприятия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- издержки производств на единицу продукции в рублях (валовые издержки /объем выпуска продукции), которые отражают эффективность затрат при выпуске продукции;</li> <li>- фондоотдача в стоимостном выражении (объем выпуска продукции / среднегодовая стоимость основных фондов), которая характеризует эффективность использования основных производственных фондов;</li> <li>- рентабельность товара (прибыль от реализации • 100 % предприятия полная себестоимость продукции), которая показывает степень прибыльности производства товара;</li> <li>- производительность труда в стоимостном выражении на человека (объем выпуска продукции предприятия среднесписочная численность работников), которая отражает эффективность организации производства и использования рабочей силы.</li> </ul>
<p>2. Показатели финансового положения предприятия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- коэффициент автономии (собственные средства /общая сумма источников финансирования), который характеризует независимость предприятия от заемных источников;</li> <li>- коэффициент платежеспособности (собственный капитал / общие обязательства), который отражает способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и оценивает вероятность банкротства;</li> <li>- коэффициент абсолютной ликвидности (денежные средства и быстро реализуемые ценные бумаги / краткосрочные обязательства), который отражает качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств;</li> <li>- коэффициент оборачиваемости оборотных средств (выручка от реализации продукции / среднегодовой остаток оборотных средств), который характеризует эффективность использования оборотных средств за время, в течение которого оборотные средства проходят все стадии производства и обращения.</li> </ul>

1	2
3. Показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рентабельность продаж (прибыль от реализации / 100%/объем продаж), которая характеризует степень прибыльности работы предприятия на рынке, правильность ценовой политики;</li> <li>- коэффициент затоваренности готовой продукцией (объем нереализованной продукции / объем продаж), при увеличении свидетельствует о снижении спроса;</li> <li>- коэффициент загрузки производственной мощности (объем выпуска продукции / производственная мощность), который характеризует деловую активность предприятия, эффективность работы службы сбыта;</li> <li>- коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта (прирост прибыли от реализации / затраты на рекламу и стимулирование сбыта).</li> </ul>
4. Показатели конкурентоспособности товаров	<ul style="list-style-type: none"> <li>- качество товара, оцениваемое методами квалиметрии и определяемое как его способность удовлетворять потребности в соответствии с назначением;</li> <li>- цена товара.</li> </ul>

Для расчета показателя эффективности производственной деятельности предприятия  $\mathcal{E}_n$  также используют весовые коэффициенты, полученные экспертным путем:

$$\mathcal{E}_n = 0,31И + 0,19Ф + 0,4P_T + 0,1П, \quad (3)$$

где И – относительный показатель издержек производства на единицу продукции;

Ф – относительный показатель фондоотдачи;

$P_T$  – относительный показатель рентабельности товара;

П – относительный показатель производительности труда.

Финансовое положение предприятия оценивается по формуле, где весовые коэффициенты определены экспертно:

$$\Phi_{II} = 0,29K_a + 0,2K_{II} + 0,36K_{Л} + 0,15K_o, \quad (4)$$

где  $K_a$  — относительный показатель автономии предприятия;

$K_{II}$  — относительный показатель платежеспособности предприятия;

$K_{Л}$  — относительный показатель ликвидности предприятия;

$K_0$  — относительный показатель оборачиваемости оборотных средств.

Эффективность организации сбыта и продвижения товара оценивается по формуле (1.5):

$$\mathcal{E}_c = 0,37P_{\Pi} + 0,29K_3 + 0,21K_M + 0,14K_p, \quad (5)$$

где  $P_{\Pi}$  — относительный показатель рентабельности продаж;

$K_3$  — относительный показатель затоваренности готовой продукцией;

$K_M$  — относительный показатель загрузки производственных мощностей;

$K_p$  — относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта.

Конкурентоспособность товара рассчитывается по формуле (2) [10].

Представленный алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности промышленного предприятия предусматривает три последовательных этапа.

На первом этапе определяются отдельные показатели конкурентоспособности предприятия, которые входят в формулы (3) – (5). Для получения относительных показателей их сравнивают с базовыми, в качестве которых могут быть использованы среднеотраслевые показатели, показатели любого конкурирующего предприятия или предприятия — лидера на рынке, показатели оцениваемого предприятия за прошлые отрезки времени. Исходя из 15-балльной шкалы показатель, имеющий значение ниже базового, оценивается 5 баллами. Если показатель находится на одном уровне с базовым, то он оценивается в 10 баллов, а показатель, значение которого выше базового, оценивается в 15 баллов. На втором этапе рассчитываются показатели по формулам (3) – (5), а на третьем этапе — коэффициент конкурентоспособности предприятия по формуле (2).

Таким образом, в первой главе были рассмотрены понятия конкуренция и конкурентоспособность предприятия. Также было определено, что конкурентоспособность предприятия складывается из конкурентоспособности выпускаемой продукции и производственного потенциала предприятия. В данном разделе были рассмотрены основные факторы влияющие на конку-

рентоспособность предприятия и четко проанализированы методики оценки конкурентоспособности предприятия.

## 2. Оценка конкурентоспособности ООО «КСК-Воронеж»

### 2.1 Общая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью «КСК-Воронеж», именуемое в дальнейшем ООО «КСК-Воронеж», зарегистрировано постановлением Главы администрации Коминтерновского района г. Воронежа № 163/2 от 23.07.93г. Место нахождения филиала: г. Воронеж. Почтовый адрес филиала: 394026, г. Воронеж, проспект Труда, 93.

Основной целью деятельности ООО «КСК-Воронеж» является извлечение прибыли.

Основным предметом деятельности ООО «КСК-Воронеж» является разработка и реализация научно-технической продукции, направленной на ускорение научно-технического прогресса в комбикормовой промышленности и других отраслях АПК.

Предметом деятельности ООО «КСК-Воронеж» также является:

- 1) проведение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и проектных работ;
- 2) оказание услуг предприятиям и организациям;
- 3) производство комбикормов, добавок, премиксов и концентратов;
- 4) изготовление образцов новой техники, изделий единичного и серийного производства;
- 5) расширение, реконструкция, техническое перевооружение действующих производств, зданий и сооружений;
- 6) проведение государственных, заводских и других видов испытаний технологического и транспортного оборудования, приборов, технологических процессов и средств автоматизации;
- 7) осуществление строительно-монтажных и ремонтно-строительных работ;

8) производство и реализация товаров народного потребления и продукции производственно-технического назначения;

Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы проводятся по следующим направлениям:

-разработка новых и усовершенствование существующих технологических процессов производства продукции комбикормовой промышленности;

-разработка высокоэффективного оборудования, приборов, средств комплексной механизации и автоматизации производственных процессов, систем машин;

-разработка технологии и оборудования для механизации погрузочно-разгрузочных и внутри складских работ с сырьем и готовой продукцией;

-разработка конструкторской документации на экспериментальные и опытные образцы оборудования и приборов;

-разработка систем автоматизированного управления производством и технологическими процессами, отраслевых автоматизированных систем управления;

-анализ технического уровня технологических процессов, оборудования и приборов, применяемых в комбикормовой промышленности и разработка предложений по их улучшению;

-разработка новых и усовершенствование существующих способов и средств, обеспечивающих улучшение условий труда, повышение пожаро-и взрывобезопасности комбикормовых предприятий;

-разработка научных основ хранения сырья и продукции комбикормовой промышленности, совершенствование методов и средств контроля качества сырья и готовой продукции;

-создание новых видов комбикормовой продукции;

-изыскание новых видов сырья для производства продукции комбикормовой промышленности, разработка требований к сырью

-разработка вопросов экономики, организации, перспектив развития комбикормовой промышленности, прогрессивных норм и нормативов;

-разработка рецептов комбикормов, добавок и премиксов, определение эффективности продукции комбикормовой промышленности;

-разработка государственных стандартов и технических условий на продукцию комбикормовой промышленности, методы ее испытания и терминологию;

-проведение испытаний технологического и транспортного оборудования, приборов, технологических процессов, средств автоматизации;

-проведение экспертиз безопасности промышленных производств (объектов), оборудования и работ по хранению и переработке зерна;

-осуществление функций метрологической службы;

-образовательная деятельность в сфере дополнительного образования, переподготовки кадров, повышения квалификации рабочих, руководящих работников и специалистов организаций, предприятий отрасли и АПК.

Внедрение разработок ООО «КСК-Воронеж» и оказание услуг, отвечающих запросам потребителей по следующим вопросам:

- осуществление проектных работ, направленных на разработку проектно-сметной документации на реконструкцию, техническое перевооружение, новое строительство, усиление строительных конструкций и капитально-восстановительного ремонта комбикормовых предприятий, элеваторов, зерносушилок, приемных и отпускных устройств других объектов;

- оказание научной, методической и организационной помощи в использовании действующих и создании новых мощностей комбикормовых предприятий, совершенствовании технологии производства комбикормов, методов оценки их качества;

- внедрение автоматизированных систем управления, научно-технической документации, осуществление авторского надзора;

- производство и реализация опытных партий комбикормов, добавок, премиксов и концентратов;

изготовление экспериментальных и опытных образцов новой техники, изделий единичного, серийного производства и их реализация.

