

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**Разработка программы повышения конкурентоспособности
предприятия**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 05001263
Качуриной Натальи Евгеньевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Герасименко О.А.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия....	6
1.1 Понятие и виды конкурентоспособности.....	6
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	9
1.3 Этапы разработки программы повышения конкурентоспособности предприятия.....	19
Глава 2 Анализ основных показателей и разработка программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».....	27
2.1 Анализ основных показателей хозяйственной деятельности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».....	27
2.2 Разработка программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».....	42
2.3 Расчёт экономических показателей программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».....	51
Заключение.....	60
Список литературы.....	63
Приложения.....	68

Введение

Актуальность темы исследования выпускной квалификационной работы объясняется тем, что в настоящее время на рынке появляется огромное число новых компаний. В каждой из них используются свои принципы управления, подходы к решению проблем. Сейчас повсеместно происходит переосмысление основных научных подходов к управлению, их трансформация и модернизация под современные тенденции развития экономики. Но бесспорным является тот факт, что все принципы современного управления, в основе своей, содержат мысли и идеи, которые были разработаны и проверены еще на начальных этапах становления управленческого искусства. Без этих истин, в принципе, невозможна успешная деятельность предприятий, а в частности, и их существование вообще.

Согласно накопленному управленческому опыту одним из важнейших условий успешного существования компании является эффективная стратегия управления конкурентоспособностью, основанная на тщательном стратегическом анализе внешней и внутренней среды, без которой ни одна из существующих компаний не сможет обойтись.

Все уровни конкурентоспособности взаимозависимы, и как следствие, уровень конкурентоспособности страны зависит от конкурентоспособности предприятий и организаций, функционирующих на территории рассматриваемого государства. В свою очередь, успех того или иного предприятия зависит от уровня конкурентоспособности выпускаемой ими продукции.

Взаимосвязь всех уровней конкурентоспособности указывает на то, что повышение конкурентоспособности страны необходимо начинать с повышения конкурентоспособности предприятий и, как следствие, производимой ими продукции.

Проблема конкурентоспособности предприятий и производимой ими продукции является одной из важнейших на сегодняшний день. Своевременная оценка конкурентоспособности необходима для оперативной реакции на постоянно меняющиеся условия рынка, изменения товарной политики, сокращения ассортимента не пользующихся спросом товаров.

Сложившаяся ситуация жёсткой конкуренции обуславливает необходимость оценки создавшейся рыночной обстановки для формирования комплекса эффективных средств конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы условиям Российского рынка, с другой стороны – нюансам и особенностям конкретного производства.

Самым трудоёмким этапом этой работы является осмысление возможностей достижения конкурентных преимуществ и создание на этой основе комплекса мероприятий по усилению конкурентной позиции предприятия. Всё это делает актуальной тему данной дипломной работы.

Объектом исследования является организационно-экономическая деятельность предприятия энергомашиностроения ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

Предмет исследования – процесс управления конкурентоспособностью ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка основных направлений программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» и обоснование ее социально-экономической целесообразности.

Для достижения поставленной цели определены **задачи**:

- исследовать и проанализировать теоретические аспекты управления конкурентоспособностью предприятия, методы оценки;
- проанализировать основные показатели хозяйственной деятельности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»;
- разработать программу повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» и оценить ее эффективность.

Теоретико-методологическая основа исследования. Тема предоставленной квалификационной работы на сегодняшний день активно разрабатывается в научной литературе в трудах экономистов, специалистов в области маркетинга и стратегического управления. Большое внимание изучению данного вопроса уделили отечественные и зарубежные исследователи, среди которых: Айзенберг Г.Л. [2], Березин И.С. [6], Веснин В.Р. [5], Майкл Портер [42], Мазалкина Е.И. [20], Саттарова И.В. [20], Фатхутдинов Р.А. [46], Царев В.В. [39], Стивенсон Д. [45], и др.

В качестве **эмпирической базы** при написании работы были использованы материалы и статистические данные, предоставленные официальным сайтом компании ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» и публицистическими изданиями.

В квалификационной работе были использованы следующие **методы исследования**: комплексный, сравнительный, анализ документов, методы опроса, методы проектирования, математический, графический, качественный и количественный.

Практическая значимость исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ». Выпускная квалификационная работа прошла апробацию путем публикации статьи: «Программа повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» в Международной заочной онлайн-конференции «Научный диалог: экономика и управление» [19].

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложение.

Глава 1 Теоретические аспекты конкурентоспособности

1.1 Понятие и виды конкурентоспособности

Становление рыночных отношений связано с борьбой производителей товаров и услуг за как можно более выгодные условия производства и реализации товаров с целью получения прибыли. В научной литературе подобное явление получило название конкуренция. Понятие конкуренции лежит в основе такой экономической категории, как конкурентоспособность. Существуют такие понятия как конкурентоспособность объекта и субъекта.

Конкурентоспособность объекта (товара или услуги) формируется в процессе деятельности конкретного экономического субъекта хозяйствования, осуществляемой посредством выполнения управленческих, организационных, производственных и сбытовых функций. Способность самого экономического субъекта хозяйствования конкурировать, побеждать в конкурентной борьбе, проявляющаяся в его конкурентном отличии, дающем субъекту наилучшие возможности в сохранении существующих, и привлечении новых покупателей и завоевании новых рынков сбыта, характеризует «конкурентоспособность субъекта (фирмы)».

Существует несколько уровней понятия конкурентоспособности:

- конкурентоспособность страны;
- конкурентоспособность региона (отрасли);
- конкурентоспособность предприятия;
- конкурентоспособность товара.

Понятия различных уровней конкурентоспособности связаны между собой внешне и внутренне. Конкурентоспособность товара напрямую зависит от уровня конкурентоспособности страны, региона, предприятия, выпускаемого товар.

Константинов И.В., экономист, российский государственный, политический и общественный деятель, член Совета Республики Верховного

Совета Российской Федерации (1990-1993); директор департамента Института развития гражданского общества и местного самоуправления (до января 2009 г.), дает следующее определение конкурентоспособности: «Под конкурентоспособностью предприятия понимается его реальная и потенциальная способность, в реальных условиях, проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов» [42].

Однако конкурентоспособность товара не определяет уровень конкурентоспособности предприятия в целом и не является достаточным условием для достижения желаемого уровня конкурентоспособности. Наличие конкурентоспособной продукции не является залогом успеха на современном рынке. Ярким примером такой ситуации является состояние многих отечественных предприятий военно-промышленного комплекса.

Проанализируем определения категории «конкурентоспособность предприятия», данные некоторыми авторами:

Фатхутдинов Р.А., заслуженный деятель науки РФ, Академик Академии проблем качества, эксперт Совета Федерации РФ по экономической политике и предпринимательству, опубликовал более 310 научных трудов по экономике и управлению НТП, по стратегическому маркетингу, конкурентоспособности, функциональным видам менеджмента, управлению конкурентоспособностью организации и др., дает следующее определение: «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [45].

Карл Менгер, профессор экономики, основатель австрийской школы экономики дал следующее определение конкурентоспособности:

«Конкуренентоспособность промышленного предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [30].

Конкуренентоспособность предприятия рассматривается этими авторами как относительная категория, то есть каждое предприятие сравнивается с предприятиями конкурентами для определения уровня конкурентоспособности. Данный методологический подход к определению уровня конкурентоспособности предприятия широко используется в современном мире и прост в восприятии как логическом, так и математическом. Но к сожалению он не является достаточным для полного понимания определения «конкуренентоспособность предприятия» и имеет ряд существенных недостатков.

1. Выбор в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов позволяет ранжировать конкурентные позиции анализируемых предприятий, но сужает возможность обобщенной объективной оценки отраслевой конъюнктуры.

2. Главным образом рассматриваются и сопоставляются показатели конкурентов, без учёта внешних факторов изменяющихся условий внешней среды, в которой существует предприятие.

3. Отсутствует системность оценки конкурентоспособности: и локальные, и интегральные параметры работы предприятия сопоставляются без учета сложных внутрисистемных связей и динамики изменения.

Приняв во внимание вышеперечисленные пункты можно сформулировать следующее определение конкурентоспособности: конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика

предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Для полного понимания определения «конкурентоспособность предприятия» необходимо обозначить критерии, определяющие конкурентоспособное предприятие. К таковым можно отнести:

- минимальный уровень производственных издержек;
- качественная фондоотдача;
- рентабельность производства продукции;
- высокая производительность труда;
- положительный коэффициент затоваренности готовой продукцией;
- положительный коэффициент загрузки предприятия;
- рентабельность розничных и оптовых продаж;
- способность к постоянному развитию производственной базы;
- платежеспособность и независимость от кредитов;
- способность к автономному существованию;
- высокий уровень финансовой прибыли.

Вышеперечисленные критерии конкурентоспособности, как правило, меняются в зависимости от сферы и специфики деятельности компании и условий, сложившихся на финансово-экономическом рынке. В связи с этим, определение чётких признаков высокого уровня конкурентоспособности компании возможно только в условиях динамики её развития.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Для оценки конкурентоспособности предприятия можно использовать аналитические и графические методы оценки [30].

Аналитические:

- рейтинговая оценка;
- оценка на основе доли рынка;

- оценка на основе потребительской стоимости;
- оценка на основе эффективной конкуренции.

Графические:

- матрица БКГ;
- модель «Привлекательность рынка – преимущества конкуренции»;
- матрица Портера;
- многоугольник конкурентоспособности.

Рейтинговую оценку, как правило, используют при сравнении предприятий региона или отрасли. В данном методе используется следующая документация: результаты опроса менеджеров заказчика или данного предприятия; финансовая отчетность предприятий.

Все показатели, которые можно рассчитать на основе реально имеющейся информации, должны отражать существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.

При составлении рейтинга можно использовать десятифакторную модель, структурированную по двум основным аспектам: эффективности хозяйственной деятельности (пять факторов) и финансовой стабильности (пять факторов) [29]. Итоговый балл для составления рейтинга отдельного предприятия выводится по формуле:

$$TM = \sum (MiVi), \quad (1)$$

где TM - итоговый балл предприятия по результатам рейтинговой оценки; M_i - балл (количественная оценка) предприятия по i -му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга; V_i - вес i -го показателя, присвоенный ему при включении в модель проведения рейтинговой оценки;

$\sum (MiVi)$ - сумма произведений баллов отдельных показателей и их весов.

В результате все предприятия ранжируются по сумме баллов.

Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли. Доля рынка определяется как удельный вес розничного товарооборота в

общем его объеме. Увеличение или уменьшение в интервале от 0 до 100% свидетельствует об уровне конкурентоспособности.

$$MS = RC / TC, \quad (2)$$

где MS - доля рынка субъекта;

RC - розничный объем товарооборота;

TC - общий объем розничного товарооборота на рынке.

Данная методика позволяет по характеру распределения долей рынка выделить ряд стандартных положений его субъектов: аутсайдеры; со слабой, средней, сильной конкурентной позицией; лидеры. Величина изменения рыночной доли позволяет определить группы хозяйствующих единиц: с быстро улучшающейся, улучшающейся, ухудшающейся, быстро ухудшающейся конкурентными позициями. Перекрестная классификация размера долей и их динамики дает возможность построить конкурентную карту рынка, на основе которой легко установить место объекта в структуре рынка.

Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости предполагает оценку совокупности маркетинговых, организационных и управленческих решений, т.е. экономической технологии компании. Данный метод позволяет достаточно точно выявить и оценить реальные потребности потенциальных потребителей.

Норма потребительной стоимости величина безразмерная. Показатель Q (норма потребительной стоимости) лежит в пределах от 0 до 1. Если $Q = 1$, то это говорит о полной конкурентоспособности предприятия, а если $Q = 0$, то наоборот.

