

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра инновационного менеджмента

Ян Синьюй

**Конкурентоспособность как фактор устойчивого развития предприятия
легкой промышленности**

Магистерская диссертация

специальность «Экономика и управление на предприятии»

Научный руководитель
Подобед Наталья Александровна
кандидат экономических наук ,
доцент

Допущена к защите

«___» _____ 2019 г.

Зав. кафедрой инновационного менеджмента

_____ В.Ф. Байнёв

Минск, 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ.....	3
ВВЕДЕНИЕ.....	5
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ...	8
1.1 Теоретические основы конкуренции, конкурентной позиции и конкурентоспособности предприятия.....	8
1.2 Управление конкурентными преимуществами предприятия легкой промышленности.....	17
1.3 Проблемы оценки и анализа конкурентоспособности предприятия в современных условиях	24
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ЭЛЕМА».....	36
2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия ОАО «Элема».....	36
2.2 Сравнительный анализ конкурентоспособности ОАО «Элема» на целевом рынке.....	45
2.3 Оценка конкурентных преимуществ ОАО «Элема».....	57
ГЛАВА 3 МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ПОВЕШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ.....	64
3.1 Основные пути укрепления конкурентоспособности ОАО «Элема» на внутреннем и внешнем рынке.....	64
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий..	72
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	78
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	82

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Магистерская диссертация: 85 с., 19 табл., 9 рис., 60 источников.

Ключевые слова: КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, ФАКТОРЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.

Объект исследования – ОАО «Элема».

Предмет исследования – особенности конкурентоспособности как фактора устойчивого развития предприятия ОАО «Элема».

Цель работы – анализ особенностей конкурентоспособности как фактора устойчивого развития предприятия легкой промышленности ОАО «Элема», а также смоделировать систему мероприятий по обеспечению ее повешения.

Исходя из цели исследования, автором поставлены следующие задачи – рассмотреть теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия; провести анализ конкурентной позиции предприятия ОАО «Элема»; смоделировать систему мероприятий по обеспечению повешения конкурентоспособности промышленного предприятия легкой промышленности.

Методы исследования: структурно-функциональный анализ, кластерный анализ, объектно ориентированный подход, экономико-статистические методы сбора и обработки информации, традиционные методы сравнения и обобщения, а также системный метод.

Научная новизна исследования заключается в формулировании и обосновании основных положений и результатов исследования, основанных на определении приоритетных факторов, формирующих рыночную конкурентоспособность предприятия, а также на разработке предложений по повышению конкурентоспособности предприятия на целевых рынках.

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в том, что выводы исследования могут быть использованы в учебном процессе при совершенствовании программ курсов по дисциплинам, разработке специальных практических курсов.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные в работе направления целесообразно использовать для моделирования мероприятий по обеспечению повешения конкурентоспособности промышленного предприятия легкой промышленности.

Структура магистерской диссертации представлена введением, тремя основными главами, заключением, списком использованных источников.

Полный объем работы составляет 89 с. Работа содержит 9 рис., 19 табл., 60 источников.

Автор работы подтверждает, что приведенный в ней расчетно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические, методологические и методические положения сопровождаются ссылками на их авторов.

GENERAL DESCRIPTION OF WORK

Master thesis: 85 p., 19 tab., 9 fig., 60 sources.

Keywords: COMPETITION, COMPETITIVENESS, COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE, COMPETITIVENESS FACTORS, EVALUATION OF COMPETITIVENESS.

Object of study – JSC «Elema».

The subject of the research – is the features of competitiveness as a factor in the sustainable development of the company JSC «Elema».

The purpose of the work – is to analyze the characteristics of competitiveness as a factor in the sustainable development of the enterprise of the light industry of JSC «Elema», as well as to simulate a system of measures to ensure its hanging.

Based on the purpose of the study, the author has set the following tasks – to consider the theoretical aspects of ensuring the competitiveness of an industrial enterprise; to analyze the competitive position of the company JSC «Elema»; to simulate a system of measures to ensure the hanging competitiveness of the industrial enterprise of light industry.

Research methods: structural – functional analysis, cluster analysis, object-oriented approach, economic and statistical methods of collecting and processing information, traditional methods of comparison and generalization, as well as the system method.

The scientific novelty of the research lies in the formulation and substantiation of the main provisions and results of the research, based on the identification of priority factors that shape the market competitiveness of the enterprise, as well as on the development of proposals for improving the competitiveness of the enterprise in the target markets.

The theoretical significance of the results of the study is that the conclusions of the study can be used in the educational process in improving the programs of courses in the disciplines, the development of special practical courses.

The practical significance of the study lies in the fact that the directions proposed in the work should be used to simulate measures to ensure the hanging competitiveness of the industrial enterprise of light industry.

The structure of the master's thesis is presented by introduction, three main chapters, conclusion, list of used sources.

The total amount of work is 89 p. The work contains 9 fig., 19 tab., 60 sources.

The author of the work confirms that the calculation and analytical material presented in it correctly and objectively reflects the state of the process being studied, and all theoretical, methodological and methodological provisions borrowed from literary and other sources are accompanied by references to their authors.

ВВЕДЕНИЕ

Происходящие сложные процессы реформирования экономических отношений и развитие новых рыночных условий хозяйствования требуют новых подходов к организации производственно–хозяйственной деятельности, принципов и методов управления предприятиями. В ходе экономических реформ предприятия претерпели существенные изменения, как с точки зрения социально–экономической природы собственности, так и с точки зрения качественных и количественных характеристик своих производственных возможностей. Изменившаяся коренным образом внешняя среда потребовала навыков ведения хозяйственной деятельности в условиях конкуренции. Развитие экономики свидетельствует о том, что экономические реформы, направленные на обеспечение и поддержку перехода предприятий к рыночным условиям хозяйствования к настоящему времени пока не достигли ожидаемых результатов. Это подтверждается неустойчивостью основных показателей производственно–хозяйственной деятельности предприятий и крайне низкой конкурентоспособностью на внутренних и внешних рынках как самих предприятий и выпускаемой ими продукции, так и государства в целом.

В настоящее время проблема оценки конкурентоспособности предприятий все чаще ставится актуальной и важной для предприятий. При этом в качестве основной задачи определяется установление критических факторов влияющих на конкурентоспособность и повышение эффективности управления конкурентоспособностью в долгосрочном периоде. Конкурентоспособность предприятия – это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность отражает эффективность функционирования предприятия, продуктивность использования всех видов ресурсов и не имеет абсолютного измерителя, она может определяться по отдельному или нескольким параметрам деятельности фирм. Под факторами конкурентоспособности предприятия понимают те явления или процессы производственно–хозяйственной деятельности предприятия и социально–экономической жизни общества, которые вызывают изменения абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате – уровня конкурентоспособности.