Дополнительными видами деятельности ООО «КСК-Воронеж» являются:

- услуги по техническому обслуживанию и ремонту технологического, транспортного аспирационного, энергетического оборудования и транспортных средств на базе собственной ремонтной службы;

- заготовка для производственных и личных нужд и реализация сельхозпродукции;

- торгово-закупочная деятельность;

- оказание платных услуг, в том числе посреднических, маркетинговых, консультационных и др.;

- сбор, переработка, реализация вторичного сырья и деловых отходов;

- совместная деятельность;

- благотворительная деятельность;

производство, заготовка, приобретение, сбыт и переработка сельскохозяйственной продукции, а также продукции животноводства и птицеводства.

Основными органами управления ООО «КСК-Воронеж» являются Общее собрание акционеров, Совет директоров, Правление (коллегиальный исполнительный орган) и Генеральный директор (единоличный исполнительный орган).

Общее собрание акционеров – высший орган управления общества. Годовое общее собрание акционеров проводится в срок от 1 марта до 30 июня, дату проведения собрания устанавливает Совет директоров общества. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью общества, руководство текущей деятельностью общества осуществляет единолично исполнительный орган общества – Генеральный директор общества и коллегиальный исполнительный орган общества – Правление.

Генеральным директором ООО «КСК-Воронеж» с января 1993 года является Афанасьев В.А. Под его руководством находятся следующие основные элементы (рисунок 2.1).

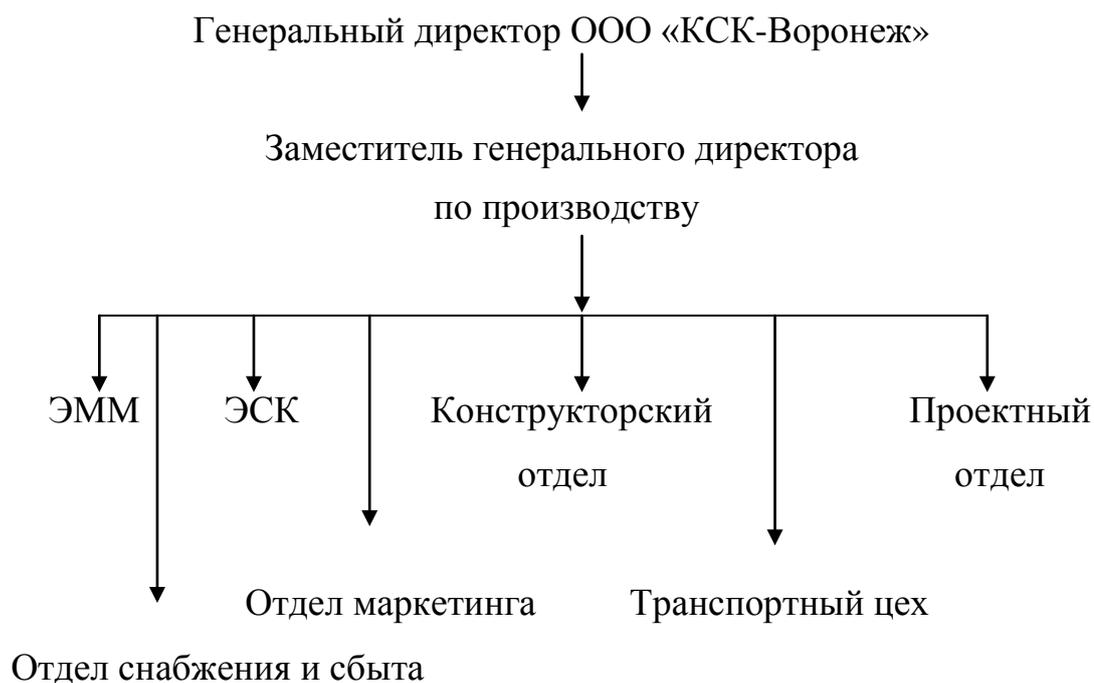


Рисунок 2.1 – Организационная структура управления  
ООО «КСК-Воронеж»

Общая численность персонала КСК-Воронеж сто пять человек (105), из них двадцать пять (25) – управленческий персонал. Отдел маркетинга состоит из 3 человек: начальник отдела новой техники и маркетинга, заместитель начальника отдела и ведущий инженер. Основные направления деятельности отдела маркетинга можно назвать следующие: прием заявок, подготовка договоров, прием рекламаций и рекламная деятельность. Основными видами рекламы, применяемыми на данном предприятии, являются реклама в специализированных журналах («Комбикорм»), электронная почта, адресная рассылка проспектов, выставки и семинары.

Таким образом, объектом исследования является ведущее отраслевое предприятие, а именно ООО «КСК-Воронеж», основным видом деятельности которого является разработка и выпуск высокоэффективного промышленного оборудования для автоматизации процесса изготовления комбикормов, а также совершенствование рецептов комбикормов.

## 2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Рассмотрим применение представленной ранее методики оценки конкурентоспособности предприятия на практике.

У нас имеется рассматриваемый хозяйствующий субъект - ООО «КСК-Воронеж» (далее - предприятие) и данные его финансовой отчетности (выручка от реализации продукции и затраты на производство и реализацию этой продукции) за период с 2011 по 2020 годы. Кроме того, имеются аналогичные данные по выборке предприятий-конкурентов.

Отметим сразу, что конкурентоспособность хозяйствующего субъекта определяется относительно тех предприятий-конкурентов, которые включены в выборку, это:

1. ОАО «Ярославский НИИ» РФ, Ярославль;
2. ФГУ ТЗ "Октябрь" РФ, Тамбов;
3. ОАО "Электропром" РФ, Дагестан, Дербент;
4. ОАО «Сарапульский станкозавод» РФ, Сарапул.

Исходные данные для оценки и анализа конкурентоспособности предприятия приведены в таблицах 2.1 и 2.2. Источниками исходных данных является бухгалтерская и статистическая отчетность хозяйствующих субъектов, в первую очередь, Форма № 2 приложения к бухгалтерскому балансу «Отчет о прибылях и убытках», а также Форма № 5-з «Сведения о затратах на производство и реализацию продукции (работ, услуг)». Здесь следует отметить, что для оценки и анализа конкурентоспособности хозяйствующего субъекта наиболее оправданно использование годовых отчетных данных, поскольку они нивелируют сезонные и прочие колебания, происходящие в более краткие отчетные периоды. В то же время, в зависимости от целей и задач анализа, может рассматриваться и другой временной период (полугодие, квартал, месяц). В нашем случае данные приводятся по результатам финансово-

хозяйственной деятельности за год.

Проведем оценку конкурентоспособности предприятия, используя рассмотренную ранее методику. Первоначально в соответствии с соотношением (2.1) и с использованием данных, представленных в таблице 2.1, осуществляется общая оценка конкурентоспособности предприятия, а также динамики этого показателя за анализируемый период. Результаты расчетов приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.1 - Исходные данные для оценки конкурентоспособности  
ООО «КСК-Воронеж», тыс. р.

Год	Показатели					
	Предприятие			Выборка		
	выручка	затраты	прибыль	выручка	затраты	прибыль
2011	50367	—	—	490 352	—	—
2012	55987	53698	2289	498 367	441 974	56393
2013	59876	56987	2889	506 927	432413	74514
2014	63258	60324	2934	510358	416661	93697
2015	65987	70258	-4271	525 365	490 660	34705
2016	69654	70689	-1 035	560 253	533 770	26483
2017	75698	72568	3 130	568 932	524 054	44878
2018	80956	79852	1 104	590 658	608 463	-17805
2019	83698	81230	2468	595 632	644 557	-48925
2020	95864	86672	9 192	586 982	568 198	18784

Анализ полученных результатов позволяет сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия до 2014 г. имела тенденцию к снижению. Начиная с 2015 г. анализируемый показатель поступательно повышался, в результате чего в 2018 г. превысил единицу. Своего максимального значения показатель конкурентоспособности предприятия достиг в 2019 г., составив 1,129. В 2020 г. конкурентоспособность предприятия несколько сни-

зилась и составила 1,114. Несмотря на отмеченное снижение текущий уровень конкурентоспособности предприятия следует оценивать как достаточно высокий. Далее перейдем к анализу конкурентоспособности предприятия в разрезе источников конкурентоспособности, а также объектов сопоставления.

Таблица 2.2 - Исходные данные для анализа конкурентоспособности  
ООО «КСК-Воронеж», тыс. р.

Показатели	Предприятие				Выборка
	обособленные центры деятельности			Всего	
	1	2	3		
Выручка за 2020 г.	16830	10683	68351	95 864	586982
за 2019 г.	16823	9852	63215	89 890	595632
Затраты, всего	14330	8649	63693	86672	568198
В том числе по элементам					
Материальные затраты	8 623	5892	52918	67433	502 367
Затраты на оплату труда	1 895	589	3658	6 142	26357
Отчисления на социальные нужды	730	227	1408	2365	10 147
Амортизация основных фондов	1 023	598	1 653	3274	6937
Прочие затраты	1 015	654	951	2620	9867
Внереализационные расходы	1 044	689	3 105	4838	12523

Таблица 2.3 - Конкурентоспособность ООО «КСК-Воронеж»  
за период с 2012 по 2020 г.