Алгоритм расчета показателя конкурентоспособности состоит из следующих этапов:

- изучение рынка, конкурентов, потребностей потенциальных потребителей;
- определение целевых сегментов по направлениям;
- определение стратегической и маркетинговой концепции фирмы;

- определение значимых блоков, свойств и коэффициентов значимости;
- расчет нормы потребительной стоимости по экономическому блоку свойств;
- расчет нормы потребительной стоимости по техническому блоку свойств;
- расчет нормы потребительной стоимости по экологическому блоку свойств;
- расчет нормы потребительной стоимости по социально-психологическому блоку свойств;
- расчет нормы потребительной стоимости по юридическому блоку свойств;
- определение общей нормы потребительной стоимости предприятия;
- анализ результатов и принятие решения по улучшению конкурентоспособности предприятия.

Данный метод дает возможность более точно оценить реальные потребности потенциальных потребителей и уровень компании из-за совокупной оценки маркетинговых, управленческих и организационных решений. Но для сбора информации используются только экспертные методы, что говорит о недостаточной объективности результатов оценки конкурентоспособности.

Оценка конкурентоспособности на основе теории эффективной конкуренции предполагает оценку эффективности работы каждого из подразделений, использования ими ресурсов.

В основе лежит оценка четырех групп – критериев конкурентоспособности:

- показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии, организация труда;

- показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, кредитоспособность, стабильное развитие;

- показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке средствами рекламы и стимулирования;

- показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена.

Так как каждая группа критериев имеет свою важность, то экспертным путем были получены коэффициенты весомости для каждой группы. Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средней взвешенной арифметической:

$$C = 0,15e + 0,29f + 0,23s + 0,33c, \quad (3)$$

где C - коэффициент конкурентоспособности предприятия;

e - значение критерия 1 группы;

f - значение критерия 2 группы;

s - значение критерия 3 группы;

c - значение критерия 4 группы.

Весь алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности состоит из трех последовательных этапов (таблица 1.2.1).

Таблица 1.2.1 - Этапы расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия

№ этапа	Содержание этапа
1	Расчет единичных показателей конкурентоспособности предприятия и перевод этих показателей в относительные величины (баллы).
2	Расчет критериев конкурентоспособности предприятия по формулам.
3	Расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.

Использование в ходе оценки сравнения показателей за разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля отдельных служб.

В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар - «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов продукции используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка. Темп роста рынка определяется как средневзвешенное значение темпов роста различных сегментов рынка, в которых действует предприятие, или принимается равным темпу роста валового национального продукта. Темпы роста отрасли 10% и более рассматриваются как высокие. Относительная доля рынка определяется делением доли рынка рассматриваемого бизнеса на долю рынка крупнейшего конкурента.

Значение доли рынка, равное 1, отделяет продукты – рыночные лидеры – от последователей. Таким образом, осуществляется деление видов бизнеса (отдельных продуктов) на четыре различные группы:

Темпы роста рынка	Высокий	«Проблема»	«Звезда»
	низкий	«Собака»	«Дойная корова»
		малая	высокая
		Относительная доля на рынке	

Рисунок 1.2.1 - Матрица Бостонской консультативной группы

Матрица БКГ помогает выполнению двух функций: принятию решений о намеченных позициях на рынке и распределению стратегических средств между различными зонами хозяйствования в будущем.

Среди достоинств матрицы БКГ, прежде всего, стоит отметить ее простоту. Матрица весьма полезна при выборе между различными стратегическими зонами хозяйствования (СХЗ), определении стратегических позиций и при распределении ресурсов на ближайшую перспективу.

Однако, из-за простоты, матрица БКГ обладает двумя существенными недостатками:

- все СЗХ, положение в которых анализируется с помощью матрицы БКГ должны находиться в одинаковой фазе развития жизненного цикла;

- внутри СЗХ конкуренция должна идти таким образом, чтобы используемых показателей было достаточно для определения прочности конкурентных позиций компании.

Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» представляет собой развитие описанной выше модели. Определяющими в модели являются привлекательность рынка и преимущества в конкуренции. Привлекательность рынка складывается из характеристик просто рынка, качества рынка, основы снабжения и прочих условий. Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке, потенциалом продукта, исследовательским потенциалом, а также квалификацией менеджеров и сотрудников (рисунок 1.2.2).

Привлекательность рынка	Высокая			
	Средняя			
	Низкая			
		Малые	Средние	Большие
	Преимущества по отношению к конкурентам			

Рисунок 1.2.2 - Модель «Привлекательность рынка — преимущества в конкуренции»

Данная матрица позволяет определить положение рассматриваемого товара/предприятия на рынке относительно других конкурентов, а также позволяет выработать стратегические рекомендации по улучшению уровня конкурентоспособности товара.

К недостаткам модели можно отнести следующие:

- определение факторов модели требует большого количества информации, которая чаще всего бывает просто недоступна;
- трудно количественно оценить качественные характеристики;
- модель статична и отражает только заданный промежуток времени.

Матрица Портера. Исследования американского ученого М.Портера к следующему выводу: крупные предприятия с большой долей рынка, с одной стороны, и небольшие специализированные предприятия – с другой, имеют шанс достичь требуемого уровня рентабельности. Отсюда следует: опасность средней позиции; рекомендация всем предприятиям, не имеющим средств или способностей для достижения лидерства на рынке, сконцентрировать свою работу на определенном сегменте и наращивать там преимущества по отношению к конкурентам [42]. Портер выделил пять движущих сил конкуренции;

- конкуренты внутри отрасли;
- потенциальные новые конкуренты;
- продукты – заменители;
- сильная позиция поставщиков;
- сильная позиция покупателей.

На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, Портер построил так называемую матрицу конкуренции (рисунок 1.2.3)

		Неповторимость продукта	Преимущества в себестоимости
Стратегическая цель	Вся отрасль	дифференцирование	Лидерство в области затрат
	Один сегмент рынка	концентрация на сегменте	

Рисунок 1.2.3 - Стратегическое преимущество

Лидерство в области затрат. Основная идея: все действия и решения предприятия должны быть направлены на сокращение затрат. Прочие характеристики (качество, сервис) являются подчиненными, хотя и не должны оставаться без внимания.

Стратегия дифференцирования. Основная идея: продукт предприятия должен отличаться от продукции конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей. В этом случае можно установить высокую цену. Затраты имеют второстепенную роль.

Концентрация на сегменте. Основная идея: обработка одного или нескольких сегментов рынка и достижение там лидерства по затратам, или особого положения, или того и другого вместе. Возможные сегменты: избранные группы клиентов; определённые части производственной программы; географически ограниченные рынки.

Определив уровень конкурентоспособности продукции, предприятие может приложить определённые усилия для укрепления её конкурентной позиции, составить маркетинговые программы для освоения новых рынков сбыта, своевременно менять товарный ассортимент, разрабатывать новые или модернизировать уже имеющиеся изделия, расширять и создавать производственные мощности и др.

Многоугольник конкурентоспособности. Метод построения многоугольника конкурентоспособности относится к графическим способам оценки характеристик продукта/предприятия относительно его аналогов или других игроков на рынке. Визуально он представлен векторами, направленными из одной точки в разные стороны и описывающими ключевые свойства объекта:

- 1) ассортимент продукции и ее стоимость;
- 2) эффективность и результат;
- 3) внешний вид продукта;
- 4) срок хранения;
- 5) дистрибуция;

- 6) уровень рекламной активности;
- 7) уникальность торгового предложения;
- 8) уровень знания бренда целевыми аудиториями;
- 9) степень лояльности к марке;
- 10) качество квалификации и работы персонала.

Для оценки конкурентоспособности не отдельного товара или услуги, а компании в целом, используется расширенная шкала свойств, которая включает анализ:

- рыночных возможностей и стратегических направлений развития;
- эффективности маркетинговой деятельности;
- технико-технологического и кадрового потенциала;
- качества менеджмента и финансового состояния;
- системы управления качеством и контроля запасов;
- уровня затрат на научно-исследовательские разработки и инновации;
- уровня конкуренции на рынке;
- отношений с целевыми аудиториями;
- потребительских предпочтений;
- конкурентоспособности отдельных товаров.

Для построения многоугольника создается шкала, оси которой соответствуют конкретным выделенным критериям. Каждый критерий оценивается по системе от 1 до 10 баллов, где 10 – максимальное значение.

Затем, в соответствии с проведенным анализом, определяются точки-показатели, которые соединяются между собой. Одновременно выстраивается многоугольник свойств аналогичного продукта конкурента.

После того как диаграмма была построена, данные могут быть дополнительно занесены в таблицу.

Таблица 1.2.2 – Сравнительный анализ

Критерий	Собственный товар	Товар конкурента 1	Товар конкурента 2
Ассортимент	7	3	6
Цена	10	5	8

Алгоритм проведения анализа предполагает определение цели, выбор базы сравнения и подлежащих оценке характеристик. Допускается, что по некоторым свойствам сравниваемый объект может уступать, а по другим – превосходить конкурирующие объекты. Например, преимуществами одной торговой сети будут являться местоположение и ценовая политика, а второй – ассортимент продукции, площади и качество обслуживания.

В результате анализа достигается высокая степень наглядности имеющихся сильных и слабых сторон продукта/предприятия и обеспечивается возможность сравнительной оценки ключевых преимуществ собственной компании и конкурентов. Сопоставление полученных результатов становится отправной точкой для определения действительной конкурентоспособности организации и создает достаточные основания для совершенствования деятельности предприятия и усиления его позиций на рынке.

1.3 Этапы разработки программы повышения конкурентоспособности предприятия

Проблемы повышения уровня конкурентоспособности являются первостепенными и актуальными для производственных предприятий. Снижение производственных и сбытовых издержек с соответствующей оптимизацией ценовой политики является гарантированной предпосылкой для завоевания сильных рыночных позиций. Однако, проблемы, возникающие перед производителями при выходе на рынок, не могут быть решены только лишь посредством снижения уровня цен. Необходимо формировать в сознании потребителя определённую степень доверия к товарной марке. Не стоит забывать и о торговом имидже предприятия. Необходимым условием для существования предприятия любого типа хозяйствования на современном рынке является повышение конкурентоспособности: обеспечение максимального уровня качества

продукции, которая представлена в широком ассортименте, в сочетании с разносторонним комплексом услуг [43].

Повышение конкурентоспособности представляет собой процесс изменений, и как любой процесс, особенно тот, который вызывает определенные противодействия, он нуждается в управлении и, в частности, стратегическом подходе. Поскольку изменения касаются всех основных организационных составляющих, включая структуру кадров, занятость, квалификацию, технологию, оборудование, продукцию, рынки сбыта, то, соответственно, исходным моментом повышения конкурентоспособности выступает разработка стратегии такого повышения с учетом всех аспектов содействия и противодействия. Программа повышения конкурентоспособности нуждается в учете специфики взаимосвязи как между элементами организации, так и с их окружением, и представляет собой процесс принятия решений (включая цели, методы, планы) по достижению целей повышения конкурентоспособности. При этом менеджмент предприятия должен:

- объективно оценивать существующее положение организации;
- определять концепцию повышения конкурентоспособности;
- доводить необходимость изменений;
- наглядно представлять и объяснять ожидаемые результаты совершенствования деятельности.

Программой повышения конкурентоспособности принято считать особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение задания повышения конкурентоспособности продукции и/или предприятия, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Программа повышения конкурентоспособности включает в себя в зависимости от типа 4 этапа или 7 этапов. Из 4 этапов состоит минимальная программа [43]. На практике количество этапов разработки программы повышения конкурентоспособности зависит от конкретного предприятия,

рыночной ситуации и т.д., но их содержание и последовательность, как правило, стандартны:

- определение и упорядочение приоритетности целей;
- конкретизация целей, диагностика ресурсных и часовых ограничений;
- формулировка стратегий реализации программы;
- планирование действий и определение фаз программы;
- создание организационной структуры программы;
- установление методов и выбор инструментария измерения достигнутых результатов;
- определение расходов, связанных с реализацией программы;
- оценка эффективности мероприятий.