Формирование и дальнейшее развитие рыночных отношений вызывает необходимость повышения качества продукции и, следовательно, конкурентоспособности предприятия. Решение этой проблемы в настоящее время затруднено из–за нестабильной экономической ситуации, неэффективной системы государственного регулирования рыночных отношений, нехватки

денежных ресурсов у предприятий, низкого уровня информационного обеспечения и недостаточного профессионализма кадров. Кроме того, отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности продукции. Существующие методики не учитывают степень приватизации предприятий отрасли, факторы и ряд других, влияющих на конкурентоспособность. Для устранения недостатков необходимо, прежде всего, определить и систематизировать факторы конкурентоспособности продукции, что даст возможность повысить эффективность оценки конкурентоспособности производства и поднять качество выпускаемой продукции.

Актуальность выбранной темы обусловлена тем, что обеспечение конкурентоспособности продукции является базовой составляющей конкурентоспособности хозяйственной деятельности на внешних и внутренних рынках. Исходя из этого, на индивидуальном уровне возникла необходимость разработки и проектирования системы оценки конкурентоспособности продукции, методических рекомендаций по реализации отдельных ее функций. Повышение конкурентоспособности продукции требует определения ключевых направлений регулирования. Разработка теоретических и методологических основ факторов конкурентоспособности продукции на внешних и внутренних рынках является важнейшей научной и практической задачей, решение которой является существенным вкладом в обеспечение продовольственной и экономической безопасности страны.

Объект исследования – ОАО «Элема».

Предмет исследования – особенности конкурентоспособности как фактора устойчивого развития предприятия ОАО «Элема».

Цель работы – анализ особенностей конкурентоспособности как фактора устойчивого развития предприятия легкой промышленности ОАО «Элема», а также смоделировать систему мероприятий по обеспечению ее повешения.

Исходя из цели исследования, автором поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности промышленного предприятия;
- провести анализ конкурентной позиции предприятия ОАО «Элема»;
- смоделировать систему мероприятий по обеспечению повешения конкурентоспособности промышленного предприятия легкой промышленности.

Методы исследования: структурно–функциональный анализ, кластерный анализ, объектно ориентированный подход, экономико–статистические методы сбора и обработки информации, традиционные методы сравнения и обобщения, а также системный метод.

Теоретической базой исследования послужили фундаментальные и современные концепции и положения, представленные в классических и современных трудах отечественных и зарубежных ученых и специалистов в

области теории конкурентоспособности, теории конкурентных преимуществ, систем управления качеством, опубликованные в монографиях, статьях и ведущих научных журналах.

Информационно–эмпирическая база построена на авторских исследованиях, публикациях периодической печати, материалах научно–практических конференций, интернет–ресурсах, данных бухгалтерского, управленческого учета исследуемых предприятий, а также на научных разработках белорусских и зарубежных ученых.

Научная новизна исследования заключается в формулировании и обосновании основных положений и результатов исследования, основанных на определении приоритетных факторов, формирующих рыночную конкурентоспособность предприятия, а также на разработке предложений по повышению конкурентоспособности предприятия на целевых рынках.

Теоретическая значимость результатов исследования состоит в том, что выводы исследования могут быть использованы в учебном процессе при совершенствовании программ курсов по дисциплинам, разработке специальных практических курсов.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные в работе направления целесообразно использовать для моделирования мероприятий по обеспечению повешения конкурентоспособности промышленного предприятия легкой промышленности.

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Теоретические основы конкуренции, конкурентной позиции и конкурентоспособности предприятия

Перед тем, как приступить к определению понятия и сущности конкурентоспособности, рассмотрим первичные составляющие, которыми являются конкуренция, конкурентная позиция, качество.

Среди наиболее актуальных тенденций, характеризующих процессы развития рыночных отношений и глобализации экономики, своей значимостью выделяется усиление конкуренции. Рассмотрим понятийный аппарат, определяющий сущность явления конкуренция:

- соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [54, с.99];

- форма экономических отношений между субъектами рыночного хозяйства, в которой выражается соперничество за наиболее выгодные условия производства, продажи и купли товара [37, с.84];

- соперничество, соревнование между выступающими на рынке предприятиями, имеющие целью обеспечить лучшие возможности для сбыта своей продукции, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей [40, с.12];

- основная объективная закономерность товарного производства, рыночной экономики, что проявляется в борьбе (соревновании) товаропроизводителей, организаций и учреждений производственной и непроизводственной сферы за лучшие условия производства и сбыта товаров и услуг, завоевание лучших условий и приоритетов на рынке с целью достижения максимальных прибылей [19, с.117];

- определяющее условие поддержания динамизма в экономической системе, и в ее условиях создается большее национальное богатство при меньшей стоимости каждого вида продукции по сравнению с монополией и плановой экономикой [7, с.97].

Обобщая различные трактовки понятия конкуренция, сформируем авторское определение: конкуренция – процесс управления субъектом своими

конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Конкурентоспособность для многих предприятий является стержневой стратегией их развития, что предусматривает необходимость целенаправленного управления этим процессом, а планирование конкурентоспособности как первый элемент в системе управления предполагает выделение основных этапов обоснования мероприятий по формированию конкурентных преимуществ и формированию конкурентной позиции. Рассмотрим понятийный аппарат, определяющий сущность явления конкурентная позиция:

- положение фирмы по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде [42, с.83];

- превосходство, высокая компетентность фирмы в какой-либо области деятельности или в выпуске товара по сравнению с конкурирующими фирмами [49, с.86];

- положение, которое то или иное предприятие занимает в своей отрасли в соответствии с результатами своей деятельности и своими преимуществами и недостатками по сравнению с другими предприятиями [9, с.113];

- сравнительная характеристика основных рыночных параметров фирмы и ее товара относительно конкурента [45, с.17];

- совокупность целей и ресурсов компании, конкурирующей на данном целевом рынке [8, с.50].

Обобщая различные трактовки понятия конкурентная позиция, сформируем авторское определение: конкурентная позиция – конкурентная позиция фирмы, которая позволяет участнику рынка оказывать сильное влияние на окружение, включая соперников. Можно выделить пять типов конкурентных позиций, определяющих конкурентоспособность предприятия – ресурсные, связанные с ценовыми характеристиками привлекаемых ресурсов (природных, трудовых и финансовых), для организации хозяйственной деятельности; технологические, обусловленные наличием и эксплуатацией технологий, обеспечивающих увеличение потребительской ценности производимых предприятием товаров и услуг; инновационные, за счет применения современных достижений науки и техники в бизнес-процессах предприятия; культурно-исторические, обеспечивающие уникальность производимых товаров и услуг (народные промыслы, бренды и другое), а также предусматривающие формирование корпоративной культуры на предприятии; организационные, обеспечивающие надежность и устойчивость бизнес-

процессов во времени и по отдельным бизнес–структурам, основанные на профессионализме, высоком уровне организации производства и управления [4, с.79].