Показатель	Год								
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
K	0,967	0,919	0,877	0,883	0,934	0,994	1,060	1,129	1,114
K <sup>0</sup>	1,099	1,087	1,078	0,959	1,012	1,087	1,048	1,166	1,142
K <sup>s</sup>	1,137	1,182	1,229	1,086	1,084	1,094	1,016	1,033	1,026
K <sub>r</sub>	0,925	0,896	0,856	0,877	0,939	0,961	1,044	1,076	1,071
K <sub>l</sub>	1,046	1,025	1,024	1,007	0,995	1,035	1,015	1,049	1,040

Из таблицы 2.3 видно, что оба коэффициента, характеризующие влияние источников конкурентоспособности (операционной эффективности и стратегического позиционирования) на формирование общего уровня конкурентоспособности предприятия, выше единицы. Отсюда следует, что конкурентоспособность предприятия базируется как на высокой эффективности производства, так и на успешном рыночном позиционировании.

Рассматривая изменения конкурентоспособности предприятия в разрезе источников конкурентоспособности, заметим, что положительная динамика конкурентоспособности предприятия в основном определяется ростом коэффициента операционной эффективности. Коэффициент стратегического позиционирования достаточно высок и относительно стабилен. Таким образом, можно сделать вывод о том, что конкурентная борьба на исследуемом рынке базируется на изменениях в эффективности производства.

Динамика коэффициентов эффективности хозяйственной деятельности свидетельствует о том, что рост конкурентоспособности предприятия в 2018-2020 гг. вызван значительным повышением эффективности хозяйственной деятельности предприятия при относительной стабильности соответствующего показателя по выборке.

### 2.3 Анализ конкурентоспособности продукции предприятия

ООО «КСК-Воронеж» является ведущим производителем в области комбикормовой промышленности. Ассортимент продукции, выпускаемой фирмой, достаточно широк. Число наименований оборудования равно 20, каждое из которых имеет несколько типов размеров. В связи с таким разнообразием выбор автора остановился на следующем объекте - смеситель периодического действия УЗ-ДСП-0,5 вместимостью 500 кг.

Смеситель УЗ-ДСП-0,5 - двухвальный, лопастный смеситель, предназначенный для перемешивания компонентов с различной объемной массой. Основными потребителями смесителей являются:

- комбикормовые заводы;
- птицефабрики;
- откормочные комплексы;
- свинокомплексы;
- мелькомбинаты;
- элеваторы.

Общее количество потребителей равняется 500. Основные конкуренты ООО «КСК-Воронеж» по данному виду товара на отечественном рынке представлены следующими организациями: «ТЭХНЭКС» (Екатеринбург), «ПродМаш» (Одесса), «ЭлеваторМельМаш» (Курск), «УмоньСельМаш» (Умонь).

Отдел маркетинга ведет работу по исследованию отзывов потребителей, а точнее ведет сбор информации об основных недостатках, обнаруженных эксплуатирующими технику организациями в процессе эксплуатации смесителей. В основном неполадки происходят из-за неправильной эксплуатации и в связи со сложной конструкции техники. Данные, собранные отделом маркетинга, обрабатываются и ведутся разработки по совершенствованию оборудования. При поступлении рекламации организуется бригада, которая в кратчайшие сроки устраняет возникшие неполадки оборудования, при этом анализируется возникшая ситуация и выясняются виновники поломки (оборудование может выйти из строя по вине производителя или эксплуататора).

Исследуемое предприятие не предоставляет скидок на свою продукцию. Форма оплаты – денежная, в основном безналичная. Покупатель вносит предоплату 50%, а оставшуюся часть стоимости при готовности продукции. До 2018 года были единичные случаи использования бартерной формы оплаты (например, обмен на металл), но на сегодняшний день существует только денежная. Гарантийный срок обслуживания оборудования 1 год, в течении которого осуществляется гарантийный ремонт, также производятся конст-

рукторские доработки. Условия доставки – самовывоз после стопроцентной оплаты.

Произведем оценку конкурентоспособности смесителя периодического действия вместимостью 500 кг, производимого ООО «КСК-Воронеж». Основные факторы, определяющие успех исследуемого изделия указаны в таблице 2.4, где сведены данные по исследуемому товару и его основным конкурентам, о которых говорилось выше. К сожалению, информация о ряде показателей, важных с точки зрения оценки уровня конкурентоспособности отсутствует в рекламных проспектах и даже в отгрузочных документах.

Оценку конкурентоспособности осуществим с помощью методики моделирования уровня конкурентоспособности [9].

В соответствии с этой методикой производится сравнение по следующим группам параметров: технические и экономические. В свою очередь, технические параметры товара есть не что иное, как качество и удобство обслуживания и сервис.

Таблица 2.4 - Сравнительная характеристика факторов конкурентоспособности смесителя периодического действия УЗ-ДСП-0,5 и его конкурентов

Факторы конкурентоспособности	Показатели УЗ-ДСП-0,5	Показатели конкурентов		
		ТЭХНЭ КС СП-1000	ПродМаш ДСГ-0,5	Элеватор-МельМаш А9-БСГ-3
1	2	3	4	5
1. Технические параметры				
1.1 Производительность, т/ч	10	7,5	8	30
1.2. Вместимость при объемной массе 0,5 т/м <sup>3</sup> , кг	500	500	500	500
1.3. Установленная мощность, кВт	15,1	18,5	7,5/3	37
1.4. Габаритные размеры (а x b x с), см <sup>3</sup>	8781950	5200000	7136400	22236156
Длина, мм	2020	2500	3130	5510
Ширина, мм	2350	1300	1200	1770
Высота, мм	1850	1600	1900	2280

1.5. Масса, кг	2150	2000	1400	3750
1.6. Однородность смешивания, %	95	91	85	90
1.7. Время смешивания, мин.	1	4	5	6
1	2	3	4	5
1.8. Расход воздуха, м <sup>3</sup> /ч	0	0,5	0,55	1,3
2. Экономические параметры				
2.1. Цена приобретения, тыс. руб.	198	594	210	573
2.2. Цена потребления	-	-	-	-
2.3. Прейскурантная цена	-	-	-	-
3. Организационные параметры				
3.1. Процент скидки с цены	-	-	-	-
3.2. Срок платежа	по готовности	-	-	-
3.3. Сервисное обслуживание	Конструктивные доработки, гарантийное обслуживание	Конструктивные доработки, гарантийное обслуживание	Гарантийное обслуживание	Гарантийное обслуживание

Для нахождения общего показателя по техническим параметрам следует объединить частные каждого из них в общем наборе:

$$i_{тп} = \sum_{i=1}^n \frac{d_{ni}}{d_{ki}} \times a_i \geq 1$$

где,  $i_{тп}$  - общий показатель по техническим параметрам;

$d_{ni}$  - величина технического параметра исследуемого изделия;

$d_{ki}$  - величина технического параметра изделия конкурента;

$a_i$  – удельный вес  $i$  параметра.

При сравнении экономических параметров показатель принимает следующий вид:

$$E_{эл} = \frac{Ц_{ин}}{Ц_{ик}} \leq 1$$

где  $E_{эл}$  - общий показатель по экономическим параметрам;

$Ц_{ин}$  - цена потребления анализируемого изделия;

$Ц_{ик}$  - цена потребления товара-конкурента.

Расчет организационных параметров изделий связан с некоторым методологическими проблемами, в частности с тем, что многое из них не имеют физической меры. Учесть их при анализе уровня конкурентоспособности можно, используя экспертные методы, при которых свойства изделия оцениваются в баллах по выбранной шкале. Произведем оценку по трехбалльной системе, при этом 3 балла – полностью отвечает требованиям потребителя; 2 балла – не в полной мере отвечает требованиям потребителя; 1 балла – малая степень соответствия; 0 баллов – не соответствует совсем. Исходя из этих показателей лист конкурентоспособности примет вид:

Таблица 2.5 - Лист конкурентоспособности

Факторы конкурентоспособности	Значимость параметра	Показатели УЗ-ДСП-0,5	Показатели конкурентов		
			ТЭХНЭК С СП-1000	ПродМаш ДСГ-0,5	Элеватор-МельМаш А9-БСГ-3
1	2	3	4	5	6
1. Показатели качества	1				
1.1 Производительность, т/ч	0,30	10	7,5	8	30
1.2.Вместимость при объемной массе 0,5 т/м <sup>3</sup> , кг	0,10	500	500	500	500
1.3.Установленная мощность, кВт	0,063	15,1	18,5	7,5	37
1.4. Габаритные размеры(а х b х с),см <sup>3</sup>	0,03	8781950	5200000	7136400	22236156
Длина, мм		2020	2500	3130	5510
Ширина, мм		2350	1300	1200	1770

Высота, мм		1850	1600	1900	2280
1.5. Масса, кг	0,021	2150	2000	1400	3750
1.6. Однородность смешивания, %	0,20	95	91	85	90
1.7. Время смешивания, мин.	0,15	1	4	5	6
1	2	3	4	5	6
1.8. Расход воздуха, м <sup>3</sup> /ч	0,037	0,01	0,5	0,55	1,3
1.9. Процент скидки с цены	0,019	1	1	1	1
1.10. Срок платежа	0,018	2	3	1	1
1.11. Сервисное обслуживание	0,019	3	3	2	2
1.12. Экологический фактор	0,016	3	3	3	3
1.13. Эргономический фактор	0,017	3	3	2	2
1.14. Эстетический фактор	0,01	2	3	2	1
2. Экономические параметры	1				
2.1. Цена приобретения, тыс. руб.	1	198	594	210	573
2.2. Цена потребления	-	-	-	-	-
2.3. Прейскурантная цена	-	-	-	-	-