Рассмотрим данные мероприятия подробнее. Чтобы усилить идею, ее надо сначала выделить и зафиксировать на электронном или бумажном носителе. Это первый этап работы с идеей. Если не правильно выделить идею, то схема не будет работать, потому что идея не будет усиливаться. Выделить идею – это значит выделить суть компании, товара или человека. Второй этап – это понять эту суть. После этого можно переходить к следующему этапу. Третий этап – это привести в соответствие идее товар, компанию или личность, сделать так, чтобы все ей соответствовало, сделать так, чтобы компания, личность или товар были 100% отражением идеи, которую они представляют. Личность, компания или товар должны транслировать самим фактом своего существования ту идею, воплощением которой они являются. Когда это сделано, происходит переход к последнему этапу – внедрению идеи. Четвертый этап – внедрение идеи в максимальное число людей, ведь сила идеи в ее распространенности. Чем более распространена идея, тем более она сильна. На этом минимальная программа повышения конкурентоспособности заканчивается, точнее, заканчивается один цикл повышения уровня конкурентоспособности. Очевидно, что эта программа только для тех, кто не хочет сильно что-то менять, а готов только на минимальные изменения.

Максимальная программа повышения конкурентоспособности более обширна. Она предназначена для тех, кто готов к более серьезным переменам, потому как она их предполагает. В основе этой программы лежит тот факт, что идеи различаются по перспективности и новизне. Новые идеи, как правило, более перспективные и это дает им максимальную силу. Также надо отметить, что идея имеет жизненный цикл. Суть жизненного цикла идеи в том, что когда-то она появляется, но потом проходит время, она полностью реализуется и уходит со сцены и на ее место приходят другие идеи. Это надо учитывать и по этой причине максимальная программа представляет собой 7 этапов. Первый этап – это выделение текущей идеи. Второй этап – это оценка перспектив этой идеи, определение этапа ее жизненного цикла. Если результат оценки положительный, то можно продолжать и переходить к следующему этапу. Если нет, то надо выбрать более перспективную идею и только после этого продолжать. В этом случае третий этап – это выбор новой, более перспективной идеи. Далее идет четвертый этап – выделение этой новой идеи, выявление ее сути и фиксация на бумажном или электронном носителе. Пятый этап – понять идею, ее суть, пропустить идею через себя, сделать ее частью себя. Шестой этап – привести компанию, личность или товар в соответствие этой идее. Шестой этап – внедрение и распространение идеи. Чем лучше это получится сделать, тем больше давления она будет создавать на покупателей и тем более конкурентоспособной она будет.

Программа повышения конкурентоспособности должна быть построена для каждого товара с учетом той идеи, воплощением которой является товар, но также должна быть и общая программа для всех товаров. Она будет представлять собой синтез программ отдельных товаров. При этом надо помнить, что некоторые идеи постепенно становятся неактуальными, их место занимают другие идеи, а значит, неактуальными становятся и товары, воплощением которых они являются. Таким образом, нам надо иметь не только список текущих идей, которые являются воплощением имеющихся

товаров, но также список идей, которые могут быть актуальными в будущем, а значит и программы для этих товаров тоже.

Для своевременного принятия решения о разработке программы конкурентоспособности предприятия, необходимо учитывать внешние и внутренние предпосылки, определяющие необходимость разработки программ повышения конкурентоспособности.

Внешние предпосылки опосредствованного влияния:

- экономические (возникновение новых товарных рынков, повышение требований к качеству продукции, заострения конкуренции, завершения жизненного цикла продукции, активная инвестиционная политика);

- научно-технические (быстрое научно-техническое развитие, появление новых технологий, появление новых товаров-заменителей, повышение требований к сертификации продукции в отрасли);

- политико-правовые (благоприятная для развития отрасли политика органов власти, защита отечественного производителя, законодательные ограничения);

- социальные (демографическая ситуация, изменение потребностей и покупательной способности потребителей, наличие квалифицированной рабочей силы) и тому подобное.

Внешние предпосылки непосредственного влияния (промежуточная среда предприятия). Эта группа предпосылок описывает влияние заинтересованных сторон программы – отдельных внешних личностей или организаций, которые вовлечены в программу, а также тех, чьи интересы могут положительно или негативно повлиять на успешную их реализацию: бизнес-партнеры, клиенты, поставщики, инвесторы, подрядчики, кредиторы, регулятивные органы.

Внутренние предпосылки:

- организационно-управленческие:

- возможность организации применить стратегическую деятельность, опираясь на постоянное организационное развитие;

- осознание менеджментом необходимости внедрения программы повышения конкурентоспособности та ее поддержка высшим руководством;
- экономическое обоснование целесообразности и оценка возможности осуществления изменений;
- наличие или выделение центров принятия решений, децентрализация управления;
- готовность изменить стиль мышления и работы;
- использование самых простых и конкретнее всего организационных решений;
- технико-технологические:
 - соответствующий круг имеющихся технологий; знание новейших технологий;
 - большой научный потенциал;
 - достаточный уровень технической подготовки производства;
 - основательная конструкторская подготовка;
 - достаточно развитые и доступные информационные технологии;
- финансовые:
 - финансовая стабильность и наличие надежных финансовых партнеров;
 - кадровые;
 - активное участие персонала в программе;
 - компетентность и профессионализм;
 - готовность к изменениям, гибкость и целостность видения проблем;
 - обучение персонала методам деятельности в условиях организационных изменений;
 - психологическая подготовка персонала к будущим изменениям на предприятии, гибкая система мотивации;
 - стремительное реагирование на сопротивление организационным изменениям и предотвращение возникновению организационных конфликтов;

- разработка диаграммы ответственности и полномочий в пределах каждого операционного блока для документирования ролей и распределения ответственности в процессе реализации программы нововведений.

Программа повышения конкурентоспособности – очень важный инструмент. Он кроме всего прочего позволяет формировать правильное маркетинговое мышление. Под правильным маркетинговым мышлением стоит понимать такое, которое позволяет получить максимальный результат [43].

С учетом того, что началом начал являются идеи, правильное мышление это такое, которое исходит именно от идей. Если исходить не от идей, а от товаров или ассортимента товаров, то мы можем узнать тенденции в изменениях товаров, но товары это следствия каких-то изменений, а не причина. Чтобы понять, почему изменяются товары, нужно знать изменения в идеальной сфере. Также программа позволяет бороться с конкурентами, точнее побеждать их. Это достигается благодаря тому, что благодаря ней все мероприятия продумываются и разрабатываются заранее. Конкуренты, которые не применяют программу, не занимаются планированием своего будущего.

Таким образом, программа повышения конкурентоспособности позволяет смело смотреть в будущее. На основании ее можно заранее начинать разработку товаров, которые будут иметь спрос через 3-5 лет. При этом необходимо учитывать, что потребители определяют, какие им будут нужны товары, а не производители определяют, какие товары нужно покупать потребителям. В свою очередь предпочтения потребителей формируются не просто так, а связаны с тем, какие идеи в них внедрены или будут внедрены в будущем.

Потребители покупали, и будут покупать только те товары, которые нужны для воплощения внедренных в них идей. Соответственно в будущем, как только окончится жизненный цикл товаров, которые производятся в

настоящее время, все, кто не станет производить товары под новые идеи, окажутся на грани банкротства.

Чтобы построить качественную программу и избежать банкротства, необходим постоянный контроль за финансово-экономическим состоянием предприятия и устойчивостью положения на рынке. В настоящее время проблема оценки конкурентоспособности предприятий все чаще ставится перед специалистами по маркетингу на промышленных предприятиях. При этом в качестве основной задачи определяется установление критических факторов влияющих на конкурентоспособность и повышение эффективности управления конкурентоспособностью в долгосрочном периоде.

Глава 2 Анализ основных показателей и разработка программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»

2.1 Анализ основных показателей хозяйственной деятельности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»

ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» – одна из ведущих энергомашиностроительных компаний России, поставщик комплексных решений для атомной и тепловой энергетики, газовой, нефтехимической промышленности, промышленного и гражданского строительства.

Полное название предприятия Общество с ограниченной ответственностью «Белэнергомаш-БЗЭМ». Действует на основании Устава (Приложение А). Юридический адрес предприятия: Российская Федерация, 308017, г. Белгород, улица Волчанская 165, ИНН 3123193950, ОКПО 89676552 [34].

Форма собственности частная. ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» – это ведущее предприятие энергомашиностроения с более чем семидесятилетним опытом работы в отрасли. Сегодня специализированные производства ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»: производство соединительных элементов трубопроводов, производство труб, кузнечно-прессовое производство, производство сильфонных компенсаторов, котельное производство и производство строительных и др. Качество продукции реализуется успешно действующей на предприятии системой менеджмента качества, сертифицированной на соответствие ГОСТ ISO 9001-2011 (ISO 9001:2008) (Приложение Б). Имеются разрешение Ростехнадзора на применение сильфонных компенсаторов и лицензии на проектирование и изготовление оборудования для атомных станций. Отдел металлоконструкций инженерного центра имеет лицензию Федерального агентства по строительству на проектирование зданий и сооружений I и II уровня ответственности. Привлечение оригинальных технологий

производства, диагностики и контроля позволяет ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» поддерживать репутацию надежного партнера и поставщика.

В числе основных поставщиков материалов ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»: ООО «Интерпайп-М», ООО «Промстройметалл», ЗАО «Россервис», ООО «Нефтегазовые системы», ЗАО ТД «Уралтрубосталь», ЗАО «ВЗМ Красный октябрь», ЗАО «СевМашКомплект», ООО ТД «СМП», ООО «Сталь Гарант», ЗАО ТД «ТМК», ООО «Сибкабель», ООО «Атомпромкомплект» и др. (Приложения В-Е).

ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» специализируется на производстве трубопроводов для тепловых, атомных электростанций и промышленной энергетики. Производятся трубопроводы для нефтяной, газовой и других отраслей промышленности, а также соединительные элементы трубопроводов. Производятся сильфонные компенсаторы, предназначенные для обеспечения защиты трубопроводов пара и горячей воды, технологических трубопроводов от статических и динамических нагрузок, возникающих при температурных деформациях и вибрациях. Производятся строительные металлоконструкции, это все элементы несущего каркаса здания, колонны, фермы, балки, связи, прогоны. Производятся опоры ЛЭП, башни сотовой связи, различные мачты и вышки. Изготавливаются мостовые конструкции. Делается упор на изготовление строительных конструкций из труб, это одно из конкурентных преимуществ предприятия.

На заводе уделяется большое внимание качеству продукции. Система менеджмента качества сертифицирована на соответствие международной системе ИСО 9001 (Приложение Ж - И). Продукция ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» имеет высокое качество и поэтому пользуется спросом не только на территории России, но и за ее пределами.

Производственная база ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» на сегодняшний день, по оценкам специалистов, одна из лучших по уровню техники в России. Благодаря внедрению новых технологий предприятие предоставляет более

высокий, по сравнению с другими заводами, уровень продукции и услуг [34].

Организационная структура управления ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» представляет собой сложную структуру, состоящую из множества элементов. Организационная структура ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» - функциональная структура управления, которая вполне подходит для контроля за процессом наращивания мощностей и увеличения фактического объёма производства. Главенствующее место в иерархии занимает Генеральный директор. В структуре выделяют 2 заместителя генерального директора: по производству и по общим вопросам. Следовательно, каждый из заместителей следит за выполнением своего участка работы. В данной структуре немаловажную роль занимает: главный бухгалтер, охрана, директор службы эксплуатации.

Центральное управление осуществляет линейный руководитель – заместитель ген. директора по производству, у которого в подчинении находятся руководители функциональных подразделений.

Основная роль функциональных подразделений состоит в подготовке проектов решений, которые вступают в силу после утверждения заместителем генерального директора по производству.

К преимуществам такой структуры можно отнести то, что она стимулирует деловую и профессиональную специализацию, уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях, улучшает координацию деятельности.