Современный этап экономического развития ставит перед предприятиями задачу всесторонней интеграции в мировое разделение труда, для решения которой необходимо задействовать целый комплекс экономических рычагов. Одним из таких рычагов, безусловно, выступает повышение конкурентоспособности экономики на базе совершенствования качественных параметров выпускаемой продукции. Рассмотрим понятийный аппарат, определяющий сущность явления качество продукции:

- совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением [20, с.1042];

- совокупность ее основных полезных свойств, обеспечивающих удовлетворение определенных потребностей пользователя при применении этой продукции по целевому назначению [18, с.82];

- совокупность свойств, признаков продукции, товаров, обуславливающих их способность удовлетворять потребности и запросы людей, соответствовать своему назначению и предъявленным требованиям [58, с.64];

- совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением [9, с.83];

- совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные и предполагаемые потребности [11, с.56].

Обобщая различные трактовки понятия качество продукции, сформируем авторское определение: качество продукции – целостная совокупность потребительских свойств, обуславливающих степень пригодности данной продукции удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением в фиксированных условиях потребления.

Рассмотрение данного вопроса о конкурентоспособности целесообразно начать с трактовки термина конкурентоспособность. Рассмотрим понятийный аппарат, определяющий сущность явления конкурентоспособность:

- относительная характеристика, отражающая отличия процесса развития данного предприятия от предприятий–конкурентов как по степени удовлетворения своими товарами (услугами) конкретной потребности, так и по эффективности производственной деятельности (услуг) [7, с.173];

- свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке [2, с.162];

– относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности [45, с.63];

– реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов [6, с.90];

– многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, экономическим, техническим, эстетическим, эргономическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (сроки поставки, цена, каналы сбыта, сервис, реклама) [56, с.167].

Обобщая различные трактовки понятия конкурентоспособность, сформируем авторское определение: конкурентоспособность – способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечить сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции.

По результатам проведенного исследования можно сделать следующие выводы – большинство авторов не рассматривают понятие конкурентоспособности предприятия с точки зрения занимаемой доли рынка и конкурентоспособности продукции, выпускаемой предприятием, такой подход является не совсем точным с точки зрения экономической сущности; конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования всех ресурсов предприятия; конкурентоспособность предприятия является динамичным показателем, изменения которого зависят как от внешних, так и от внутренних факторов; конкурентоспособность предприятия является показателем относительным; конкурентоспособность продукции и предприятия являются взаимосвязанными понятиями; конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке; конкурентоспособность предприятия – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке; конкурентоспособность предприятия показывает уровень развития данной фирмы в сравнении с уровнем развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности; конкурентоспособность предприятия характеризует величину привлекательности данного предприятия для инвестора; на конкурентоспособность предприятия оказывает влияние

социальная среда; на конкурентоспособность предприятия оказывает влияние экологическая среда [23, с.141]

Таблица 1.1 – Основные виды конкурентоспособности

Наименование показателя	Значение показателя
конкурентоспособность страны	способность в условиях свободной конкуренции производить товары и услуги, удовлетворяющие требованиям мирового рынка, реализация которых увеличивает благосостояние и отдельных его граждан
конкурентоспособность отрасли	способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия для роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли
конкурентоспособность региона	обусловленное экономическими, социальными, политическими и другими факторами положение региона и его отдельных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику
конкурентоспособность организации, предприятия, фирмы	относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей
конкурентоспособность товара	такой уровень его экономических, технических и эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными на рынке

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [28, 13, 29, 17, 18].

Основные виды конкурентоспособности: конкурентоспособность страны; конкурентоспособность отрасли; конкурентоспособность региона; конкурентоспособность организации; конкурентоспособность продукции:

– конкурентоспособность страны – способность страны производить больше материальных ценностей, чем их конкуренты, на мировых рынках; степень возможности страны при условиях свободного и справедливого рынка

производить товары и услуги; экономическая возможность расплачиваться за полученные средства; способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста валового внутреннего продукта и качество жизни населения на уровне мировых значений [28, с.12];

– конкурентоспособность отрасли – способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия для роста потенциала конкурентоспособности предприятий отрасли [13, с.64]. Факторы конкурентоспособности отрасли: отраслевая структура; наличие высококонкурентоспособных предприятий–лидеров; развитая отраслевая инфраструктура: система научно–технического, производственного, материально–технического и коммерческого сотрудничества как внутри отрасли, так и с другими отраслями в стране и за ее пределами; система распределения продукции; производительность труда; капиталоемкость и наукоемкость; технический уровень продукции; совокупность знаний и научных разделов, необходимых для самостоятельного освоения продукции и ее воспроизводства; объем технических заделов для реализации научных проектно–конструкторских разработок; степень экспортной ориентации или импортной зависимости отрасли; степень соответствия уровня развития отрасли общему уровню развития национального хозяйства, степень использования продукции в различных отраслях народного хозяйства [29, с.54];

– конкурентоспособность региона – это его роль и место в экономическом пространстве страны, способность обеспечить высокий уровень жизни населения и возможность реализовать имеющийся в регионе экономический потенциал (финансовый, производственный, трудовой, инвестиционный, ресурсный); обусловленное экономическими, социальными и другими факторами положение региона и его отдельных товаропроизводителей на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику; способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов (инновационные, интеллектуальные, инвестиционные) для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы роста валового регионального продукта и качество жизни населения региона на уровне мировых значений [17, с.34];

– конкурентоспособность организации, предприятия, фирмы – это совокупность свойств, отличающих ее от других хозяйствующих субъектов более высокой степенью удовлетворения своими товарами (работами, услугам

и) потребностей населения, эффективностью деятельности, возможностью и динамикой адаптации к условиям рыночной конъюнктуры, способностью к экономическому развитию на основе разработки и реализации стратегий конкурентоспособности: совокупность особенностей и возможностей предприятия, обеспечивающих ему победу в конкурентной борьбе с другими агентами; совокупность свойств субъекта, имеющего определенную долю соответствующего динамичного рынка, которая характеризует степень соответствия вырабатываемых им объектов требованиям потребителей в условиях конкуренции на свободном рынке; способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей; способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности; возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка [18, с.75];

– конкурентоспособность товара – это совокупность свойств реализованного объекта, удовлетворяющих ту или иную потребность человека в данный период времени в условиях конкуренции на свободном рынке; способность продукции быть привлекательной для покупателя по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения, благодаря лучшему соответствию ее качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам: относительная и обобщенная характеристики товара, отражающие его выгодные отличия от товара конкурента по степени удовлетворения потребности и по затратам на ее удовлетворение; такой уровень его экономическо–технических, эксплуатационных параметров, который позволяет выдержать соперничество (конкуренцию) с другими аналогичными товарами на рынке; сравнительная характеристика товара, содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей относительно выявленных требований рынка или свойств другого товара и определяемая совокупностью потребительских свойств данного товара – конкурента по степени соответствия общественным потребностям с учетом затрат на их удовлетворение, условий поставки и эксплуатации в процессе производственного и (или) личного потребления; проявление качества продукции в условиях рыночных отношений, определяемое способностью продукции быть проданной на конкретном рынке, в максимально возможном объеме и без убытков для изготовителя; оцененное потребителем свойство

объекта превосходить в определенный момент времени без ущерба производителю по качественным и ценовым характеристикам аналогов в конкретном сегменте рынка [26, с.45].