На основе общих показателей качества и экономическим параметрам строится интегральный показатель уровня конкурентоспособности (ИК) исследуемого изделия. Если значение ИК равно или больше 1, то это означает, что исследуемое изделие конкурентоспособно. Следовательно, интегральный показатель должен выглядеть следующим образом:

$$ИК = \frac{i_{тп}}{E_{эн}} \geq 1$$

Частные показатели по параметрам качества рассчитываются как отношение количественных показателей качества анализируемого товара к аналогичным показателям товара-конкурента. Общий показатель  $i_{тп}$  будет равен сумме частных показателей, т.е.

$$i_{тпСП-1000} = (10/7,5)*0,030 + (500/500)*0,10 + (18,5/15,1)*0,063 + (5200000/8781950)*0,03 + (2000/2150)*0,021 + (95/91)*0,20 + (4/1)*0,15 + (0,5/0,01)*0,037 + (1/1)*0,019 + (2/3)*0,018 + (3/3)*0,019 + (3/3)*0,016 + (3/3)*0,017 + (2/3)*0,01 = 3,3$$

Итак,  $i_{r_n} \geq 1$ , т.е. смесители УЗ-ДСП-0,5 конкурентоспособны по сравнению с СП-1000.

Рассчитаем общий показатель по экономическим параметрам, который должен быть меньше 1.

$E_{элСП-1000} = 198/594 = 0,3$ , т.е.  $< 1$ , значит и по экономическим параметрам изделие конкурентоспособно.

Интегральный показатель конкурентоспособности для смесителя УЗ-ДСП-0,5 составляет:  $ИК = 3,3/0,3 = 11$ , т.е. больше 1. Это означает, что по всем параметрам смеситель УЗ-ДСП-0,5 конкурентоспособен.

Таким же образом оценим конкурентоспособность смесителя УЗ-ДСП-0,5 относительно ДСГ-0,5 и А9-БСГ-3.

$i_{r_{ндСГ-0,5}} = (10/8)*0,30 + (500/500)*0,10 + (7,5/15,1)*0,063 + (7136400/8781950)*0,03 + (1400/2150)*0,021 + (95/85)*0,20 + (5/1)*0,15 + (0,55/0,01)*0,037 + 0,019 + (2/1)*0,018 + (3/2)*0,019 + 0,016 + (3/2)*0,017 + 0,01 = 3,7$ , т.е.  $> 1$ .

$$E_{элДСГ-0,5} = 198/210 = 0,94, \text{ т.е. } < 1$$

$$ЭК = 3,7/0,94 = 3,9, \text{ т.е. } > 1$$

$i_{r_{лА9-БСГ-3}} = (10/30)*0,30 + 0,10 + (37/15,1)*0,063 + (2223156/8781950)*0,03 + (3750/2150)*0,021 + (95/90)*0,20 + (6/1)*0,15 + (1,3/0,01)*0,037 + 0,019 + 2*0,018 + (3/2)*0,019 + 0,016 + (3/2)*0,017 + (2/1)*0,01 = 6,5$ , т.е.  $> 1$ .

$$E_{элА9-БСГ-3} = 198/573 = 0,3, \text{ т.е. } < 1.$$

$$ЭК = 6,5/0,3 = 21,6, \text{ т.е. } > 1.$$

Следовательно, смеситель УЗ-ДСП-0,5 конкурентоспособен относительно своих основных конкурентов как по показателям качества, так и по экономическим показателям. Но несмотря на это, УЗ-ДСП-0,5 по некоторым показателям проигрывает перед своими конкурентами: производительности (А9-БСГ-3), установленной мощности (ДСГ-0,5), габаритным размерам (СП-1000, ДСГ-0,5), а также по некоторым организационным показателям.

### 3. Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности

#### ООО «КСК-Воронеж»

##### 3.1 Оценка факторов повышения конкурентоспособности предприятия

Чтобы оценить элементарные факторы (факторы третьего уровня) по степени их важности, воспользуемся методом экспертного опроса. Для этого необходимо привлечь некоторое число экспертов (работников предприятия), каждый из которых должен выставить для каждого фактора свою оценку относительной важности в баллах по пятибалльной шкале.

Полученные на предприятии экспертные оценки отражены в таблицу 3.1.

Таблица 3.1 – Экспертная оценка степеней важности факторов, оказывающих отрицательное влияние на конкурентоспособность предприятия

Факторы	Оценки экспертов					$a^{cp}$
	Эксперты					
	1	2	3	4	5	
Использование морально устаревших материалов	4	5	3	4	3	3,8
Отсутствие новых поставщиков	2	3	3	2	2	2,4
Отсутствие новых технологий	4	5	4	5	3	4,2
Отсутствие нового (современного) оборудования	4	4	5	5	5	4,6
Низкая степень инновационности	4	4	5	4	4	4,2
Перерасход средств на аренду складских помещений	5	4	3	5	4	4,2
Наличие большого штата складских работников	2	2	1	3	1	1,8
Нарушение технологии производства	2	3	3	2	2	2,4
Отсутствие заинтересованности работников в результате труда	3	3	5	3	4	3,6
Низкий уровень квалификации работников	1	2	1	1	1	1,2
Отсутствие сервисных центров	4	5	5	5	3	4,4
Отсутствие гарантийных мастерских	3	4	4	5	3	3,8
Отсутствие отдела логистики	5	5	5	5	4	4,8
Отсутствие мониторинга спроса	5	3	5	5	5	4,6
Отсутствие домов отдыха	1	2	3	1	1	1,6
Отсутствие детских садов	1	2	3	1	2	1,8
Отсутствие жилого фонда	1	2	4	2	1	2
Отсутствие оплаты проезда до места работы	1	1	3	1	2	1,6
Отсутствие льгот при оплате коммунальных услуг	1	1	2	1	2	1,4
Низкий уровень комфортности рабочих мест	2	2	4	3	2	2,6

На основании полученных экспертных оценок относительной важности определяется средняя оценка экспертов степени важности каждого из факторов. Для этого используется формула:

$$a^{cp} = \frac{\sum_{i=1}^n a_i}{n}, \quad (1)$$

где  $i$  - номер эксперта;

$a_i$  - оценка  $i$ -го эксперта;

$n$  - количество привлекаемых экспертов.

При этом необходимо понимать, что математические значения осредненных относительных оценок важности для любого фактора не могут быть выше единицы.

На основании данных, полученных в таблице 3.1, можно заключить, что по оценкам приглашенных экспертов наиболее значимыми факторами, оказывающими отрицательное влияние на конкурентоспособность производства ООО «КСК-Воронеж» являются:

1. использование морально устаревших материалов;
2. отсутствие новых технологий;
3. отсутствие нового (современного) оборудования;
4. низкая степень инновационности;
5. перерасход средств на аренду складских помещений;
6. отсутствие заинтересованности работников в результате труда;
7. отсутствие сервисных центров;
8. отсутствие гарантийных мастерских;
9. отсутствие отдела логистики;
10. отсутствие мониторинга спроса.

Таким образом, на основании полученных данных можно сформулировать факторы повышения конкурентоспособности предприятия ООО «КСК-Воронеж». Среди них:

1. использование новых материалов;

2. применение новых технологий;
3. покупка нового оборудования;
4. повышение уровня инновационности;
5. проведение ревизии расходования средств на аренду складских помещений;
6. применение способов мотивации труда;
7. создание сервисных центров;
8. создание гарантийных мастерских;
9. создание отдела логистики;
10. регулярное проведение мониторинга спроса.

Для реализации 7, 8 и 9 факторов необходимо создание на предприятии отдела маркетинга. Что касается остальных факторов повышения конкурентоспособности производства, то для их реализации необходима коренная перестройка всего предприятия, т.к. использование новых материалов возможно только при переходе на новые технологии, что в свою очередь повлечет изменение производственной структуры. Покупка нового оборудования является одним из этапов внедрения новых технологий, поэтому она тоже требует очень серьезных качественных изменений во всей работе предприятия. Такие изменения на сегодняшний день предприятие просто не может себе позволить в силу своего нестабильного финансового состояния. Исходя из этого, более подробно мы рассмотрим основные направления повышения конкурентоспособности в параграфе 3.2.

### 3.2 Основные направления по повышению конкурентоспособности продукции предприятия

При обнаружении в результате анализа, что товар неконкурентоспособен, фирма может воспользоваться какими-либо мероприятиями по повышению конкурентоспособности.