На предприятии имеет место сопричастный стиль управления. При принятии решения менеджер выдвигает проблему, указывает ограничения, сотрудники сами принимают решение, менеджер сохраняет право вето.

Численность в настоящее время - 3200 человек со средней заработной платой 28 000 рублей в месяц, в том числе: руководителей, специалистов и служащих - 852 (26,6%); основных рабочих - 1696 (53%); вспомогательных рабочих - 231 (7,2%); остальные ученики, работники охраны, непромышленной группы, те, кто находится в декретных отпусках и

отпусках по уходу за детьми. В общем количестве работающих на предприятии численность женщин составляет 1110 человек(34,7%). Средний возраст работодателей по ЗАО - 41,1. Средний возраст РСС - 41,7. Средний возраст работающих - 40,8 [34].

Для оценки финансового состояния исследуемого предприятия необходимо оценить финансовые показатели деятельности (таблица 2.1.1).

Таблица 2.1.1 - Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» за 2015-2016гг.

Показатели	2015 год	2016 год	Отклонение (+,-)	Темп прироста, (%)
1	2	3	4	5
1.Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	2958344	5907561	2949217	99,7
2.Себестоимость продаж, тыс. руб.	2769758	4397925	1628167	58,8
3.Среднесписочная численность, чел.	3193	3687	494	15,5
4.Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	23486,5	24080,4	2593,9	2,5
5.Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	136578	466391	329813	241,5
6.Производительность труда, рубль/чел/час.	1746,5	2372,2	625,7	35,9
7.Рентабельность продаж, %	5	8	3	60
8.Фонд оплаты труда, тыс. руб.	578384	674235	95851	16,5
9.Фондоотдача, тыс. руб.	302	320	18	5,9

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» позволяет говорить о стабильном положении на рынке. Для дальнейшего анализа необходимо изучить основных конкурентов ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

Отраслевой рынок энергомашиностроения представляет собой совокупность множества сегментов, которые можно разделить на две крупные сферы: непосредственное производство энергооборудования и его ремонт и обслуживание [33]. Основные конкуренты ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» и занимаемая ими доля рынка по отдельным видам продукции представлены в таблице 2.1.2.

Таблица 2.1.2 - Основные конкуренты ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»

Наименование продукции	Доля рынка, %	Предприятие конкурент	Доля рынка, %
Элементы трубопроводов	50	ОАО «Красный котельщик» (ТКЗ)	до 1
		ОАО «Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск»	4-5
		ОАО «Ленинградский металлический завод» (ЛМЗ)	3-4
		ОАО «Гагаринский машиностроительный завод»	1-2
Элементы трубопроводов	50-60	ОАО «ОЗ Атомспецконструкция»	7-8
		АООТ «Промстальконструкция»	3-4
		Смоленское МУ АФ «Центроэнергомонтаж»	2-3
		ОАО «Ленинградский металлический завод»	1-2
Сильфонные компенсаторы	10	ОАО «НПП Компенсатор»	50
		ОАО «Металкомп»	3-4
		ЗАО «Химмаш»	2-3
		ОАО «НиипТХиммаш»	2-3
Строительные металлоконструкции	4-5	ЗАО «Челябинский завод металлоконструкций»	11
		ОАО «Комплексный технический центр металлоконструкций»	5-6
		ООО «Научно-производственное объединение «Мостовик»	6-7
		ООО «Кузнецкие металлоконструкции»	4-5

Из таблицы видно, что ОАО «Ленинградский металлический завод» (ЛМЗ) является сравнительно более крупным конкурентом по производству Элементов трубопроводов для ТЭС из углеродистых сталей [36]. Металлический завод стал основателем одной из самых сложных отраслей тяжелого машиностроения – отечественного турбостроения. Сегодня, находится в составе ОАО «Силовые машины». Продукция ЛМЗ конкурентоспособна на международном рынке. Предприятие получило сертификат общества TUV NORD №07 100 274, свидетельствующий о выполнении требований EN ISO 9001:1994 и серию лицензий

Госатомнадзора РФ на право конструирования и изготовления оборудования для атомных электростанций. ЛМЗ имеет успешный опыт участия в тендерах совместно с отечественными и зарубежными фирмами.

Главным критерием при отборе партнеров является полное удовлетворение техническим требованиям заказчика, исполнение сроков, высокое качество и опыт в проектировании и поставках подобного оборудования. Перспективные разработки конструкторских бюро ЛМЗ, наличие необходимых лицензий, квалифицированного персонала, аттестация, проведенная в соответствии с международными стандартами, современное оборудование – говорит о возможности освоения и выпуска современной, высокотехнологичной продукции в области турбостроения [36].

Серьезным конкурентом на рынке сильфонных компенсаторов для ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» является предприятие ОАО «НПП Компенсатор» [37]. Это предприятие - крупнейший поставщик сильфонных компенсаторов и сильфонных компенсационных устройств диаметром от 50 до 1800 мм на давление до 10 МПа. Предприятие выпускает и продаёт продукцию высокого качества по умеренным ценам.

Производится разработка сильфонных компенсаторов по индивидуальным требованиям заказчиков. Так же на складе предприятия имеется большой запас готовой продукции в различных конструктивных исполнениях в зависимости от их назначения и условий применения. Сильфонное компенсационное устройство может быть заказано через Интернет. Осуществляются оптовые поставки товаров. Органом по сертификации ОАО «НПП Компенсатор» проводится сертификация промышленного оборудования по аккредитации Госстандарта РФ.

Слабой стороной этого конкурента является использование устаревшего малопроизводительного оборудования. Отсутствует оборудование для проведения передовых методов контроля. Отсутствует сертификат на поставку продукции в западную Европу, а так же лицензия на конструирование и изготовление сильфонных компенсаторов для атомных станций [37].

На российском рынке металлоконструкций среди ряда предприятий конкурентов можно выделить ЗАО «Челябинский завод металлоконструкций». Это крупнейшее в России предприятие по производству строительных металлоконструкций.

Система качества изготавливаемых на заводе конструкций получила признание и сертифицирована Регистром Ллойда (Англия). ЗАО «ЧЗМК» имеет лицензию на изготовление оборудования для атомных станций, позволяющую производить: локализирующие системы безопасности, элементы радиационной и биологической защиты, опорные и несущие металлоконструкции, сосуды, работающие под давлением, трубопроводы и их элементы.

Современный уровень технологии, применение высокоточного и производительного оборудования и высокая квалификация рабочего коллектива, позволяют изготавливать металлоконструкции любой сложности [35].

Отличительной особенностью и конкурентным преимуществом «Белэнергомаш-БЗЭМ» перед другими заводами металлоконструкций является то, что наряду с другими направлениями производства, в последнее время делается упор на изготовление строительных конструкций из труб.

Лидирующие позиции на рынке занимает ОАО «Силовые машины». Доля этой компании за 2013–2016 годы выросла с 25,9% до 55,6%. Более слабые позиции на рынке имеют ОАО «Эмальянс» (доля в 2016 году 5,5%), ОАО «Пермский моторный завод» (доля в 2016 году 6,0%), Объединенные машиностроительные заводы (доля в 2016 году 2,9%).

Оставшаяся доля отраслевого рынка, не принадлежащая основным игрокам, приходится на небольшие фирмы, каждая из которых занимает менее 0,1%. Доля указанных компаний на рынке сокращается высокими темпами (с 52,2% в 2013 году до 29,4% в 2016-м).

Таблица 2.1.3 – Доля основных конкурентов ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» на рынке машиностроения РФ

№	Конкурент	Доля на рынке, %
1	ОАО «Силовые машины»	55,6
2	ОАО «Эмальянс»	5,5
3	ОАО «Пермский моторный завод»	6,0
4	Объединенные машиностроительные заводы	2,9
5	Прочие компании	29,4
	Итого	100

Непосредственно для ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» конкурентами являются Ленинградский металлический завод (ЛМЗ), входящий в структуру ОАО «Силовые машины», Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск» входящий в состав ОАО «Эмальянс».

Для повышения конкурентоспособности своей продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынках ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» стремится к освоению новых видов продукции и к повышению технического уровня выпускаемого энергетического оборудования до мировых технико-экономических показателей. Проводится постоянная разработка и внедрение новых технологий в производственный процесс.

Для более полной оценки конкурентного потенциала исследуемого предприятия необходим анализ внутренней конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

Для анализа используем данные отчета Департамента маркетинга и развития ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ». В 2016г. департаментом маркетинга и развития, под руководством Морозова Д.А. был проведен анализ внутренней конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» [34].

Под средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её

функционирование. Проведем оценку внутренней конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

Внутренняя конкурентоспособность организации представляет собой оценку внутренних факторов влияния и соответствующих им частных потенциалов, образующих конкурентный потенциал организации.

Структура конкурентного потенциала ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» включает такие частные потенциалы как маркетинг, менеджмент, финансы, производство, инновации, кадры.

Частные потенциалы соответствуют функциональной области управления организацией, которые в организационной структуре управления находят выражение в соответствующих целевых подсистемах и одновременно, соответствуют факторам конкурентных преимуществ организации.

Частный потенциал «Маркетинг» характеризуется следующими показателями: средневзвешенная конкурентоспособность товара, оценка эффективности маркетинга, доля нереализованной продукции.

Потенциал в области менеджмента оценивается показателями: качество планирования, качество управления, система мотивации работников.

Потенциал в области финансов оценивается показателями: доля собственных средств, коэффициент текущей ликвидности, рентабельность производства.

Потенциал в области производства – коэффициент использования производственных мощностей, доля сертифицированной продукции, износ основных производственных фондов, рост производительности труда, качество и цены поставляемых материалов.

Инновационный потенциал оценивается следующими показателями: использование интернет-технологий, доля инновационных товаров, количество авторских свидетельств и патентов, поданных изобретателями, «ноу-хау», премий дизайнерам на конкурсах. Потенциал в области кадров –

коэффициент текучести кадров, коэффициент опережения производительности труда по отношению к заработной плате. Значимость частных потенциалов в общей оценке конкурентного потенциала ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» соответствует значимости факторов конкурентных преимуществ. Значение и оценка данных показателей разработаны специалистами департамента маркетинга исследуемого предприятия.

Оценка значимости показателей по каждому частному потенциалу определена в таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4 – Значимость показателей конкурентного потенциала

Частные потенциалы организации	Показатели	Значимость, баллы
1. Маркетинг	средневзвешенная конкурентоспособность товара	20
	эффективность маркетинга	10
	доля нереализованной продукции	10
	Итого:	40
2. Менеджмент	качество планирования	5
	качество управления	5
	система мотивации работников	5
	Итого:	15
3. Финансы	доля собственных средств	3
	коэффициент текущей ликвидности	3
	рентабельность производства	3
	Итого:	9
4. Производство	коэффициент использования производственных мощностей	3
	доля сертифицированной продукции	3
	износ основных производственных фондов	3
	рост производительности труда	3
	качество и цены поставляемых материалов	3
	Итого:	15
5. Инновации	использование интернет-технологий	5
	доля инновационных товаров	5
	количество авторских патентов, поданных изобретателями, премий дизайнерам на конкурсах	5
	Итого:	15
6. Кадры	коэффициент текучести кадров	3
	коэффициент опережения производительности труда по отношению к заработной плате	3
	Итого:	6
Всего максимальная оценка значимости:		100

На основе данной системы показателей оценки конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» и их значимости, осуществляется расчет, который включает следующие этапы:

- 1) оценка единичных показателей частных потенциалов ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»;
- 2) сравнительная оценка единичных показателей частных потенциалов с лидером в отрасли;
- 3) расчет показателя «внутренняя конкурентоспособность организации».

Рассмотрим перечисленные этапы более подробно.

Этап 1: оценка единичных показателей частных потенциалов ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ». Показатели оценки подразделяются на качественные и количественные. Качественные показатели (эффективность маркетинга, эффективность менеджмента, использование Интернет-технологий, качество и цены поставляемых материалов) определяются экспертным методом.