Далее представим существующие подходы к трактовке конкурентоспособности предприятия:

– анализ существующих подходов к трактовке причин, порождающих конкурентоспособность предприятия, и факторов ее уровня. «Проведенное исследование существующих подходов к трактовке причин, порождающих конкурентоспособность предприятия, позволяет выделить две основные их группы: – первая группа подходов основана на следующем исходном утверждении: причины возникновения конкурентоспособности предприятия являются внутренними и присущи ему изначально, независимо от наличия взаимодействия предприятия с внешней средой; вторая группа подходов основана на следующем исходном утверждении: причины возникновения конкурентоспособности являются как внешними по отношению к предприятию (вследствие его открытости как системы и взаимодействия с внешней средой), так и внутренними, независимыми от его открытости» [37, с.56]. Главным достоинством рассматриваемой группы подходов является трактовка конкурентоспособности как свойства, характеризующего предприятие в конкурентном взаимодействии с контрагентами на рынке и необходимое ему для того, чтобы осуществлять в данных условиях определенные действия, позволяющие достигать поставленных рыночных целей и обнаруживать себя определенным способом в этих действиях. Основные расхождения среди авторов, придерживающихся рассматриваемой группы подходов, имеют место, во–первых, в отношении трактовки экономической сущности конкуренции как причины возникновения конкурентоспособности предприятия, во–вторых, факторов, которые необходимо рассматривать в качестве внешних причин возникновения конкурентоспособности (в качестве внутреннего фактора конкурентоспособности рассматривается, как правило, потенциал предприятия) [31, с.57];

– анализ существующих подходов к трактовке целевой направленности конкурентоспособности предприятия. Значимость обоснования целевой направленности конкурентоспособности предприятия обуславливается тем обстоятельством, что согласно общепринятому в настоящее время целевому подходу к оценке эффективности функционирования предприятия определение целей обладания им конкурентоспособностью влияет на способ оценки ее результативного уровня. «Проведенное исследование существующих подходов к трактовке целевой направленности конкурентоспособности предприятия позволяет выделить два основных – указание только на цель, непосредственно предполагаемую содержанием категории «конкурентоспособность

предприятия»; (уровень конкурентоспособности связывается с величиной «рыночного успеха» предприятия, оцениваемого при помощи таких показателей, как доля рынка, объем продаж на рынке, конкурентоспособность продукции и т.п.) рассмотрение различных целей предприятия, обуславливающих необходимость его конкурентоспособности (конкурентоспособности предприятия связывается с уровнем удовлетворения потребностей потребителей и(или) персонала; примат целей потребителя и(или) работника по отношению к прочим целям предприятия; уровень конкурентоспособности предприятия связывается с величиной достижения его рыночных целей; уровень конкурентоспособности предприятия связывается с фактической или потенциальной длительностью его существования) [47, с.84];

– анализ существующих подходов к трактовке качественных характеристик конкурентоспособности предприятия. «Проведенное исследование существующих подходов к трактовке качественных характеристик конкурентоспособности предприятия позволило установить, что в литературе в этом качестве рассматриваются относительность (конкурентоспособность предприятия является относительной для данного конкурента; конкурентоспособность предприятия не является относительной); динамичность (конкурентоспособность предприятия является динамичной, то есть может изменяться независимо от действий его руководства; конкурентоспособность предприятия может полностью контролироваться его руководством); объективность (признание существования проблемы объективности конкурентоспособности; отрицание существования проблемы объективности конкурентоспособности) [42, с.64];

– анализ существующих подходов к трактовке взаимосвязи конкурентоспособности предприятия с аналогичным свойством его продукции, отрасли и национальной экономики в целом. Исследование существующих подходов к трактовке взаимосвязи конкурентоспособности предприятия с аналогичным свойством его отрасли и национальной экономики позволило определить наличие двух точек зрения – признание первичности конкурентоспособности предприятия (отождествление конкурентоспособности предприятия и его отрасли (национальной экономики) и, соответственно, их уровней; отрасли (национальные экономики) конкурируют между собой посредством своих предприятий; при управлении конкурентоспособностью предприятия учет факторов конкурентоспособности отрасли (национальной экономики) не требуется); признание возможности одновременного существования конкурентоспособности предприятия и его отрасли (признание невозможности сведения конкурентоспособности отрасли (национальной экономики) к конкурентоспособности ее предприятий, и наоборот; признание взаимосвязи и взаимодействия конкурентоспособности предприятия и его

отрасли (национальной экономики); оценка и управление конкурентоспособностью предприятия и его отрасли (национальной экономики) не тождественны; при управлении конкурентоспособностью предприятия требуется учет факторов конкурентоспособности отрасли (национальной экономики)) [54, с.34].

Проанализированные походы к трактовке конкурентоспособности предприятия учитывают указанные выше обстоятельства. Это позволяет использовать их в качестве теоретической базы механизма управления конкурентоспособностью отечественных предприятий [50, с.75].

1.2 Управление конкурентными преимуществами предприятия легкой промышленности

Деятельность промышленных предприятий легкой промышленности в современных условиях, характеризующихся динамичностью конкурентной среды, непредсказуемостью поведения конкурентов, частой сменой приоритетов страны, требует постоянного создания и реализации конкурентных преимуществ, которые позволяли бы достигать поставленных целей и поддерживать высокий уровень конкурентоспособности на долгосрочную перспективу. Рассмотрим понятийный аппарат, определяющий сущность явления конкурентные преимущества:

- экономическая категория, означающая наличие у экономического субъекта уникальных характеристик, выгодно отличающих данный экономический субъект от других аналогичных субъектов на рынке [37, с.109];

- система, обладающая какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами [51, с.82];

- выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами и выгоды от использования которой не могут быть скопированы [44, с.68];

- характеристики, свойства марки или товара, которые создают для фирмы определенное превосходство над прямыми конкурентами [7, с.92];

- определенное превосходство компании или продукта над другими участниками рынка, которое используется для укрепления своих позиций при выходе на планируемый уровень прибыли [17, с.39].