Конкурентоспособность товара повышают, добиваясь максимального соответствия его потребительных и стоимостных характеристик существую-

щим (и особенно прогнозируемым) запросам покупателей. Эта работа должна проводиться постоянно, с периодичностью, задаваемой “жизненным” циклом товара. Обладающие наибольшим „весом” параметры (приоритетные с точки зрения конкурентоспособности) в первую очередь становятся объектами тщательного исследования. Такой подход не исключает анализа второстепенных параметров, тем более, что в ряде случаев именно они могут оказаться весьма важными для рыночного успеха товара. Не следует пренебрегать даже самой малой возможностью повышения конкурентоспособности товара, однако, следует помнить, что наибольший эффект дает улучшение приоритетных параметров. Суть такого улучшения — максимальное удовлетворение потребностей покупателя.

Покупатель из двух однородных товаров всегда выбирает тот, который дешевле, а из двух товаров с одинаковыми ценами - тот, чьи потребительские свойства выше. Поэтому в борьбе за покупателя продавец (товаропроизводитель) должен либо снижать цены, либо повышать качество предлагаемых товаров.

Удешевление товаров, конечно, имеет место. Часто оно протекает масштабно и быстро благодаря тем возможностям снижения издержек производства, которые дает НТР. Но снижение цен, вообще говоря, экономически невыгодно для товаропроизводителя. Там, где цену можно поддерживать постоянной, а еще лучше - повышать, продавец предпочитает (это прибыльнее!) улучшать потребительские свойства товара. Благодаря НТР с ее гигантскими возможностями повышения потребительских параметров продукции сформировались благоприятные условия для использования неценовых факторов конкурентоспособности, в особенности такого фактора, как снижение цены потребления [13].

К неценовым факторам межфирменной конкуренции относят усиленное внимание к выпуску наукоемкой продукции, перемещение капиталовложений в эти отрасли. Продукцию машиностроения следует относить к наукоемкой, если доля расходов на НИОКР (научно-исследовательские и опытно-

конструкторские работы) составляет 5 % и более к объему продаж. С этой точки зрения наукоемкими оказываются электронно-вычислительная техника, оборудование связи, контрольно-измерительные (электронные и электрические) приборы, рентгеновское и радиологическое оборудование, авиатехника и авиадвигатели, интегральные схемы и дискретные: полупроводниковые приборы, ядерные реакторы. Однако следует иметь в виду, что, достигнув примерно 30 % общего объема экспорта ведущих капиталистических стран, доля наукоемкой продукции стабилизировалась, а внимание фирм переместилось на повышение научно-технического уровня традиционного оборудования предприятий химической, металлургической, электроэнергетической, текстильной, полиграфической и других отраслей.

Важным фактором неценовой конкуренции является минимизация сроков поставки товара: потребитель имеет возможность быстрее, чем конкуренты, применить новейшую технику и получить повышенную прибыль. Советские предприятия, увы, не могут похвастаться не только короткими сроками поставки, но даже быстрым заключением контрактов и своевременными ответами на запросы иностранных клиентов.

Еще один способ неценовой конкуренции - создание мощной сбытовой сети, а также службы сервиса. Так, американская фирма „Катерпиллер“, крупнейший производитель землеройного оборудования, имеет свыше 200 агентов, располагающих примерно 1000 пунктами продажи и сервиса, причем многие из агентов обладают капиталом около 2 млн. долл. Японская фирма „Ниссан мотор“ продает в США свои легковые автомашины через 1100 дилерских пунктов, причем это, как правило, известные покупателям коммерсанты, успешно сбывающие автомобили, не являющиеся конкурентами японской технике.

Также в числе параметров, обеспечивающих неценовую конкурентоспособность, находятся соответствие международным и национальным стандартам, удобство эксплуатации, готовность к эксплуатации, легкость обучения персонала, дизайн и многое иное.

Производителю продукции, конечно, придется пойти на определенные затраты с тем, чтобы улучшить отстающие параметры изделия. Для этого изготовитель делает оценку необходимых затрат, связанных с усовершенствованием изделия и устанавливает новую продажную цену с учетом повышенных значений отдельных показателей. На основе соответствующего аналитического инструментария, предполагающего обязательное использование компьютерной техники, рассчитываются и выбираются оптимальные варианты наиболее перспективных изделий, ориентированные на конкретные рынки и заранее определенные группы потребителей.

Можно выделить следующие комбинации, ведущие к повышению конкурентоспособности товара [14]:

Повышение качества товара при сохранении продажной цены:

$$K \rightarrow \max, Ц - \text{const}$$

Достигается путем интенсификации НИОКР, повышения производительности труда, квалификации кадров, изменения технологии без повышения продажной цены изделия.

Повышение качества товара при одновременном снижении цены

$$K \rightarrow \max, Ц \rightarrow \min$$

Это наиболее привлекательный, но и самый сложный путь повышения конкурентоспособности товара и доступен лишь для эффективно работающих предприятий.

Повышение качества товара при ограниченном темпе роста цен, т.е. когда прирост полезного эффекта больше прироста

$$K \rightarrow K^*, Ц \rightarrow Ц^* \text{ при } \Delta K > \Delta Ц$$

Повышение качества товара при соответствующем повышении цен

$$K \rightarrow \max, Ц \rightarrow \max.$$

Эффективно действует при умелой рекламе, когда в сознании покупателей высокая цена ассоциируется с высоким качеством.

Качество и цена товара постоянны, а обеспечение конкурентоспособности достигается за счет эффективности стимулирующих средств

$K - \text{const}, C - \text{const}, S \rightarrow \text{max}.$

Качество и цена товара постоянны, а успех достигается за счет “оперативного и неожиданного удара“

$K - \text{const}, C - \text{const}, f(t) \rightarrow \text{min}.$

Эта стратегия наиболее рискованная, она не терпит ошибок, следствием которых могут быть ощутимые финансовые потери.

М. Портер [8] считает, что предприятие может улучшить свою рентабельность, изучив свою цепочку ценностей – от проектирования до распространения, а также поняв, как деятельность этой фирмы по созданию ценностей сочетается с цепочками ценностей поставщиков и потребителей. Цепочка ценностей по М. Портеру для любой фирмы, занимающейся любой деятельностью, - это согласованный набор видов деятельности, создающих ценность, начиная от исходных источников сырья для поставщиков компонентов кончая головной продукцией, доставленной конечному пользователю. Анализ цепочки ценностей позволяет прежде всего точно определить, где в этой цепочке может быть увеличена ценность для потребителя или снижена себестоимость.

В соответствии со сказанным можно выделить четыре направления повышения конкурентоспособности:

1. Связь с поставщиками;
2. Связь с потребителями;
3. Технологические связи внутри цепочки ценностей одного подразделения;
4. Связи между цепочками ценностей подразделений внутри предприятия.

Из традиционной цепочки ценностей М. Портер упускаются все возможности использования связей с поставщиками рассматриваемого предприятия. Связь должна регулироваться таким образом, чтобы как рассматриваемое предприятие, так и поставщик этого предприятия оказались в выигрыше (рисунок 3.1).

**Поставщики поставщиков ← Поставщики ← Фирма**

Рисунок 3.1 – Развитие конкурентного преимущества через связи с поставщиками

Такие возможности могут быть весьма важными для любого предприятия. Завершение анализа затрат в момент реализации не дает возможности использовать связи с заказчиками предприятия. Как показано на рисунке 3.2, связи с потребителями могут быть так же важны, как связи с поставщиками. Здесь взаимоотношения с заказчиками – не игра с нулевым общим счетом, и в этой игре могут выиграть оба партнера. Существует множество примеров того, как связи между фирмой и ее потребителями проектируются таким образом, что они становятся взаимовыгодными.

**Фирма → Заказчики → Заказчики заказчиков**

Рисунок 3.2 – Развитие конкурентного преимущества через связи с заказчиками

Анализ цепочки ценностей также четко выявляет тот факт, что отдельные виды экономической деятельности по созданию стоимости внутри фирмы скорее взаимозависимы, чем независимы. График компаний по продвижению значительно влияет на использование производственных мощностей. Эти виды деятельности должны быть скоординированы, если их влияние на продвижение товаров полностью осознается.