В целях оценки эффективности управления маркетингом, была разработана анкета, содержащая ряд вопросов, по которым оценивается выполнение функций маркетинга по следующим направлениям: маркетинговые исследования, сегментирование рынка и позиционирование товара, анализ организации маркетинга, планирование маркетинга, разработка комплекса маркетинга. В качестве экспертов выступили специалисты службы маркетинга ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ». Максимальная оценка эффективности маркетинга, по оценкам экспертов равна 31 баллу. Для оценки уровня эффективности была разработана шкала оценки по принципу прогрессивного шага (таблица 2.1.5) [34].

Таблица 2.1.5 – Шкала оценки эффективности маркетинга

Баллы	0-4	5-9	10-14	15-19	20-25	26-31
Оценка уровня	Низкий	Не эффек.	Удовл.	Хороший	Очень хороший	Эффективный

По оценкам специалистов, маркетинг ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» находится на эффективном уровне.

Для оценки качественных показателей потенциала «Менеджмент» также используется метод экспертной оценки. В качестве экспертов выступает руководящий состав ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ». В этих целях была разработана анкета, по которой оцениваются следующие показатели частного потенциала «Менеджмент»: качество планирования, качество управления, система мотивации работников. По оценкам специалистов, система менеджмента ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» получила 12 из 16 баллов и находится на эффективном уровне [34].

Качественный показатель «Использование Интернет-технологий» оценен с помощью экспертного метода в баллах по шкале оценок, приведенной в таблице 2.1.6.

Таблица 2.1.6 – Шкала оценки уровня использования Интернет-технологий

Величина оценки	Критерии оценки
0	Не используется ни один ресурс Интернет
1	Создан web-сайт организации
2	Создан web-сайт организации и проводятся маркетинговые исследования в Интернет с использованием следующих средств: Usenet (электронные доски объявлений), Listserv (почтовые реестры в электронной почте), Voicemail (голосовая связь), Videoconferencing (проведение видео конференций), MUDS (многопользовательский диалог), IRC – InternetRelayChat (ретрансляция беседы в Интернете)
3	Тоже и осуществляется реклама в Интернет с использованием следующих средств: E-mail (электронная почта), размещение рекламы на тематических и общеинформационных сайтах, создание каталогов и брошюр, баннерные сети, обмен ссылками, партнерские и спонсорские программы
4	Тоже и организуется сбыт для корпоративных клиентов
5	Тоже и открыт магазин для розничных покупателей

По мнению специалистов, показатель «Использование интернет-технологий» ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» оценен в 4 балла и находится на эффективном уровне.

Оценка показателя «качество и цены поставляемых материалов» также осуществляется экспертами ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» по шкале, представленной в таблице 2.1.7.

Таблица 2.1.7 – Шкала оценки удовлетворенности материалами

Критерии оценки	Уровень оценки, баллы
Совсем не удовлетворяет требованиям	0
Недостаточно удовлетворяет требованиям	1
Не совсем удовлетворяет требованиям	2
Достаточно удовлетворяет требованиям	3
В общем удовлетворяет требованиям	4
Полностью удовлетворяет требованиям	5

По мнению специалистов, показатель «качество и цены поставляемых материалов» ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» оценен в 4 балла и находится на эффективном уровне.

Этап 2: сравнительная оценка единичных показателей частных потенциалов с лидером в отрасли. В представленной методике предлагается сравнить единичные показатели частных потенциалов с показателями лидера в отрасли.

Так как ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» является лидером на рынке машиностроения Белгородской области, то предположим, что сравнительная оценке с лидером равна 1.

Этап 3: расчет показателя «внутренняя конкурентоспособность организации». Количественная оценка внутренней конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» осуществляется по следующей формуле:

$$K_{II} = \sum_{i=1}^m \frac{a \cdot O_i}{100}, \quad (4)$$

где КП – внутренняя конкурентоспособность организации, баллы;

a – значимость показателя частного потенциала, %;

O_i – относительная оценка i-ого показателя частного потенциала, баллы;

m – количество показателей в оценке потенциала организации.

Таким образом, потенциальная максимальная оценка конкурентоспособности организации составляет 5 баллов.

Уровень конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» определяется по шкале, представленной в таблице 2.1.8.

Таблица 2.1.8 – Шкала оценки уровня внутренней конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»

Оценка в баллах	Уровень
от 1 до 2	очень низкий
от 2 до 3	низкий
от 3 до 4	средний
от 4 до 5	высокий

Согласно шкале оценки уровня внутренней конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» имеет высокую конкурентоспособность (4,2 балла). Максимальное количество баллов было не набрано, поскольку не все единичные оценки частных потенциалов у ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» максимальны. Данные взяты из отчета департамента маркетинга и развития ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

В этой связи в целях сравнительного анализа целесообразно рассчитать относительную внутреннюю конкурентоспособность ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» по формуле (5). Экономический смысл относительной конкурентоспособности состоит в том, что она показывает отставание от абстрактного лидера на рынке по всем факторам оценки.

$$K_o = \frac{K_{II}}{5 \cdot 100\%}, \quad (5)$$

где K_o – относительная внутренняя конкурентоспособность организации, %.

$$K_o = 4,2/5 \cdot 100 = 84.$$

Относительная внутренняя конкурентоспособность ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» составляет 84%. Можно говорить о том, что отставание от абстрактного лидера на рынке по всем факторам оценки составляет 16%.

Проанализировав конкурентоспособность завода, можно выделить ряд проблем, требующих решения:

1) технологическое отставания ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» в области энергетического машиностроения от основных конкурентов: Ленинградский металлический завод (ЛМЗ), входящий в структуру ОАО «Силовые машины» и Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск» входящий в состав ОАО «Эмальянс»;

2) анализ относительной внутренней конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» показал, что ряд частных потенциалов предприятия нуждается в корректировке.

Для решения выделенных нами проблем необходимо предложить программу повышения конкурентоспособности для ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

2.2 Разработка программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»

Разработку программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» целесообразно начать с определения ее этапов.

Выявив и проанализировав проблемы в управлении конкурентоспособностью предприятия, нами предлагаются ряд мероприятий по ее повышению. Структурируем данные мероприятия в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Программа повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ».

№	Этап программы	Содержание этапа
1	определение и упорядочение приоритетности целей	Повышение конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ». Главная цель - путем модернизации технологического оборудования добиться повышения конкурентоспособности продукции.
2	конкретизация целей, диагностика ресурсных и часовых ограничений	1. Повышение уровня технической оснащённости ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ». 2. Повышение уровня компетенции управленческого персонала отдела технического контроля и качества ООО «Белэнергомаш- БЗЭМ».

Продолжение таблицы 2.2.1		
3	формулировка стратегий реализации программы	1. Преодоление технологического отставания ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ» в области энергетического машиностроения от ведущих Российских производителей на основе освоения инновационных разработок высокотехнологичного энергоэффективного оборудования. 2. Создание организационной и технологической инфраструктуры ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ», способствующей эффективному внедрению новой техники и технологий для решения стратегических задач развития предприятия в сфере энергетического машиностроения.
4	планирование действий программы	1. Промышленное освоение и внедрение трубогибочного стана компании AWSSchäfer. 2. Повышение уровня компетенции специалистов отдела качества путем прохождения курсов повышения квалификации.
5	создание организационной структуры программы	Ответственные за реализацию: - рабочая группа и координационный совет, непосредственно связанные и подчиняющиеся: - директору по качеству; - директору департамента маркетинга и развития; - технический директору, генеральному директору ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ».
6	установление методов и выбор инструментария измерения достигнутых результатов	Аналитические методы; ед. измерения руб.
7	определение расходов, связанных с реализацией программы	В качестве источников финансирования предполагается использовать нераспределённую прибыль ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ» и кредит предоставляемый ЮниКредит Банком
8	оценка эффективности мероприятий программы	Экономический эффект выражен формулой: $E=P-Z_d$, где E – экономический эффект; P – экономия прибыли; Z_d – затраты на достижение экономического эффекта

Работы по реализации программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» проанализируем в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 - Мероприятия программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»

№	Мероприятие.	Характеристика.	Стоимостная оценка, руб.	Сроки реализации.	Ответственный за реализацию.

Продолжение таблицы 2.2.2					
1	Повышение уровня технической оснащённости за счёт закупки нового, более эффективного оборудования.	Закупка трубогибочного стана компании AWSSchäfer (Германия) модель – SRBMI 600.	305134612 р. (стоимость доставки, монтажа и обучения входит в стоимость оборудования)	Поставки 15 месяцев. Шеф монтаж, обучение 4 месяца.	Департамент закупок.
2	Повышение уровня компетенции управленческого персонала.	Курсы повышения квалификации для руководителей и специалистов отдела технического контроля	426828руб.	29.05-02.06.2017г.	Департамент маркетинга и развития.

Программа повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш–БЗЭМ» включает в себя мероприятия [19]:

1. Повышение уровня технической оснащённости за счёт закупки нового, более эффективного оборудования (промышленное освоение и внедрение трубогибочного стана компании AWSSchäfer.);
2. Повышение уровня компетенции специалистов отдела качества путем прохождения курсов повышения квалификации.

Далее предлагаем показать особенности содержания каждого мероприятия.

1) Повышение уровня технической оснащённости за счёт закупки нового, более эффективного оборудования.

На ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» для улучшения качества и увеличения объёма производства трубопроводов необходимо внедрить новое оборудование - трубогибочный стан.

После рассмотрения множества компаний, производящих оборудование для гибки труб, можно выделить несколько вариантов наиболее соответствующих потребностям предприятия:

- южно-Уральская инжиниринговая компания (Россия). Стан для гибки труб Ø 57-426 мм. Условия поставки: до Белгорода. Шеф монтаж и обучение персонала включены в стоимость. Стоимость стана 291516576

рублей. Условия оплаты: 15% аванс; 75% по факту отгрузки и 10% по факту поставки. Срок поставки составляет 16 месяцев;

- компания AWSSchäfer (Германия) модель – SRBМI 600. Для гибки труб Ø 57-630 мм. Условия поставки: до Белгорода. Шеф монтаж и обучение персонала включены в стоимость. Стоимость стана 332185455 рублей. Условия оплаты: 30% аванс; 60% по факту отгрузки и 10% по факту поставки. Срок поставки составляет 15 месяцев;

- компания AWSSchäfer (Германия) модель – SRBМI 400. Для гибки труб Ø 48-426 мм. Условия поставки: до Белгорода. Шеф монтаж и обучение персонала включены в стоимость. Стоимость стана 305 134 612 рублей. Условия оплаты: 30% аванс; 60% по факту отгрузки и 10% по факту поставки. Срок поставки составляет 15 месяцев;

- компания Cojafex (Нидерланды) модель – PVSPECIAL. Для гибки труб Ø 50-426 мм. Условия поставки: до Белгорода. Шеф монтаж и обучение персонала включены в стоимость. Стоимость стана 274333128 рублей. Условия оплаты договорные. Срок поставки составляет 9 месяцев EXW.

Выбор следует остановить на компании AWSSchäfer (Германия) модель – SRBМI 600. Эта компания предлагает оборудование с лучшими техническими характеристиками. Также устраивает форма и сроки оплаты. Стоимость оборудования высокая, но следует приобрести именно эту модель, так как это оборудование позволит производить гнутые отводы трубопроводов для тепловых и атомных электростанций, а также для газопроводов и нефтепроводов из труб диаметром от 57 до 630 мм. Максимальный угол гибки на этом оборудовании достигает 182°, радиус гибки от 100 до 2000 мм. Новый стан увеличит производственные мощности более чем на 2000 отводов в год.

Новейшее оборудование будет определять конкурентные преимущества выпускаемой на ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» продукции. Новое оборудование значительно сократит трудозатраты, за счёт исключения таких технологических операций как: механическая обработка торцов

отдельных отводов для сборки между собой, сборка, сварка, термическая обработка и контроль качества сварного стыка на заводе.