Обобщая различные трактовки понятия конкурентные преимущества, сформируем авторское определение: конкурентные преимущества – уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, позволяющие побеждать ему в конкурентной борьбе, это высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирм.

При формировании конкурентных преимуществ предприятия целесообразно руководствоваться рядом принципов – ценности, многоаспектности, необратимости, актуализации, информационной обеспеченности [15, с.85].

Формирование конкурентных преимуществ предприятия должно быть стимулирующим фактором при следующих условиях – существование формы воспроизводства, ставящей все хозяйственные структуры в экономически равные условия (соотношение собственных и бюджетных источников финансирования должно быть четко определено, инвестиционные кредиты должны быть доступными, а ставка процента – не выше норматива окупаемости кредита); наличие принудительных механизмов использования на инвестиционные цели тех воспроизводственных элементов, которые не могут проедаются; развитие предприятий как производственно–социальных комплексов, способных взять под свой контроль расширенное воспроизводство высококвалифицированных кадров, их социальную защиту, охрану здоровья и нормальные условия труда; наличие единой институциональной системы организации и стимулирования творческого труда, государственной защиты интеллектуальной собственности и стимулирования интеллектуальной деятельности [6, с.28].

Источники конкурентных преимуществ предприятий многообразны, однако чаще всего они связаны – на тактическом уровне с выполнением схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты (качество обслуживания или качество продукции, местоположение, скорость обслуживания, преимущество в издержках и т.д.); на стратегическом уровне с осуществлением отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями [7, с.75].

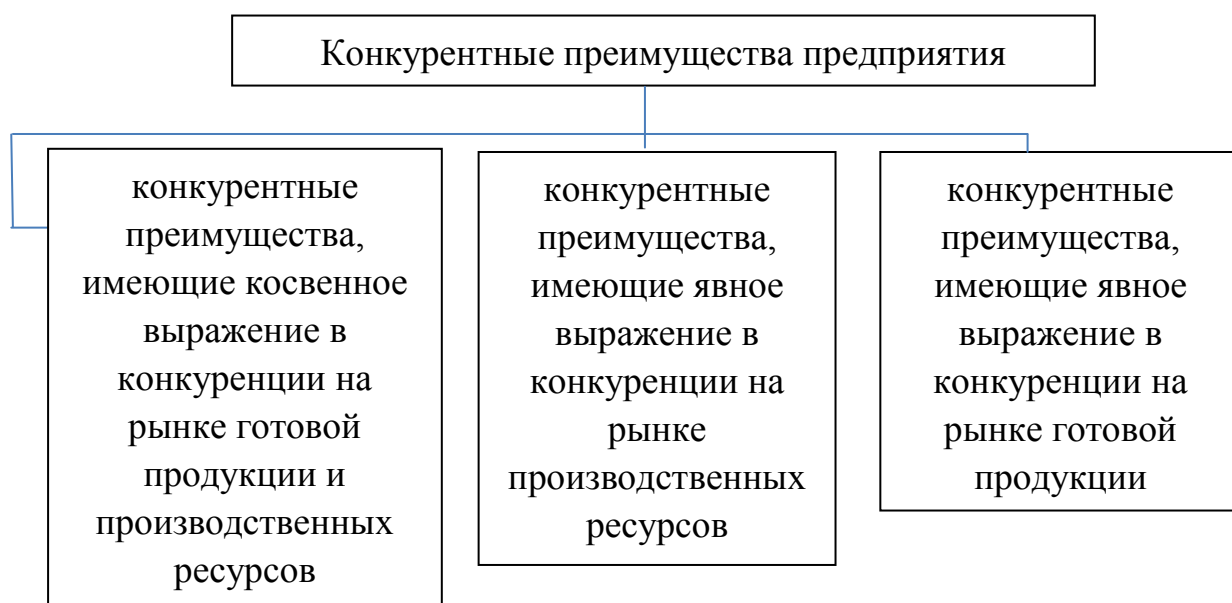


Рисунок 1.1 – Конкурентные преимущества предприятия
Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [38, 18, 4].



Рисунок 1.2 – Экономическая сущность конкурентных преимуществ предприятия

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [13, 49, 11, 5, 2, 34].

Экономическая сущность конкурентных преимуществ предприятия:

- технологическая эффективность. Сущность: характеризует эффективность преобразования производственной системой сырьевых ресурсов. Отличие данного конкурентного преимущества от способности к конкуренции на рынке капитальных и трудовых производственных ресурсов заключается в том, что оно определяет привлекательность предприятия для привлечения «высокоэластичных» (то есть их поставщик может в краткосрочном периоде изменить направления поставок) ресурсов. Причины выделения: существование различия между внутренней (технологической) и внешней (рыночной эффективностью) деятельности предприятия. Эти два вида эффективности по проявлению своей интенсивности (величине) связаны друг с другом, но не детерминированной, а стохастической зависимостью. То есть предприятие может иметь высокую эффективность преобразования сырьевых ресурсов, но не «уметь убедить» рынок в необходимости высокой оценки результатов этого преобразования (например, вследствие неудовлетворительной маркетинговой деятельности). Может наблюдаться обратная ситуация – низкая эффективность преобразования сырьевых ресурсов (характерная для ряда отечественных предприятий) сопровождается наличием относительно доминирующего положения на рынке как экономического, так и политического характера (например, характерно для ряда российских предприятий), что в конечном итоге выражается в высокой внешней эффективности. Технологическая эффективность не может однозначно детерминировать цены приобретения ресурсов вследствие возможности обладания предприятием рыночной властью по отношению к поставщикам (и наоборот) [13, с.24];

- способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации. Сущность: характеризует эффективность процесса взаимодействия производственной системы с внешней средой. Причины выделения: усиление нестабильности, возрастание сложности, дифференцированности и враждебности внешней среды требует от предприятия постоянного поддержания гомеостатического равновесия с внешней средой вследствие «устаревания» располагаемых конкурентных преимуществ (наличия жизненного цикла конкурентного преимущества, описываемого логистической кривой). Источник: финансовые ресурсы, направленные на развитие потенциала предприятия путем инвестиций в основные средства, нематериальные активы, повышение квалификации персонала и т.п. Следствия наличия: высокий уровень данного конкурентного преимущества при прочих

равных условиях является значимым в долгосрочном периоде фактором конкурентоспособности предприятия, поскольку позволяет изменять параметры жизненного цикла (то есть значимость в конкуренции) таких конкурентных преимуществ, как технологическая эффективность, конкурентоспособность продукции и рыночная власть [49, с.56];