В общем виде разработанная автором модель процедуры повышения конкурентоспособности продукции предприятия для ООО «КСК-Воронеж» представлена на рисунке 3.3

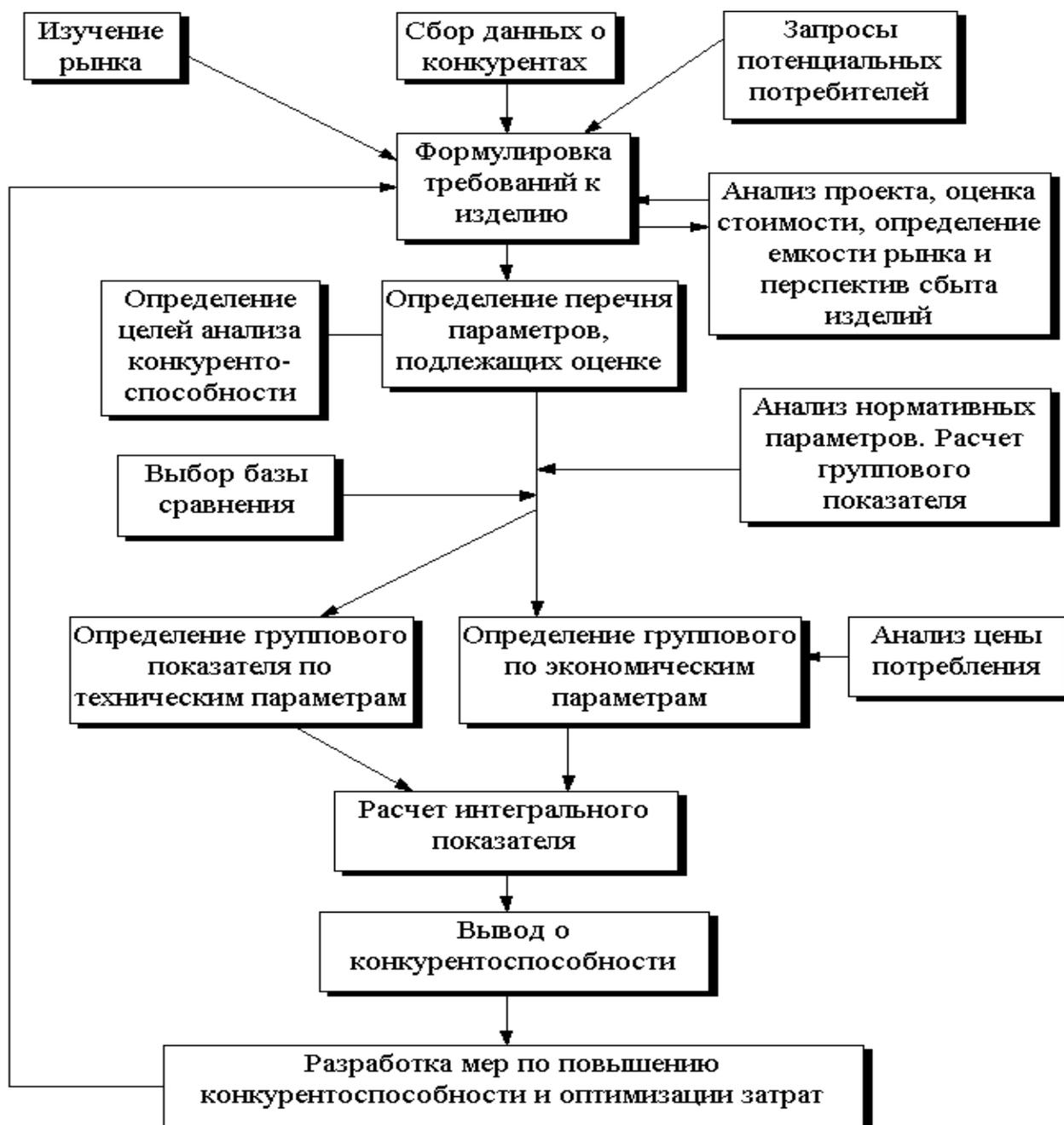


Рисунок 3.3 – Модель процедуры повышения конкурентоспособности продукции для ООО «КСК-Воронеж»

Таким образом, существует несколько способов повышения конкурентоспособности. Не нужно забывать, что повышение конкурентоспособности должно рассматриваться в непосредственной взаимосвязи с конкретным изделием, конкретными условиями, сложившимися на рынке. Фирма, уделяющая мало внимания этому вопросу, рискует потерять многих потенциальных покупателей.

### 3.3 Управление конкурентоспособностью предприятия на основе гибкости производственной системы

Гибкость производственной системы оказывает влияние на уровень конкурентоспособности предприятия и его продукции. Это замечание не является очевидным, но к нему легко прийти, если рассмотреть взаимосвязь между гибкостью производства и способностью предприятия приспосабливаться к изменениям во внешней среде. Эта взаимосвязь очевидна, т.к. уровень гибкости системы и представляет собой её способность к такому приспособлению. Понятно, что в современных условиях способность предприятия быстро перестраиваться под воздействием внешних факторов, жизненно необходима. Такая способность влияет на всю производственно-хозяйственную деятельность предприятия и на его конкурентоспособность в том числе. В связи с этим, взаимосвязь между повышением уровня гибкости и повышением конкурентоспособности обоснована.

С системных позиций гибкость производства может рассматриваться как процесс приведения фактического состояния потенциала производственной системы в требуемое с минимальными затратами времени и ресурсов. Требуемое состояние потенциала производственной системы определяется характером и разнообразием предъявляемых требований к номенклатуре, объему, времени и месту поставки. Фактическое состояние производственного потенциала - располагаемыми ресурсами и эффективностью их использования [39].

При наличии существенной разницы между фактическим и требуемым состоянием производственного потенциала возникает необходимость разработки мероприятий по повышению гибкости системы и выбору оптимального варианта достижения конкурентоспособности.

ООО «КСК-Воронеж» имеет вполне определенное расхождение между фактическим и требуемым состоянием производственного потенциала. Это дает основания для внедрения мероприятий, направленных на повышение

гибкости его производственной системы.

Факторы, определяющие гибкость производственной системы, могут быть классифицированы по двум аспектам: слагаемым гибкости и основным направлениям ее обеспечения. На их основании, для ООО «КСК-Воронеж» могут быть предложены следующие мероприятия:

- технические, связанные с качественными изменениями средств производства в условиях НТП: создание быстроперенастраиваемого оборудования, автоматизация процессов производства, транспортировки и складирования;

- организационные, направленные на совершенствование форм и методов организации производства, выбор метода управления производственным разнообразием, использование гибких форм организации производства, синхронизация стадий выполнения производственного заказа и выполняемых работ;

- социально-экономические, характеризующие эффективность функционирования производственной системы и культурно-технический уровень персонала. Главными из них являются: определение и планирование оптимального уровня гибкости; резервирование технических средств и рабочих возможностей; повышение мобильности персонала на основе роста квалифицированного уровня работников; изучение и распространение передового опыта [39].

Рассмотрим те из них, которые являются организационной основой создания и (или) поддержания уникальных конкурентных преимуществ предприятия.

Мобильность персонала. Адаптация работников к возникающим изменениям в процессе производства может быть достигнута путем разработки и использования соответствующей системы управления персоналом.

Традиционная модель управления априори предполагает, что нормальному человеку не свойственно желание работать и он трудится только ради получения денег. Поэтому основное внимание уделяется строгому соблюде-

нию технологической дисциплины, выполнению должностных инструкций и правил. Эффективность функционирования производственной системы поддерживается с помощью средств, обеспечивающих интенсивное использование оборудования и рабочих. Основным принципом, положенным в основу данной модели, является формализация поведения, стандартизация процессов и условий производства.

Очевидно, что современная модель управления персоналом должна, прежде всего, соответствовать требованиям экономического и социального развития предприятия. Главной целью такого управления становится развитие «человеческого потенциала» как основы конкурентоспособного производства. При этом управление персоналом должно быть организовано таким образом, чтобы работники не только умели и могли выполнять порученные им задания, но и были заинтересованы в результатах своего труда, стремились достичь больших результатов и лучшего качества. Отсюда вытекает другая цель управления персоналом - усиление идентификации работников с результатами деятельности предприятия [39].

Анализ современных подходов к организации труда и управлению персоналом позволил сформировать систему принципов, которые рекомендуется внедрить на ООО «КСК-Воронеж» для повышения гибкости и конкурентоспособности производственной системы.

Необходимая гибкость персонала в современных условиях может быть достигнута путем реализации следующих принципов организации труда:

1. обратной связи;
2. нарастающей квалификации;
3. мобильности;
4. коллективного обсуждения и принятия решений.

Принцип обратной связи. Успешное решение возникающих проблем возможно при условии хорошей информированности работников не только о происшедших или предстоящих изменениях плановых заданий, условий производства и т.п. в их подразделении, но и о том, какое влияние эти изменения

могут оказать на результаты работы других структурных подразделений и предприятия в целом. По мнению японских специалистов, «понимание того, как и почему происходят те или Другие процессы, не только обеспечивает возможность адаптации к внешним изменениям, но и выполняет полезную функцию стимулирования внутренней направленности к изменениям и совершенствованию» [39].

Без наличия обратной связи между взаимосвязанными и взаимодействующими производственными звеньями невозможна организация эффективного производства. Реализация данного принципа предполагает оценку деятельности подразделения в зависимости от влияния ее результатов на экономические показатели работы предприятия; создание правовой основы и организационных условий для развития экономически; отношений между отдельными производственными звеньями.

Принцип нарастающей квалификации имеет целью обеспечить рост знаний и умений работника выполнять различные производственные задания, смежные с основным видом деятельности, а также принимать оперативные решения при изменении производственного графика и процессов. Реализация данного принципа предполагает разработку программы поэтапного повышения квалификации, направленной, прежде всего, на формирование заинтересованности работников в результатах труда; организацию обучения; создание неформальных организационных структур, способствующих проявлению инициативы в совершенствовании существующих методов работы; формирование для каждого работника комплекса трудовых операций и действий, учитывающих развитие его способностей.

Принцип мобильности означает создание необходимых организационно-технических условий для чередования операций и комбинирования отдельных видов работ. Мобильность персонала достигается при таком построении производственного процесса в пространстве и во времени, которое обеспечивает возможность изменения структурных и пространственно временных связей элементов производства. Реализация данного принципа тре-

бует исследования движения информационных и материальных потоков в пределах конкретного подразделения, оптимизации загрузки работников (оборудования) резервирования их функциональных возможностей.