Ресурс работы трубопровода произведённого на новом оборудовании увеличится на 25% за счёт уменьшения количества заводских сварных швов, что повышает конкурентоспособность производимой на предприятии продукции.

2) Повышение уровня компетенции управленческого персонала.

В целях совершенствования качества выпускаемой продукции необходимо уделить больше внимания квалификационному уровню работников ОТК, поскольку именно от своевременного получения полной и достоверной информации о качестве продукции, состоянии оборудования и технологического процесса зависит производство продукции в соответствии с требованиями стандартов и технических условий.

Для повышения квалификации потребуется направить персонал на специальные курсы. Для повышения квалификации были выбраны четыре специалиста отдела качества ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ». Оплата курсов за счет предприятия. Нами были выбраны краткосрочные курсы повышения квалификации «Организация работы отдела технического контроля (ОТК) на предприятии» при учебном комплексе ЦНТИ Прогресс в г. Санкт-Петербург, Васильевский остров, Средний пр-т, д. 36/40. Сроки прохождения с 29.05 по 2.06.2017г. [38].

Стоимость курсов 38000 руб./чел. Общая стоимость 152 тыс. руб. Данный учебный комплекс был выбран как наиболее подходящий по специфике проводимых курсов.

Программа курсов включает в себя следующие мероприятия:

- организация работы отдела технического контроля (ОТК) на предприятии. Организационные структурные схемы. Задачи и функции. Положение об отделе. Должностные инструкции. Зоны ответственности;

- обеспечение надежности контроля качества готовой продукции. Организация отбора проб. Расчет объема контролируемой партии. Прогнозирование объема брака. Пример расчета;

- документы ОТК. Внешняя и внутренняя НТД. Подборка необходимого комплекта и его актуализация. Производственно-контрольная документация. Маршрутно-сопроводительная документация;

- реализация функций СМК, закрепленных за ОТК;

- идентификация и прослеживаемость продукции на всех этапах ее изготовления;

- управление записями. Сбор, систематизация и анализ информации о качестве продукции;

- предупреждающие действия. Порядок выявления потенциальных несоответствий. Разработка плана мероприятий по предотвращению появления несоответствий;

- действия с несоответствующей продукцией. Процедура разработки, реализации, оценки и анализа корректирующих действий;

- работа с рекламациями;

- участие в разработке, внедрении и поддержании производственных стандартов;

- обзор современных методов развития менеджмента качества. Использование инструментов бережливого производства. Построение модели интегрального показателя качества работы предприятия. Практическое занятие с использованием методов статистического контроля качества: гистограммы, контрольной карты, диаграммы рассеяния. Занятия в компьютерном классе;

- управление результативностью и эффективностью контроля. Стратегическая направленность контроля. Ориентация на результаты. Соответствие контролируемому виду деятельности. Своевременность контроля. Гибкость контроля. Расчёт затрат на качество (типовой пример);

- участие ОТК в процессе освоения новых видов продукции. Разработка и реализация плана контроля качества продукции. Анализ полученных результатов;

- участие ОТК в обеспечении послепродажного обслуживания продукции;

- участие ОТК в процессе закупок. Входной контроль материалов, полуфабрикатов и покупных комплектующих изделий. Контроль продукции, переданной на ответственное хранение;

- применение трудового законодательства в работе ОТК. Участие ОТК в приемке продукции для нужд предприятия;

Так же у ЦНТИ Прогресс существует договор с рядом гостиниц по размещению обучающихся. Так, специалистам ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ», предлагается проживание в отеле «Евразия». Местоположение: г. Санкт-Петербург, ул. Гатчинская, дом 5. Гостиница «Евразия» расположена в историческом центре Санкт-Петербурга. При бронировании гостиницы через ЦНТИ Прогресс предоставляется трансфер от гостиницы до учебного центра. Питание: континентальный завтрак [38].

Для расчета стоимости проживания специалистов ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» в гостинице «Евразия», проанализируем стоимость при различных видах номеров (таблицы 2.2.3 -2.2.4).

Таблица 2.2.3 - Стоимость проживания в гостинице «Евразия»

Евразия		21 мая - 1 июля
стандартный	одноместный	4 600р.
	двухместный	4 900р.

Просчитаем общую стоимость проживания при различных видах размещения.

Таблица 2.2.4 - Стоимость проживания специалистов ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ» при прохождении курсов повышения квалификации

№ п/п	Стоимость проживания, номер в сут., руб	Кол-во чел. / кол-во номеров	Срок проживания, сут.	Итого, руб
1-ый	4600	4 / 4	4	73600
2 -ый	4900	4 / 2	4	39200

Можно утверждать, что наиболее выгодным будет размещение в двухместных номерах.

Просчитаем стоимость проезда. Был выбран поезд (120В) Белгород - Санкт-Петербург, стоимость купе 3929 руб./чел. Т.к. на курсы направляются четыре человека, стоимость проезда Белгород - Санкт-Петербург будет составлять 15716 руб. (3929*4).

Для проезда в город Белгород был выбран поезд (081М) Санкт-Петербург - Белгород, стоимость купе 4987 руб./чел. общая стоимость проезда 19912 руб. (4987*4), суммарная стоимость проезда составляет 35628 руб.

Общая стоимость курсов повышения квалификации «Организация работы отдела технического контроля (ОТК) на предприятии» при учебном комплексе ЦНТИ Прогресс для четырех специалистов ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» составит: 35628+39200+ 152000= 226828 руб.

Участие в данных курсах с целью повышения уровня компетенции управленческого персонала для ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» необходимо, т.к. в обеспечении конкурентоспособности в настоящее время требования к качеству стали определяющими. Более 80% покупателей приобретая продукцию на мировом рынке, теперь предпочитают цене качество. Опыт показывает: объективно необходимо, чтобы расходы на качество составляли не менее 15-25% совокупных производственных затрат. Необходимо применение принципа непрерывности подготовки и переподготовки

специалистов, постоянного повышения уровня знаний, необходимого для успешного решения сложных научно-технических задач.

Функция маркетинга ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» должна играть ведущую роль в определении требований, предъявляемых к качеству продукции. Она должна:

- определять потребности в продукции;
- давать точное определение рыночного спроса и области реализации, поскольку это важно для оценки нужного количества, стоимости и сроков производства продукции;
- давать четкое определение требований потребителя на основе постоянного анализа контрактов или потребностей рынка;
- четко информировать в рамках предприятия о всех требованиях, предъявляемых потребителем.

Отдел маркетинга ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» должен установить на постоянной основе систему обратной связи и контроля получаемой информации от потребителей продукции. Вся информация, относящаяся к качеству продукции, должна анализироваться, сравниваться, интерпретироваться и доводиться до сведения в соответствии с установленными процедурами; подобная информация помогает определить характер и объем проблем, связанных с качеством продукции, на основании опыта и пожеланий потребителя. Кроме того, обратная связь с потребителем является средством получения данных, необходимых как для внесения возможных изменений в проектируемую продукцию, так и для соответствующих действий руководства по управлению качеством продукции.

ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» не только остаётся успешно работающим предприятием, но и имеет возможность постоянно повышать свою конкурентоспособность на рынке.

К факторам, которые позволят повысить конкурентоспособность ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ», можно отнести следующие.

1. Повышение профессионализма и качества выполняемых работ. Подробно данное направление уже было рассмотрено ранее.

2. Снижение постоянных издержек. Выпуск продукции большими партиями даст возможность ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» закупать сырье и материалы в большом количестве, что дает существенные скидки у поставщиков и их дилеров. Однако, с целью снижения постоянных издержек постоянно проводится мониторинг цен поставщиков. Это позволяет иметь некоторую экономию средств и соответственно, снижать цены на продукцию.

3. Снижение переменных издержек. С переменными издержками ситуация обстоит аналогичным образом. С целью удержания и привлечения высокопрофессиональных кадров необходимо обеспечить для них конкурентоспособный уровень заработной платы.

4. Снизить материальные затраты путем поиска поставщиков более дешевого, но качественного сырья, а также путем налаживания с ними прочных договорных отношений; путем снижения материалоемкости изделия. Уменьшить потери от брака, используя более качественный инструмент, технологическую оснастку и т.д.

5. Усилить контроль за более эффективным использованием материальных ресурсов предприятия.

6. Сократить транспортно-заготовительные расходы. Более экономно использовать электроэнергию, а также водоснабжение. Постоянно придерживаться системы менеджмента качества, проводить упорядочение на рабочем месте, что значительно повысит производительность. Углубление и развитие всех вышеперечисленных направлений позволит ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» постоянно повышать конкурентоспособность организации и занимать стабильную долю рынка, получая при этом доход.

Подводя итог всему выше сказанному, можно сделать вывод, что пути совершенствования конкурентоспособности организацией различны, они могут начинаться с управления персоналом и заканчиваться рациональной

организацией управления всей деятельностью, ее ресурсами, производственным потенциалом. Можно в комплексе совершенствоваться, а можно по отдельным пунктам. Нами была предложена программа повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» далее будет проведена оценка ее эффективности.

2.3 Расчёт экономических показателей программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ»

Расчёт эффективности программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ», следует начать с расчёта изменений, произошедших после реализации мероприятий.

Рассчитаем эффективность от внедрения в производство нового трубогибочного стана компании AWSSchäfer (Германия) модель – SRBМI 600.

В первую очередь необходимо определить, каким образом новое оборудование повлияет на качество и конкурентоспособность выпускаемой продукции. Чтобы увидеть насколько увеличится конкурентоспособность продукции, требуется рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности до и после внедрения нового оборудования.

Для расчета составим таблицу 2.3.1 – конкурентоспособность до внедрения и таблицу 2.3.2 – конкурентоспособность после внедрения нового оборудования.

В таблицах отражены параметры продукции и их весовые коэффициенты.

Таблица 2.3.1 – Расчёт показателя конкурентоспособности продукции до внедрения нового оборудования

Показатели	Производители		Ранг пок..	Вес параметра <i>a</i>	Индексы <i>q</i>	<i>q*a</i>
	ЛМЗ	Энергомаш				
Экономические:				1		1,07
цена	320000	350000	1	0,8	1,09	0,87

Продолжение таблицы 2.3.1						
монтаж	4000	3500	3	0,06	1,14	0,068
эксплуатация	2000	2000	2	0,14	1	0,14
Потребительские:				1		1,08
ресурс работы, час	18000	20000	1	0,35	1,1	0,38
безопасность, балл(1-5)	4	4	2	0,25	1	0,25
надёжность, балл(1-5)	4	4	3	0,27	1	0,25
сертификация, балл(1-5)	4	5	4	0,15	1,25	0,19
Сводный индекс конкурентоспособности						1,01

Для сравнения выбрана продукция одного из самых серьёзных конкурентов ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» – Ленинградского Металлического завода (ЛМЗ) город Санкт-Петербург. В результате расчета видим, что $K > 1$, то есть трубопроводы которые производятся на предприятии ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» более конкурентоспособны, чем трубопроводы производящиеся на ЛМЗ. После внедрения нового стана снизятся затраты на монтаж и эксплуатацию.

Таблица 2.3.2 – Расчёт показателя конкурентоспособности продукции после внедрения нового оборудования

Показатели	Производители		Ранг показателя	Вес параметра a	Индексы q	$q \cdot a$
	ЛМЗ	Энергомаш				
Экономические:				1		1,11
цена	320000	350000	1	0,8	1,09	0,87
монтаж	4000	3150	3	0,06	1,27	0,076
эксплуатация	2000	1800	2	0,14	1,1	0,16
Потребительские:				1		1,26
ресурс работы, час	18000	25000	1	0,35	1,4	0,49
безопасность, балл(1-5)	4	4,5	2	0,25	1,1	0,28
надёжность, балл(1-5)	4	4,5	3	0,27	1,1	0,3
сертификация, балл(1-5)	4	5	4	0,15	1,25	0,19
Сводный индекс конкурентоспособности						1,13

Увеличение гарантийного ресурса работы, а так же безопасности и надёжности так же является важным показателем увеличения конкурентоспособности продукции ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

Показатель увеличился, это говорит о том, что продукция, произведённая на новом оборудовании, превосходит по конкурентоспособности производимую ранее продукцию. Из этого следует, что внедрение нового оборудования повысит конкурентоспособность продукции, а так же увеличится объём производства, что принесёт дополнительную прибыль предприятию.