– способность к выполнению социальных обязательств, возложенных на предприятие. Сущность: характеризует эффективность процесса взаимодействия производственной системы с внешней средой. Причины выделения: во–первых, превращение предприятия в условиях перехода страны к постиндустриальному этапу развития из экономического в социально–экономический институт, во–вторых, превращение трудовых ресурсов в главный фактор производства в экономике, затраты на подготовку которых должно нести не только государство, но и предприятия – получатели наибольшей выгоды от повышения качества трудовых ресурсов, в–третьих, санкционирование государством (обществом) создания предприятия, прекращения его деятельности, решений об оказании государственной поддержки и др. определяется важностью социальной роли предприятия. Рассматриваемое конкурентное преимущество часто используется монополистами для обоснования доминирующего положения на рынке и предотвращения действий государства по его изменению. Источник: величина прибыли предприятия и совокупность направлений ее распределения и использования. Следствия наличия: высокий уровень данного конкурентного преимущества при прочих равных условиях является значимым в долгосрочном периоде фактором конкурентоспособности предприятия, поскольку позволяет повышать качество трудовых ресурсов предприятия, обосновывает его доминирующее положение на рынке и наличие рыночной власти, а также повышает его привлекательность как объекта государственной поддержки и защиты от иностранных конкурентов [11, с.63];

– способность к конкуренции на рынке капитальных и трудовых производственных ресурсов. Сущность: характеризует эффективность процесса взаимодействия входа производственной системы с внешней средой. Причины выделения: существование различия между внутренней (технологической) и внешней (рыночной эффективностью) деятельности предприятия, а также конкуренция со стороны прочих потребителей капитальных и трудовых ресурсов, величина которой велика из–за высокой универсальности указанных ресурсов. Технологическая эффективность не может однозначно детерминировать цены приобретения ресурсов вследствие возможности обладания предприятием рыночной властью по отношению к поставщикам. При определенных условиях – стандартизация товара (ресурса), совершенная конкуренция, полнота информации и отсутствие неопределенности – проблема

привлечения трудовых и капитальных ресурсов сводится к проблеме цены, которую предприятие готово за них уплатить (как это имеет место при совершенной конкуренции). Но, в большинстве случаев, эти условия не соблюдаются – многие ресурсы не имеют рыночной цены, поскольку являются уникальными; размещение этих ресурсов их обладателями в условиях неопределенности и преследования множества целей (в отличие от неоклассической максимизации текущей прибыли) не может происходить только исходя из цен (часто они и неизвестны), а поиск информации об эффективности аллокации затруднен. В данном случае собственникам ресурсов требуются как минимум некие индикаторы, которые подтверждали бы правильность их выбора. Этими индикаторами является способность предприятия удовлетворять интересы собственников ресурсов. Исходя из всего вышесказанного, проблема привлечения трудовых и капитальных ресурсов – это не проблема уплаты за них рыночной цены, а проблема гораздо более сложная. Особенно она актуальна тогда, когда предприятие находится в конце технологической цепи производства, использует специфические факторы производства, технологический процесс очень сложен и его координация посредством рыночного механизма невозможна вследствие существования больших транзакционных издержек, государство играет большую роль в экономике как координатор размещения ресурсов. Источник: степень удовлетворения предприятием интересов собственников капитальных и трудовых ресурсов. Следствия наличия: чем выше способность к конкуренции на рынке капитальных и трудовых производственных ресурсов, тем выше цена и привлекательнее условия, которые предприятие может предложить за используемые капитальные и трудовые ресурсы на рынке, а также его возможности по привлечению необходимого для деятельности их объема соответствующего качества [5, с.45];

– конкурентоспособность продукции (работ, услуг). Сущность: характеризует степень соответствия результатов преобразования производственной системой производственных ресурсов требованиям внешней среды. Причины выделения: индивидуализация потребностей потребителей требует дифференциации продукции на большинстве рынков, так как ее привлекательность для потребителя определяется не только ценой приобретения, но еще и величиной способности удовлетворять потребности потребителя (то есть качественными характеристиками, отражающими дифференциацию) на единицу затраченных им средств. В условиях стандартизации продукции и/или неразвитого рынка данное конкурентное преимущество вырождается в ценовое преимущество и, следовательно, сводится к технологической эффективности. Источник: качественные и ценовые характеристики продукции, известность ее торговой марки (бренда).

Следствия наличия: чем выше конкурентоспособность продукции, тем больше объемы и цены ее реализации [2, с.52];

– рыночная власть. Сущность: характеризует эффективность процесса взаимодействия выхода производственной системы с внешней средой. Косвенным показателем наличия рыночной власти служит отношение темпа роста рентабельности капитала предприятия к темпу роста эффективности использования им производственных ресурсов. Причины выделения: существование различия между внутренней (технологической) и внешней (рыночной эффективностью) деятельности предприятия. Источник: занятие относительно (по отношению к контрагентам или какому-либо контрагенту) доминирующего положения на рынке или наличие возможностей по изменению его институциональной структуры. Доминирующее положение на рынке может является следствием реализации стратегии предприятия (в том числе его рыночной позиции – занятие рыночной ниши, географическая обособленность рынка и т.п.) или сложившейся рыночной конъюнктуры. Таким образом, рыночная власть не только «структурное», но и «поведенческое» понятие, поскольку она определяется не только текущим положением на рынке, но предшествующим поведением предприятия в конкуренции. Следствия наличия: чем больше рыночная власть, тем больше положительная разница между рыночной и технологической эффективностью предприятия и темпами их роста [34, с.57].

Возможность использования предприятием инструментов конкуренции реализуется путем применения различных ее способов, которые представляют собой методы реализации предприятием имеющихся у него конкурентных преимуществ:

– связанные с использованием технологической эффективности – повышение технологической эффективности посредством закона опыта; эффекта масштаба; использования прогрессивных технологий, в том числе управленческих;

– связанные с использованием адаптивности деятельности – повышение адаптивности деятельности – способности поддерживать динамическое равновесие с внешним окружением посредством развития конкурентных преимуществ и совершенствования рыночной стратегии;

– связанные с применением производимой продукции (работ, услуг) – снижение единовременных затрат потребителя на приобретение товара (снижение оплаченной стоимости продукта, расходов на транспортировку, монтаж и т.п.); снижение текущих затрат потребителя на эксплуатацию товара (расходов на обслуживание, ремонт, запасные части, утилизацию, амортизацию и т.п.; дифференциация и выпуск новых товаров; рост уровня качества товара; сертификация товар; конкуренция посредством осуществления

организационно–сбытовых мероприятий; ценовые скидки; активное стимулирование сбыта; рост качества предпродажного, продажного и послепродажного сервиса; улучшение условий и порядка расчетов, комплектности поставок, сроков и условий гарантий и т.п.;