Принцип коллективного обсуждения и принятия решений реализуется в таких формах организации производства, труда и его оплаты, которые ориентированы на групповую работу, групповое стимулирование и групповую ответственность. Использование данного принципа требует создания организационных и экономических условий, приводящих к необходимости коллективного принятия решений и побуждающих работника к таким решениям. Реализация данного принципа связана с совершенствованием организации производства, проведением комплекса работ по переходу от цеховой структуры к предметно-специализированным подразделениям и созданию автономных самоуправляемых групп, наделенных максимальными правами в организации своей деятельности.

Применение рассмотренных принципов на ООО «КСК-Воронеж» направлено на создание необходимых предпосылок для стимулирования заинтересованности работников в результатах своего труда, постоянного усовершенствования производства и повышения его конкурентоспособности.

Другим направлением повышения гибкости производства ООО «КСК-Воронеж» является резервирование элементов производственной системы. Резервирование позволяет относительно безболезненно «повторять» изменения, обусловленные запросами потребителей, и сглаживать мелкие и средние колебания спроса и номенклатуры.

Создаваемые резервы целесообразно подразделять на структурные, временные и функциональные.

Структурное резервирование обеспечивается за счет избыточного количества основных элементов системы или общего резервирования. На ООО «КСК-Воронеж» целесообразнее применить поэлементное резервирование (использование операционных заделов, применение станков-дублеров, создание кадрового потенциала). Маневр кадрами осуществляется посредством

использования временных работников в периоды увеличения объема работ. На условиях временного найма трудятся работники более низкой квалификации, выполняющие вспомогательные функции. Поэтому их увольнение приводит только к количественному сокращению деятельности предприятия.

При временном резервировании элементы системы имеют определенный запас времени активного функционирования в производственном процессе. Данный вид резерва определяется неполной загрузкой в течение рабочего дня оборудования и рабочих, опережением сроков обработки отдельных деталей или выполнением определенных видов работ.

Для реализации этого направления возможно использование систем скользящего гибкого рабочего дня, удлинённых отпусков. Применение этих форм резервирования не только обеспечивает большую маневренность предприятия, но и позволяет решить некоторые социальные проблемы. Так, по мнению экспертов, переход предприятий Германии на систему работы с гибкой продолжительностью рабочего дня обеспечил бы около 2 млн. новых рабочих мест. Введение такого порядка работ на отдельных участках является лучшей альтернативой по сравнению с укороченным рабочим днем или увольнением» убыточных работников [39].

Функциональное резервирование предполагает наличие избыточных рабочих возможностей производственной системы. Такое резервирование позволяет обеспечить непрерывность производства при изменении требований к объему и срокам выполнения производственных заказов благодаря перераспределению функциональных обязанностей работников, обладающих высоки уровнем квалификации по отдельным операциям. В последнем случае следует различать постоянный набор производственной мощности по каждой из функций переменных, создаваемый с учетом прогнозируемых изменений конструктивных и организационных параметров изготавливаемой продукции. При функциональном резервировании, в отличие от традиционного распределения мощностей и закрепления заказов за рабочими местами, производится функциональное согласование имеющихся ресурсов и распределе-

ние заказов по видам обработки [39].

Принцип функционального согласования производственных мощностей показан на рисунке 3.4. Величина дополнительной мощности по видам обработки  $F_1$   $F_2$  представляет собой резерв гибкости производственной системы.

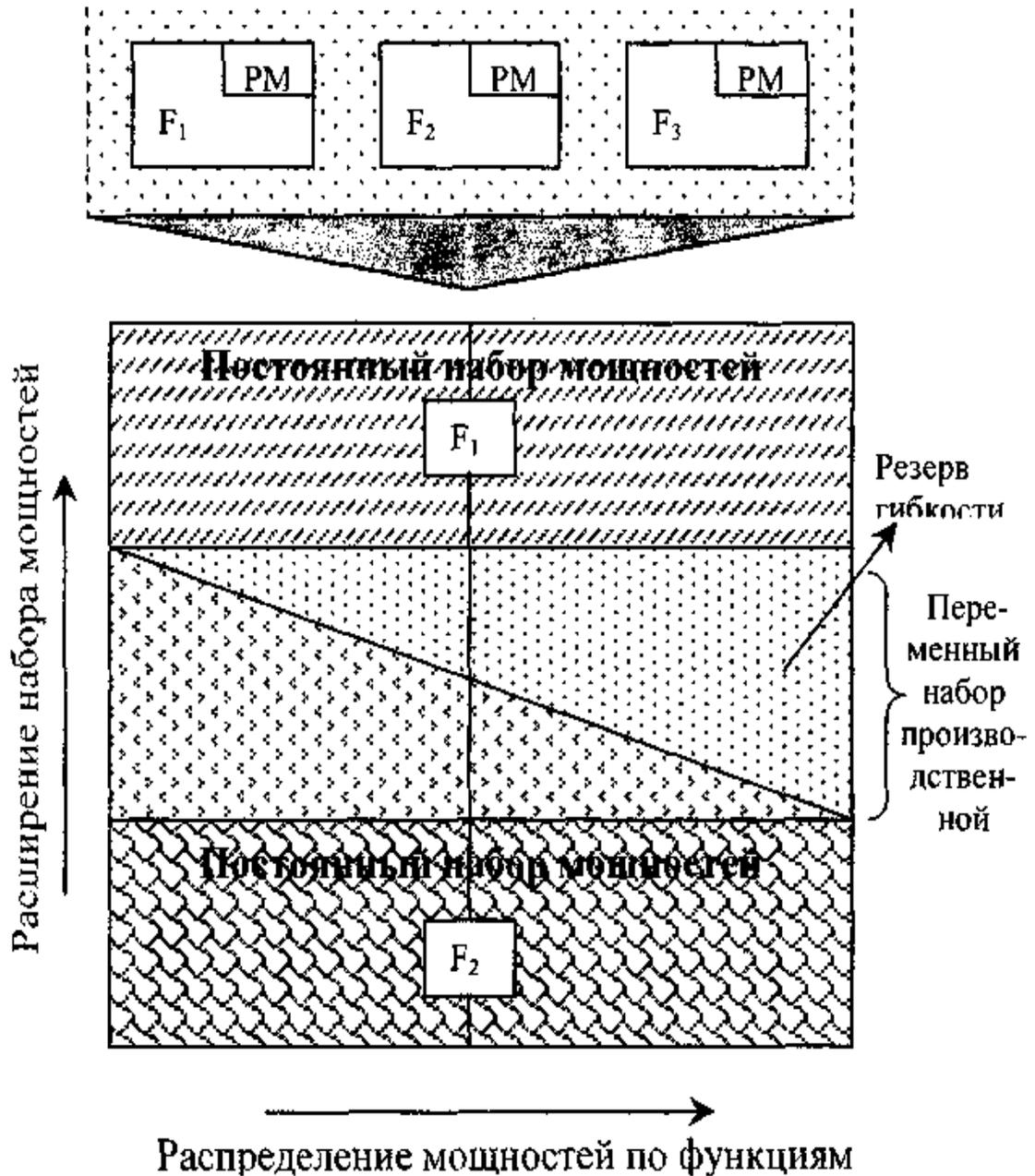


Рисунок 3.4 – Постоянный и переменный набор производственной мощности:  $F_1$   $F_2$  - технологические функции;  $PM_1$ ,  $PM_2$ ,  $PM_3$  - рабочие места

Большое число и сложность взаимосвязей факторов, обуславливающих

тот или иной уровень гибкости, а также мероприятия по его повышению вызывают необходимость их оптимального сочетания и планирования.

Планирование гибкости является одним из наиболее важных условий достижения конкурентоспособности производства. При разработке программы повышения конкурентоспособного производства важно знать какие ресурсы (возможности) производственной системы следует использовать и каким образом можно превратить способность к адаптации в уникальное преимущество предприятия.

Отсюда вытекают основные задачи планирования гибкости, которые необходимо выполнить на ООО «КСК-Воронеж»:

- обеспечить целенаправленное развитие предприятия в динамичной среде на основе повышения уровня гибкости;
- концентрировать усилия персонала на безусловном выполнении производственных заказов с учетом изменений, вносимых потребителями, при условии минимизации всех видов затрат;
- сформировать комплекс мероприятий по повышению гибкости производственной системы.

Процесс реализации отмеченных задач можно представить с помощью модели, приведенной на рисунке 3.5.

Внутренний анализ направлен на выявление основных носителей и степени гибкости. В процессе планирования важно определить, какие из факторов производства (персонал, оборудование, материалы, организация процессов, управление) должны обладать необходимой гибкостью с тем, чтобы обеспечить быстрое реагирование на изменяющиеся требования рынка. При этом следует установить требуемую степень гибкости с учетом диапазона изменения производственных задач.

Говорить об оптимальном уровне гибкости можно лишь относительно некоторого временного интервала, поэтому возникает необходимость определения горизонта гибкости, или промежутка времени, для которого устанавливаются требуемые пределы [39].

Чтобы обеспечить эффективность функционирования производственной системы в динамичной среде, необходимо в первую очередь определить требования к гибкости системы. Для этого следует спрогнозировать возможные изменения динамики потребительского спроса, установить пределы варьирования производственных задач, формы проявления гибкости и условия их экономичности.