Для анализа использовалась информация, полученная в результате рыночных исследований о характере требований покупателей. Определение веса каждого параметра осуществлялось группой экспертов.

Для приобретения оборудования у предприятия не достаточно собственных средств. По условию договора на поставку оборудования, предприятие должно заплатить аванс, в размере 30% от стоимости оборудования. Стоимость оборудования составляет 332185455 рублей. Авансовый платёж в сумме составляет 99655634 рублей. Эту сумму предприятие имеет возможность выделить из нераспределённой прибыли. Срок изготовления и поставки оборудования составляет 15 месяцев. По факту отгрузки стана, по договору, предприятие выплачивает ещё 60% от общей стоимости. Сумма выплаты составит 199311267 рублей. Эту сумму предприятие возьмёт в кредит. Кредит предоставляет ЮниКредит Банк, который уже сотрудничает с предприятием, предоставляя различные услуги. Кредит выдаётся на 5 лет. Процентная ставка по кредиту составит 11% годовых. По условиям кредита первый год предприятие будет выплачивать только проценты в сумме 21924239 рублей. Остальные 4 года будет выплачиваться кредит равными долями плюс начисленные проценты по кредиту. За 5 лет предприятие выплатит 76734835 рублей процентов за кредит. После доставки и установки стана, предприятие выплачивает оставшиеся 10%, по сумме 33218544 рублей из собственных денежных средств (таблица 2.3.3)

Таблица 2.3.3 – Источники финансирования проекта, руб.

Наименование источника	Годы проекта					
	1	2	3	4	5	Итого
1. Прибыль предприятия	99655634	33218544	-	-	-	132874178
2. Кредит банка	-	199311267	-	-	-	199311267
Итого	99655634	232529811	-	-	-	332185445

В таблице 2.3.4 представлен расчет возврата кредита по годам реализации проекта и расчет сумм процентов за кредит.

Таблица 2.3.4 – Результаты расчетов

Показатель	Годы проекта					
	2	3	4	5	6	Итого
1. Возврат кредита	-	49827817	49827817	49827817	49827816	199311267
2. Сумма процентов за кредит	21924239	21924239	16443179	10962119	5481059	76734835

Внедрение нового оборудования позволит сократить расход материалов на производство готовой продукции на 3% с одной тонны. За год экономия материалов в сумме составит 3696000 рублей. За счёт этой экономии снижается себестоимость готовой продукции.

Затраты на электроэнергию сильно увеличатся. Новая установка потребляет 600 кВт/ч. Предприятие покупает электроэнергию по стоимости 3,02 рубля за кВт. Установка будет работать 220 часов в месяц. Сумма расхода на электроэнергию за год составит 4783680 рублей. Чтобы рассчитать потребность в персонале составим таблицу потребности времени на производство 1100 тонн трубопроводов:

Таблица 2.3.5 - Потребность времени на производство

Процесс	Норма (в часах)	
	на 1 тонну	на год выпуск
Подготовительные работы	0,47	517
Гибка труб	2,4	2640
Заключительные работы	0,6	660
Итого	3,47	3817

В году 299 рабочих дней. Для производства 1100 тонн трубопроводов в год необходимо организовать 15 часовой рабочий день с понедельника по пятницу и 11 часовой рабочий день в субботу.

Это значит, что на новом оборудовании будут работать в 2 смены, с понедельника по пятницу: первая смена 6:40-14:10; вторая смена 14:30-22:00; в субботу: первая смена 8:40-14:10; вторая смена 14:30-20:00. Таким образом, количество рабочих часов составит 4321 в год.

Из этого следует, что для обслуживания стана требуется нанять двух гибщиков труб, которые будут работать посменно по 7 часов 30 минут в день с понедельника по пятницу и 5 часов 30 минут в субботу.

В их обязанности будет входить: установка заготовки на стан с помощью грузоподъемного крана, установка параметров гибки, гибка, снятие со стана гнутой трубы, контроль геометрических размеров, сдача ОТК и переоснастка оборудования при перестройке.

Ставка заработной платы фиксированная, составляет 31500 на одного рабочего. В год на двоих работников 756000 рублей. Отчисления на социальное и медицинское страхование 257040 рублей. Срок службы оборудования составляет 20 лет.

Амортизация будет начисляться по частям в течение 20 лет работы оборудования, по 5% в год. В сумме амортизационные отчисления составят 16609272 рубля за год.

В себестоимость продукции войдет также проценты по кредиту в сумме 21924239 рублей за первый год. Изменение себестоимости продукции произведённой на новом оборудовании представлено в таблице 2.3.6

Таблица 2.3.6 – Калькуляция себестоимости

Статья расходов	Базовые данные		Проектные данные		Отклонения +/- руб. на тонну
	на 1 тонну. продукции руб.	на год. выпуск, руб.	на 1 тонну. продукции, руб.	на год. выпуск, руб.	
Сырье и материалы	146513,5	1151302786	142118	1273093044	-4395,5

Продолжение таблицы 2.3.6					
Электроэнергия	26,6	208749	557,3	4992429	530,7
ТЗР	2624,4	20622899	2613,4	23411057	-11,0
З/п произв. рабочих	12206,9	95921590	10792,3	96677590	-1414,6
Отчисления на соц. и мед.страхование	2905,5	22831033	2577,4	23088073	-328,1
Амортизация	2079,4	16339883	3678,2	32949155	1598,8
Оснастка	1197,4	9409517	1203	10776849	5,6
Общепроизводственные расходы	37002,2	290762977	38301	343100312	1298,8
Общехозяйственные расходы	25528,3	200601261	24185	216649362	-1343,3
Потери от брака	285,4	2242341	267,8	2399305	-17,5
Пр. производственные расходы	807,4	6344817	3155,7	28269056	2348,3
Итого производственная себестоимость	231176,9	1816587853	229449,2	2055406232	-1727,6
Коммерческие расходы	6001	47156016,0	5790	51871618	-210,5
Итого себестоимость	237177,9	1863743869	235239,8	2107277850	-1938,1

Себестоимость готовой продукции сократилась, в основном за счёт уменьшения материалоёмкости и трудоёмкости производства. А также сокращение общехозяйственных затрат на одну тонну продукции.

На величину дохода от продаж влияют: изменение объёма продаж, изменение себестоимости или изменение цены реализации продукции. Рассчитаем дополнительный доход предприятия после внедрения нового трубогибочного стана (таблица 2.3.7)

Таблица 2.3.7 – Доход от продаж по годам осуществления проекта

Год реализации	Предполагаемый объём производства (тонн)	Предполагаемая цена за тонну	Доход от продаж
2017	550	370909	203999950
2018	1100	385745	424319896
2019	1102	401175	442095042
2020	1032	417222	430573291
2021	1092	433911	473830887

Доход от продаж не является доходом в полном смысле этого слова, так как из него возмещаются производственные затраты и выплачивается

заработная плата. Рассчитаем общую сумму затрат на изготовление продукции и расходов на её реализацию в год (таблица 2.3.8).

Таблица 2.3.8 – Себестоимость продукции в год

Год	Предполагаемый объём производства (тонн)	Себестоимость за одну тонну	Себестоимость продукции в год
2017	550	235239	129381890
2018	1100	244649	269114331
2019	1102	254435	280387775
2020	1032	264613	273080391
2021	1092	275197	300515445

Рассчитаем налог на прибыль от внедряемого производства. Базовая ставка налога на прибыль в РФ составляет 20%. (Таблица 2.3.9).

Таблица 2.3.9 – Налог на прибыль

Год	Доход то продаж	Себестоимость выпуска продукции в год	Прибыль	Налог на прибыль
2017	203999950	129381890	74618060	14923612
2018	424319896	269114331	155205564	31041113
2019	442095042	280387775	161707267	32341453
2020	430573291	273080391	157492899	31498579
2021	473830887	300515445	173315442	34663088

Эффективность внедрения нового оборудования нельзя оценить не зная, как распределятся инвестиции, и доходы во времени. Для этого необходимо составить план денежных потоков для финансового планирования (таблица 2.3.10).

Таблица 2.3.10 – План денежных потоков для финансового планирования

Показатели	Год проекта					
	2016	2017	2018	2019	2021	2021
1. Денежный поток от инвестиционной деятельности	-99655634	-232529811	-	-	-	-
1.1. Покупка оборудования	99655634	232529811	-	-	-	-
2. Денежный поток от финансовой деятельности	-	199311267	-49827817	-49827817	-49827817	-49827817

Продолжение таблицы 2.3.10						
2.1. Кредит банка	-	199311267	-	-	-	-
2.2. Погашение задолженности по кредиту	-	-	-49827817	-49827817	-49827817	-49827817
3. Денежный поток от операционной деятельности	-	348305452	724475340	754824271	735152261 3	809009420
3.1. Доход от продаж	-	203999950	424319896	442095042	430573291	473830887
3.2. Себестоимость выпущенной продукции	-	129381890	269114331	280387775	273080391	300515445
3.3 Налог на прибыль	-	14923612	31041113	32341453	31498579	34663088
4. Сальдо денежной наличности	- 99655634	26475904	74336635	79537997	76166503	88824537
5. Сальдо нарастающим итогом	- 99655634	-73179730	1156905	8069490	156861404	245685941

На период окончания проекта остаток денежных средств у предприятия составит 245685,9 тыс. рублей. Предложенный проект требует больших финансовых вложений, но позволит предприятию производить продукцию по новой, не применяемой на предприятиях-конкурентах, технологии. Приобретаемое оборудование пока не имеет аналогов в России и не применяется на производстве другими предприятиями. ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» первым в России начнёт работать на таком оборудовании. Конкурентоспособность продукции предприятия увеличится за счёт снижения цены потребления и улучшения потребительских свойств.

Рассчитаем эффективность повышения уровня компетенции управленческого персонала. После окончания курсов специалисты ОТК будут работать более эффективно, применяя на практике, полученные на курсах повышения квалификации знания, что приведет к снижению брака, поэтому планируется их материально поощрить, увеличив им заработную

плату на 10% (средняя з/пл. специалиста отдела качества составляет 50 тыс. руб.).

Затраты по мероприятию составят:

1) стоимость курсов для 4 специалистов: 226 828 руб.;

2) дополнительные расходы на оплату труда 4 работников:

5 тыс. руб. в мес. * Ч 4 * Ч 12 = 240 000 руб.;

3) налоги на заработную плату (35 %):

240 тыс. руб. в год * 0,35 = 84 000 тыс. руб. в год;

Итого: 550828 руб. в год (226828 + 240000 + 84000).

По предположительной оценке специалистов департамента маркетинга и развития ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ», в результате внедрения данного мероприятия коэффициент дефектности снизится на 4 % (применение на практике полученных на курсах повышения квалификации знаний, приведет к снижению брака) и предприятие будет экономить до 2 % прибыли (за 2016 г. она составила 466391 тыс. руб.). Следовательно, экономия прибыли составит 9327,82 тыс. руб. (466391 тыс. руб. * 2 / 100).

Экономический эффект от улучшения качества может быть выражен формулой: $E=P-Z_d$, (6)

где E – экономический эффект; P – экономия прибыли;

Z_d – затраты на достижение экономического эффекта.

Таким образом, дополнительная прибыль от внедрения мероприятия составит: 8776,99 тыс. руб. = 9327,820тыс.руб.–550,828тыс.руб.

Суммарная экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 254462,89 тыс. руб.(245685,9 +8776,99). В расчетах учитывались: повышение уровня технической оснащённости за счёт закупки нового, более эффективного оборудования и повышение уровня компетенции управленческого персонала сотрудников ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ». Все вышесказанное может говорить об эффективности предложенной программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

Заключение

В данной выпускной квалификационной работе были исследованы теоретические и практические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия. В соответствии с целями и задачами исследования строилась структура дипломной работы, которая состоит из двух глав.