– связанные с использованием приобретенной в процессе функционирования на рынке рыночной власти – ограничение объемов производства с целью повышения цен; повышение или понижение цен; использование республиканских и местных властей для получения с помощью предоставляемых ими льгот благоприятных экономических условий (дешевых кредитов, лицензий и т.д.); сознательное невыполнение обязательств перед государством (неуплата налогов, обязательных платежей) в надежде на их списание; использование личных связей с криминалитетом, что создает барьеры криминального характера (рэкет, поборы и т.д.) для непосредственных и потенциальных конкурентов; невыплаты заработной платы работникам; неплатежи поставщикам и подрядчикам, навязывание выгодных условий поставок и цен; производство незарегистрированной продукции (теневой сектор; сговор с другими субъектами конкуренции с целью раздела рынка и дискриминации прочих субъектов данного взаимодействия;

– связанные с удовлетворением интересов поставщиков ресурсов и выполнением социальных обязательств – повышение рентабельности собственного капитала; повышение выплаты дивидендов по акциям; повышение курса акций; повышение текущей ликвидности активов; повышение заработной платы персонала; создание условий для служебного роста (например, посредством увеличения масштабов деятельности, усложнения организационной структуры и т.д.); увеличение численности занятых на производстве; (создание рабочих мест); увеличение налоговых и прочих отчислений в бюджет и внебюджетные фонды; увеличение финансирования социальной сферы за счет прибыли [35, с.71].

1.3 Проблемы оценки и анализа конкурентоспособности предприятия в современных условиях

Анализ деятельности предприятия по повышению его конкурентоспособности предполагает оценку достигнутого уровня использования имеющегося потенциала (организационного, научно–технического, производственно–технологического, социального, финансово–экономического), общих результатов хозяйственной деятельности, финансовых результатов и платежеспособности, эффективности производственной

деятельности. Следует подчеркнуть, что анализ конкурентоспособности предприятия имеет много общего с анализом его хозяйственной деятельности. Дело в том, что при анализе конкурентоспособности невозможно обойтись без многих показателей, используемых при проведении анализа производственно–хозяйственной деятельности предприятия [14, с.34].

Вместе с тем анализ конкурентоспособности имеет свои специфические черты и задачи – оценка конкурентоспособности, то есть определение показателей конкурентоспособности предприятия, является исходным моментом для организации всей производственно–хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики; изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически, на всех стадиях жизненного цикла продукта, такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей, разработке новых либо модернизации выпускаемых товаров; оценка уровня конкурентоспособности предприятия вызывает необходимость использовать целый ряд показателей, без анализа которых можно обойтись при общей оценке производственно–хозяйственной деятельности предприятия [21, с.97].

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Обобщение результатов существующих исследований и проведенный анализ системной природы предприятия как носителя конкурентоспособности, существующих подходов к трактовке экономической сущности конкурентоспособности предприятия, а также имеющиеся подходы к трактовке факторов эффективности деятельности предприятия в условиях рынка, применение концепции множественной детерминации возникновения явлений действительности, позволяют комплексно определить экономическую сущность и факторы конкурентоспособности предприятия, ее целевую направленность и качественные характеристики, взаимосвязь конкурентоспособности предприятия с конкурентоспособностью его продукции и отрасли (национальной экономики) [31, с.23]. В результате проведенного исследования установлено, что возникновение и существование любого свойства экономической системы определяется действием трех групп факторов:

- факторами, которые являются материальной основой, порождающей совокупность возможностей возникновения и существования свойства, то есть субстанциональными факторами;

- факторами, которые создают условия для реализации имеющихся возможностей, порождаемых субстанциональными факторами, то есть кондициональными (условными) факторами;

– факторами, инициирующими процесс реализации имеющихся возможностей в существующих условиях, который приводит к возникновению свойства, то есть индуцирующими факторами [52, с.46].

Также установлено, что конкурентоспособность как свойство предприятия порождается группами факторов, играющими в данном процессе различные функции:

– конкурентные преимущества, формируемые производственными ресурсами предприятия и стратегией его функционирования на рынке. Они составляют факторную форму выражения конкурентоспособности, представляющую собой системную совокупность возможностей успешного ведения предприятием конкуренции на рынке. Величина и эффективность использования указанных возможностей определяют уровень достижения предприятием в существующих условиях конкуренции главной цели деятельности – получение целевой прибыли на вложенный капитал при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств. Производственные ресурсы, формирующие конкурентные преимущества предприятий необходимо классифицировать на следующие группы: капитальные: основные средства, нематериальные активы, оборотные активы, земельные ресурсы; трудовые: совокупность количественных и качественных характеристик персонала предприятия, а также уровень его мотивации; системно–организационные: организационная структура, организационная культура, используемые технологии деятельности; ресурсы позиционирования деятельности: в пространстве, времени, сознании потребителей [6, с.85];

– конкуренция предприятия с контрагентами – одноотраслевыми предприятиями, производителями товаров–заменителей, потенциальными конкурентами – на рынке в форме взаимного противодействия достижению преследуемых целей деятельности. Действие этого фактора связано с тем, что конкурентоспособность как свойство предприятия возникает и существует только в условиях конкуренции. Механизм воздействия конкуренции на величину конкурентоспособности предприятия заключается в обусловливании процесса превращения конкурентных преимуществ в результаты конкурентной борьбы предприятия на рынке путем: повышения уровня хозяйственной применимости возможностей, заключенных в имеющихся производственных ресурсах предприятия; определения направленности процесса их реализации в условиях конкуренции; воздействия на интенсивность указанного процесса. Наличие конкуренции делает необходимым формулирование и реализацию предприятием определенной рыночной стратегии, направленной на достижение поставленных целей [12, с.55];

– прочие факторы рыночной конъюнктуры, представляющие собой средства связи отраслевых условий функционирования предприятия (конкурентоспособности отрасли и национальной экономики) и его конкурентоспособности. К прочим факторам рыночной конъюнктуры, прежде всего, относятся: условия спроса на рынке на продукцию (работы, услуги) предприятия; условия предложения производственных ресурсов (обеспеченность факторами производства), необходимых для функционирования предприятия и формирования его конкурентных преимуществ. Дополнение анализа конкурентных факторов факторами конъюнктуры рынка при управлении конкурентоспособностью необходимо потому, что часто не удается проследить прямое и исключительное влияние конъюнктуры рынка только на условия конкуренции. Часто указанные факторы оказывают влияние на деятельность предприятия непосредственно (стоимость и величина доступных ресурсов и др.) и прямо формируют его конкурентные преимущества; рыночная (конкурентная) стратегия предприятия [56, с.75].