Рисунок 3.5 – Модель процесса планирования гибкости производственной системы для ООО «КСК-Воронеж»

Результатом оценки внешнего окружения в этом случае является совокупность требований, предъявляемых к гибкости производственной системы.

Результатом анализа пробелов является определение уникальных пре-

имущества предприятия, обусловленных способностью производственной системы гибко реагировать на возникающие изменения. Информация, полученная на данном этапе, служит основой для формирования стратегических оперативных планов повышения и регулирования гибкой производственной системы.

Регулирование гибкости предполагает формирование комплекса стандартных решений, призванных поддержать соответствие производственной системы требованиям объекта производства [39].

Рекомендуется выделить несколько направлений регулирования организационной гибкости на ООО «КСК-Воронеж»:

1. Уменьшение разнообразия возникающих в программе изменений на основе стандартизации и унификации деталей, узлов и изделий в целом, расширение работ по повышению степени конструктивной преемственности новых изделий.

2. Создание внутрисистемных регулирующих механизмов. Применительно к производственной системе это выражается в организации изготовления деталей и узлов с замкнутым циклом производства на основе предметной специализации участков. На таких участках осуществляются все или большинство из операций, включенных в технологический маршрут обработки изделия. Это позволяет свести до минимума участие в управлении производственным процессом вышестоящих органов и одновременно повысить гибкость производственной системы. Степень замкнутости технологического цикла отражает согласованность между требованиями данной номенклатуры деталей и производственными возможностями.

3. Обеспечение непрерывности протекания производственных процессов в пространстве и во времени. Непрерывность производственного процесса в пространстве достигается на основе регламентации маршрута обработки, во времени - путем оптимизации загрузки оборудования и принятия оперативных решений в нестандартных ситуациях.

4. Концентрация технологических операций за счет применения ком-

бинированного инструмента и использования универсального оборудования с ЧПУ, обрабатывающих центров и агрегатных станков. Проведение этих мероприятий расширяет рабочие возможности используемого оборудования и одновременно уменьшает его количество.

5. Создание структурной, временной и функциональной избыточности элементов производственной системы [39].

Предложенные мероприятия по формированию системы планирования организационной гибкости позволят повысить эффективность функционирования производственной системы ООО «КСК-Воронеж» в динамичной среде.

## Заключение

Необходимость управления конкурентоспособностью товаров, деятельности хозяйствующих субъектов, а также экономики страны в целом для России не вызывает сомнений. Но прежде чем заниматься вопросами повышения конкурентоспособности того или иного объекта, необходимо детально изучить само понятие конкурентоспособности и все, что с ним связано. Именно поэтому первый раздел настоящей дипломной работы имеет теоретический характер и рассматривает экономическую сущность и содержание понятия «конкурентоспособность», а также методику оценки конкурентоспособности предприятия. В ходе его выполнения стала очевидной некоторая неопределенность в понимании различными учеными самого понятия конкурентоспособности и как следствие – методик её оценки. Кроме того, теоретический раздел содержит сведения об управлении конкурентоспособностью предприятий в современных условиях.

Второй – аналитический раздел выпускной квалификационной работы является логическим продолжением первого и содержит в себе применение рассмотренной ранее методики в ходе исследования конкурентоспособности ООО «КСК-Воронеж» и выпускаемой им продукции. Результат этого исследования показал, что ООО «КСК-Воронеж» обладает достаточно высоким коэффициентом конкурентоспособности, который, однако, достигается за счет низких показателей производственно-хозяйственной деятельности его конкурентов. Дальнейший анализ конкурентоспособности предприятия это подтвердил. Результат оценки конкурентоспособности продукции ООО «КСК-Воронеж» показал, что смеситель УЗ-ДСП-0,5 конкурентоспособен как по показателям качества, так и по экономическим показателям. Но несмотря на это, УЗ-ДСП-0,5 по некоторым показателям проигрывает перед своими конкурентами: производительности (А9-БСГ-3), установленной мощности (ДСГ-0,5), габаритным размерам (СП-1000, ДСГ-0,5), а также по неко-

торым организационным показателям. Все это необходимо учесть при дальнейшей доработке конструкции данного изделия.

В заключительном – третьем разделе данной выпускной квалификационной работы была проведена экспертная оценка степеней важности факторов, оказывающих отрицательное влияние на конкурентоспособность предприятия ООО «КСК-Воронеж», и на основе полученных данных сформулированы основные мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия ООО «КСК-Воронеж». Третий раздел содержит достаточно подробную информацию для реализации предложенных мероприятий. Также, в заключении третьей главы, рассмотрены факторы, определяющие гибкость производственной системы, сформулирована система принципов, которая должна быть учтена при разработке решений по повышению гибкости и конкурентоспособности производственной системы, представлена модель процесса планирования гибкости производственной системы и выделены направления регулирования организационной гибкости.

Подводя итог проделанной работе, следует отметить практическую направленность и ценность полученных результатов. Использование оригинальных исходных данных и применение научно обоснованных подходов к решению поставленных перед дипломной работой задач, делают её содержание практически направленным и ценным. Информация, представленная в выпускной квалификационной работе может быть действительно использована в практической деятельности рассматриваемого предприятия.

## Список использованных источников

1. Данилов И.П. Проблемы конкурентоспособности продукции электротехнической промышленности – Чебоксары: Изд-во Чуваш. ун-та, 2017. - 420 с.
2. И.М. Лифиц Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. - М.: Юрайт-М, 2017. - 224 с.
3. Фатхудинов Р. Управление конкурентоспособностью // Стандарты и качество. 2017. № 10. – С. 352.
4. Круглов М.И. Стратегическое управление компаний. Учебник для ВУЗов. -М.: Русская Деловая Литература, 2018. – 768 с.
5. Хайек Ф.А. Познание, конкуренция и свобода. - СПб.: Пневма, 2019. - 230 с.
6. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. -М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. - 680 с.
7. Юданов А.Ю Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие, 2-е изд.-М.: Гном-Пресс, 2015. -710 с.
8. Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки // Вестн. Моск. Ун-то. Сер 6. Экономика. 2018.- 348 с.
9. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. -М.: Изд-во «Финпресс», 2016. - 464 с.
10. Цыганова А.Г. Конкуренция и антимонопольное регулирование. - М.: ИНФРА-М.: - 2014. - 296 с.
11. Гличев А.В. Основы управления качеством продукции. М.: АМИ. 2018.- 355 с.
12. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 5-е изд.-Минск: ООО «Новое знание», 2018. - 688 с.
13. Ермасович Л.Л. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Мн.: БГЭУ, 2017. -540 с.

14. Родионова В.М., Федотова М.А. Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. М.: Перспектива, 2018. -98 с.
15. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. М.: ИНФРА-М, 2017. -343
16. Воронин С.И. Маркетинг: Учебн. пособие. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2018. -110 с.
17. Фатхудинов Р.А. Стратегический маркетинг: Учеб. пос. М.: ЗАО «Бизнес-школа», «Интел-синтез», 2016. -640 с.
18. Организация производства: Учебник для вузов / Под ред. О.Г. Туровца. - 2-е изд., доп.-М.: Экономика и финансы, 2017. - 452 с.
19. Пешкова Е.П. Маркетинговый анализ в деятельности фирмы. М.: «Ось-89», 2016. - 320 с.
20. Анализ конкурентоспособности товаров // Маркетинг в России и за рубежом. 2016, №3, - С. 45.
21. Маркетинг. Учебник / А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Корлюгов, С.А. Красильников и др., под ред. А.Н. Романова. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. -560 с.
22. Горбашенко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособность: Учебное пособие. -СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2017. - 207 с.
23. Скорняков Э.П. Управление качеством и конкурентоспособность промышленной продукции на основе патентных исследований. М.: Информ.-Издат. центр Роспатента, 2018.-162 с.
24. Математическая экономика на персональном компьютере: перевод с японского, под ред. М. Кубонива. -М.: Финансы и статистика, 2018. - 304 с.
25. Мандрыкин А.В. Автоматизация плановых и экономических расчетов: Учеб. пособие / А.В. Мандрыкин, А.В. Непышневский; Воронеж. гос. техн. ун-т. Воронеж, 2018. -115 с.
26. Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб.: Питер, 2016. - 224 с.

27. Попов Е.В. Продвижение товаров и услуг. М.: Финансы и статистика, 2018. -319 с.
28. Синько И.В. Оценка конкурентоспособности промышленной продукции // Машиностроитель, 2017. - №4. - с. 13-18.
29. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева, Е.Э. Автухова; под ред. В.Е. Хрупкого. - М.: Финансы и статистика, 2018. -256с.
30. Таран В.А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегия в области качества // Машиностроитель, 2018. - № 2. -с. 7-10.
31. Фатхутдинов Р.А. Система обеспечения конкурентоспособности // Стандарты и качество, 2015. - № 1. - с.48-52.
32. Фатхутдинов Р.А. Система менеджмента. - 2-изд. - М.: Бизнес - школа "Интел - синтез", 2017. - 352 с.
33. Харрингтон Д.Х. Управление качеством в американских корпорациях / Пер. с англ. - М.: Экономика, 2016. - 272 с.