В первой главе освещались теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия. По итогам написания первой главы можно сказать, что конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Программой повышения конкурентоспособности принято считать особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение задания повышения конкурентоспособности продукции и/или предприятия, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Объектом исследования выступает ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» – одна из ведущих энергомашиностроительных компаний России, поставщик комплексных решений для атомной и тепловой энергетики, газовой, нефтехимической промышленности, промышленного и гражданского строительства.

Анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» позволяет говорить о стабильном положении на рынке. Была проведена оценка конкурентного потенциала ООО

«Белэнергомаш-БЗЭМ» и оценка внутренней конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

Относительная внутренняя конкурентоспособность ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» составляет 84%. Можно говорить о том, что отставание от абстрактного лидера на рынке по всем факторам оценки составляет 16%.

Проанализировав конкурентоспособность завода, можно выделить ряд проблем, требующих решения:

1. Технологическое отставания ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» в области энергетического машиностроения от основных конкурентов: Ленинградский металлический завод (ЛМЗ), входящий в структуру ОАО «Силовые машины» и Машиностроительный завод «ЗиО-Подольск» входящий в состав ОАО «Эмальянс».

2. Анализ относительной внутренней конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» показал, что ряд частных потенциалов предприятия нуждается в корректировке.

Для решения выделенных проблем нами была предложена программа повышения конкурентоспособности для ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

Программа повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» включает в себя мероприятия:

1. Повышение уровня технической оснащённости за счёт закупки нового, более эффективного оборудования (промышленное освоение и внедрение трубогибочного стана компании AWSSchäfer.);

2. Повышение уровня компетенции специалистов отдела качества путем прохождения курсов повышения квалификации.

Углубление и развитие всех вышеперечисленных направлений позволит ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» постоянно повышать конкурентоспособность организации и занимать стабильную долю рынка, получая при этом доход.

Была рассчитана суммарная экономическая эффективность предложенных мероприятий составит 254462,89 тыс.руб. В расчетах учитывались: повышение уровня технической оснащённости за счёт закупки нового, более эффективного оборудования и повышение уровня компетенции сотрудников ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ». Все вышесказанное может говорить об эффективности предложенной программы повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ».

Таким образом, цель выпускной квалификационной работы достигнута, решены все поставленные для ее реализации задачи. Рекомендации, представленные в работе, повысят конкурентоспособность компании и позволят ей занимать лидирующие позиции в конкурентной борьбе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации [Текст]: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года : текст с последними изм. и доп. на 2016 г. – [Офиц. изд.]. – Москва : ЭКСМО, 2016. – 29 с. – (Законы и кодексы).
2. Айзенберг, М.Н. Менеджмент рекламы: учебник [Текст] / М.Н. Айзенберг. – Москва : Интел-тех, 2015. – 96 с.
3. Антонов, Л.В. Особенности предпринимательской деятельности на рынке рекламы [Текст] / Л. В. Антонов. – Москва : Совком, 2011. – 988 с.
4. Балабуха, И.П. Роль рекламы в современных СМИ [Текст] / И.П. Балабуха. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 150 с.
5. Батра, Р. Менеджмент [Текст] / Р. Барта, Д. Майерс. – Москва : Вильямс, 2004. – 784 с.
6. Березин, И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение [Текст] / И.С. Березин. – Москва : Вершина, 2010. – 480 с.
7. Белоус, Т.Я. Прямые иностранные инвестиции в России: плюсы и минусы [Электронный ресурс] /Т.Я. Белоус//электронная библиотека «Экономика и управление на предприятиях» МЭ и МО, 2013. – №9. – Режим доступа: <http://www.kommersant.ru/>.
8. Биленко, А.А. Оценка результатов развития кампании [Текст] / А.А. Биленко // Управление развитием. – 2014. – № 5. – С. 21-23.
9. Борисов, Б.Л. Технологии рекламы и PR [Текст]. / Б.Л. Борисов. – Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2016. – 146 с.
10. Борисов, В. А. Анализ эффективности маркетинговых мероприятий [Электронный ресурс] /В.А. Борисов//Корпоративный менеджмент : электрон. науч. журн. – 2016. – №2. – Режим доступа:<http://www.techart.ru/files/publications/>.
11. Бочарникова, Е.В. Особенности управления рекламной деятельностью [Текст] / Е. В. Бочарникова // Вестник Сочинского

государственного университета туризма и курортного дела. – 2015 – № 4. – С. 12-14.

12. Булатова, А.А. Теоретические и организационные основы конкурентоспособности компаний [Текст] / А.А. Булатова // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – № 5. – С. 307–310.

13. Викентьев, И.Л. Приемы конкурентоспособности. [Текст] / И.Л. Викентьев. – Санкт Петербург : Триз-шанс, 2015. – 317 с.

14. Воробьев, Е.В. Стратегический анализ конкурентоспособности продукции [Электронный ресурс] /Е.В. Воробьев // Российское предпринимательство. – 2008. – № 2 Вып. 1 (105). С. 119-123. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/4625/>.

15. Гермогенова, Л.Ю. Эффективная работа в России. Практика и рекомендации [Текст] / Л.Ю. Гермогенова. – Москва : Рус Партнер ЛТД, 2014. – 276 с.

16. Демешин, Л.В. Нестандартные формы и методы рекламы, оценка коммуникативной и экономической эффективности [Текст] / Л.В. Демешин. – Москва : Лаборатория книги, 2012. – 145 с.

17. Дёмина, И.Н. Теоретические основы экономического развития [Текст] / И.Н. Дёмина. – Иркутск : Иркут. Ун-т, 2012. – 84 с.

18. Егорова, О.В. Анализ методов оценки эффективности компании [Электронный ресурс] /О.В.Егорова //Блог менеджера : электрон.журн. – 2016. – №3. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/forum2012/327/1402>.

19. Качурина, Н.Е. Программа повышения конкурентоспособности ООО «Белэнергомаш-БЗЭМ» [Электронный ресурс] / Н.Е. Качурина, О.А. Герасименко // Научный диалог: экономика и управление. – 2016. – Режим доступа: https://interactive-plus.ru/ru/article/461594/discussion_platform.

20. Кормогов, Ю.Ю. Маркетинг [Текст] / Ю.Ю. Кормогов. – Санкт-Петербург : 2005. – 137 с.

21. Компания ИЛЬМА. «Задачи уплотнительной техники в контексте повышения конкурентоспособности российского энергетического

машиностроения». – [Электронный ресурс]// Ваш бизнес : электрон. Библиотека – Режим доступа: http://www.irma.spb.ru/akademija_energetiki.

22. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. [Текст] /Ф. Котлер.-Экс пресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – Санкт-Петербург.: 2010. - 464 с.

23. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я: 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Текст] / Ф. Котлер. – пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишерз, 2015. – 211 с.

24. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. : Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанов [Текст]. /Ф. Котлер. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2011. – 656 с.

25. Кузнецов, С.В. Санкт-Петербургский Университет Экономики и Финансов. Анализ конкурентоспособности рынка металлургической продукции в России. [Электронный ресурс]// Ваш бизнес : электрон. Библиотека – Режим доступа <http://www.marketing.spb.ru/>.

26. Лавриненко, Я.Б. Современные подходы к оценке конкурентоспособности [Текст] / Я.Б. Лавриненко. – Москва : Пресс-К, 2014. – 112 с.

27. Лидовская, О.П. Оценка эффективности маркетинга. Готовые маркетинговые решения [Текст] / О.П. Лидовская. – Санкт-Петербург: 2016. – 99 с.

28. Мельников, А. ATL и BTL технологии [Текст] / А. Мельников. – Москва : Лаборатория книги, 2014. – 148 с.

29. Назайкин, А.Н. Проблемы исследования эффективности конкурентоспособности [Текст] / А.Н. Назайкин. – Москва : Знание, 2011. – 46 с.

30. Нестеренко, Т.В. Сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности предприятия [Текст] / Т.В.Нестеренко // Проблемы экономики. – 2016. – №6. – С. 139–141.

- 31.** Оконечникова, Л.В. Психологические методы исследования потребителей [Текст] / Л.В. Оконечникова. – Екатеринбург : Папирус, 2014. – 124 с.
- 32.** Организация предпринимательской деятельности [Электронный ресурс] // Под ред. проф. Пелиха А.С. – Электрон. Библиотека. – Режим доступа: [http:// www.bibliotekar.ru/biznes-41/69.htm](http://www.bibliotekar.ru/biznes-41/69.htm).
- 33.** Официальный портал Белгородской области [Электронный ресурс] // сайт региона – 2016. – Режим доступа <http://belgorod.news-city.info/info/index.htm>.
- 34.** Официальный сайт группы предприятий «Энергомаш» [Электронный ресурс]// сайт предприятия – 2016. – Режим доступа: www.energomash.ru.
- 35.** Официальный сайт ЗАО «Челябинский завод металлоконструкций» [Электронный ресурс]// сайт предприятия – 2016. – Режим доступа: www.metcon.ru.
- 36.** Официальный сайт ОАО «Ленинградский Металлический завод» [Электронный ресурс]// сайт предприятия – 2016. – Режим доступа: www.rusocompany.ru/company.
- 37.** Официальный сайт ОАО «НПП Компенсатор» [Электронный ресурс] // сайт предприятия – 2016. – Режим доступа: www.kompensator.ru.
- 38.** Официальный сайт ЦНТИ Прогресс. [Электронный ресурс]// сайт предприятия – 2016. – Режим доступа: <http://www.cntiprogress.ru/seminarsforcolumn/12781.aspx>.
- 39.** Панкрухин, А.П. Маркетинг: 3-е изд. [Текст] / А.П. Панкрухин. – Москва : Омега-Л, 2015г. – 175 с.
- 40.** Полукаров, В.Л. Менеджмент [Текст] / В.Л. Полукаров, Г.Н. Голядкин. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 238 с.
- 41.** Пономарёва, А.М. Конкурентоспособность организации, планирование, оценка эффективности [Текст]/ А.М. Пономарёва. – Ростов на Дону.: Март, 2011. – 240 с.

42. Портер, М.Э. Конкуренция [Текст] : Учеб. пособие / М.Э. Портер. – Москва : Вильямс, 2015. – 495 с.

43. Программа повышения конкурентоспособности [Электронный ресурс] // Бизнес, территория успеха: электрон. Библиотека – Режим доступа: <https://buzz-success.com/programma-povyisheniya-konkurentosposobnosti>.

44. Саттарова, И.В. Оценка конкурентоспособности [Текст] / И. В. Саттарова// Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2016. – № 119. – С. 126-129.

45. Стивенсон, Д. Эффективные продажи, ориентированные на покупателя [Текст] / Д. Стивенсон. – Москва : Инфра-М, 2015. – 80 с.

46. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: Учебник [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – Москва : ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2010. – 640 с.

47. Цветков, Д.А. Повышение эффективности деятельности [Текст] / Д.А. Цветков. – Москва : Лаборатория книги, 2013. – 109 с.

48. Черняховская, Т.Н. Маркетинговая деятельность предприятия: теория и практика [Текст] / Т.Н. Черняховская. – Москва : Высшее образование, 2014. – 533 с.

49. Чернов, С.С. Классификация стратегий организации от теории к практике [Электронный ресурс] / С.С. Чернов, П.В. Хвостенко. – Москва : 2015. – Режим доступа: http://www.e-rej.ru/Articles/Chernov_Khvostenko.pdf.

50. Якубенко, А.С., Способы повышения конкурентоспособности строительной продукции [Электронный ресурс] /А.С. Якубенко А.Н. Уклеина//Южно-Российский государственный университет экономики и сервиса. – 2016. – Режим доступа <http://www.marketing.ru/read/article/a39.htm>.

ПРИЛОЖЕНИЯ