Таким образом, на основе вышесказанного установлено, что управление конкурентоспособностью предприятия содержательно представляет собой процесс определения целей хозяйственной деятельности, разработки и реализации рыночной стратегии их достижения, то есть стратегический процесс. Определено, что целевая направленность (и необходимость наличия) конкурентоспособности определяется совокупностью целей и задач хозяйственной деятельности, которые предприятие преследует в процессе своего функционирования в условиях конкуренции на рынке [40, с.63]. В свою очередь цели деятельности предприятия обуславливают структуру и величину результата реализации конкурентных преимуществ в условиях конкуренции. В результате проведенного исследования экономической сущности конкурентоспособности предприятия определено, что управление конкурентоспособностью призвано обеспечить достижение предприятием в условиях конкурентного соперничества главной цели его функционирования – получение целевой прибыли на вложенный капитал – при выполнении поставленных производственных задач и возложенных социальных обязательств [25, с.61]. Таким образом, система целевых установок, преследуемых предприятиями в условиях конкуренции на рынке, включает три основных элемента:

– главная цель функционирования – получить целевую прибыль на вложенный капитал. Источник возникновения и показатель уровня достижения – действующие в экономике отношения присвоения и отчуждения собственности. Проведенные на примере отраслей агропромышленного комплекса исследования показали, что динамика объемов производства и реализации продукции, а следовательно в большой степени и доли рынка,

обусловлена динамикой не цен, девальвации валюты и др., а рентабельности. Сравнительные критерии уровня достижения: рентабельность активов предприятия в базовом периоде, рентабельность активов конкурентов в базовом периоде, процентная ставка по вновь привлекаемому капиталу на финансовом рынке в текущем периоде [14, с.35];

– выполнить поставленные производственные задачи, то есть обеспечить директивно установленные: объем, цены и ассортимент поставок продукции на внутренний рынок страны (для некоторых социально значимых отраслей); темп роста объема производства товарной продукции. Сравнительные критерии уровня достижения: директивно установленные органами власти значения величины производственных задач (внешние), целевые (внутренние) значения величины производственных задач для руководства предприятия. Необходимо учитывать, что успешное выполнение предприятием производственных задач посредством механизмов закона опыта и эффекта масштаба может в долгосрочном периоде положительно отражаться на прибыльности его деятельности [19, с.85];

– выполнить возложенные социальные обязательства, то есть обеспечить директивно установленный уровень: оплаты труда персонала и темпы его роста; налоговых платежей; создания новых рабочих мест и поддержания занятости; финансирования собственной социальной сферы. В настоящее время не существует общепринятой теоретической трактовки роли социальных целей (обязательств, функций) в деятельности предприятия. Помимо указанной цели, предприятия преследуют множество других – социальных по своей сути. Очевидно, что данная ситуация обусловлена социализацией экономики западных стран в процессе их перехода к постиндустриальному этапу развития, когда не физический, а человеческий капитал становится главным фактором экономического развития. Сравнительные критерии уровня достижения: директивно установленные органами власти значения величины социальных обязательств (внешние), целевые значения (внутренние) величины социальных обязательств для руководства предприятия. Необходимо учитывать, что уровень выполнения данных обязательств фактически характеризует объем инвестиций в человеческий капитал как самого предприятия, так и национальной экономики. В долгосрочной перспективе указанный фактор может положительно отразиться на величине конкурентоспособности предприятия. Наличие у предприятия системы целевых установок делает необходимым в процессе управления его конкурентоспособностью их согласование и определение приоритетов [33, с.57].

В настоящее время методология и методика проведения оценки не являются достаточно разработанными. Существуют различные методики оценки конкурентоспособности организации, но при этом нет общепринятой

методики оценки конкурентоспособности, которая была бы приемлемой для различных типов организации определенных отраслей [34, с.23]. Наиболее известные методики оценки конкурентоспособности организации, разработанные отечественными и зарубежными учеными, можно классифицировать следующим образом:

- методика, основанная на теории эффективной конкуренции. Данная методика дает наиболее полное представление о конкурентоспособности организации, охватывая наиболее важные аспекты ее хозяйственной деятельности. Согласно теории эффективной конкуренции наиболее конкурентоспособны те организации, на которых наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность их деятельности влияет множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого подразделения предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. Методы оценки конкурентоспособности предприятия, основанные на теории эффективной конкуренции, позволяют комплексно проанализировать деятельность предприятия и выработать управленческие и стратегические решения по улучшению его деятельности. К недостаткам данной группы методов следует отнести множество оценочных параметров, что существенно усложняет процедуру сбора, анализа, оценки данных и ограничивает практическую применимость рассмотренного метода;

- методика оценки конкурентоспособности организации с учетом эффективности инновационного проекта. Данная методика основана на теории эффективной конкуренции. Для оценки конкурентоспособности организации предлагается система показателей – эффективности производственной деятельности, финансового положения, эффективности организации сбыта и продвижения товара, конкурентоспособности товара и эффективности инновационного проекта. Интегральный показатель конкурентоспособности определяется методом теории желательности и рассчитывается в виде средней геометрической взвешенной;

- методика оценки конкурентной силы организации. Согласно методике, для оценки конкурентоспособности организации менеджеры составляют список ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ или недостатков, затем проводится оценка организации по всем показателям. Для получения комплексного показателя конкурентоспособности организации эти оценки суммируются. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных организаций конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности организации и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание организации по отношению к конкурентам;

– экспресс–оценка конкурентоспособности организации. Данная методика основана на оценке множества факторов, способствующих или препятствующих повышению конкурентоспособности организации;

– методика анализа конкурентоспособности организации по отдельным элементам комплекса маркетинга. Методика основана на том, что критерии конкурентоспособности организации группируются по отдельным элементам комплекса маркетинга: продукт; цена; доведение продукта до потребителя; продвижение продукта (маркетинговые коммуникации). Для расчетов по перечисленным элементам используются количественные показатели. Кроме того, используются показатели деловой активности и эффективности деятельности предприятия. По результатам расчетов определяется положение предприятия на рынке – лидер, претендент на роль лидера, последователь, занявший рыночную нишу и банкрот;

– методика оценки конкурентоспособности организации с использованием конкурентной карты. По данной методике строится конкурентная карта рынка с использованием показателей: занимаемой рыночной доли; динамики рыночной доли. Распределение рыночной доли позволяет выделить несколько стандартных положений организаций на рынке: лидеры рынка, организации с сильной конкурентной позицией, организации со слабой конкурентной позицией, аутсайдеры рынка. Данный метод позволяет оценивать конкурентоспособность организации одновременно на основе наиболее важных показателей, определяющих положение организаций на рынке;

– методика оценки конкурентоспособности организации с учетом действия факторов внутренней и внешней среды. В данной методике предлагается учитывать действие факторов не только внутренней, но и внешней среды. Показатель конкурентоспособности, учитывающий факторы внешней среды, предложено называть показателем внешней конкурентоспособности организации. Показатель конкурентоспособности, рассчитываемый по конкурентоспособности отдельных ресурсов организации, называется показателем внутренней конкурентоспособности организации;

– методика оценки конкурентоспособности организации с учетом привлекательности отрасли и конкурентного потенциала организации. Методика учитывает положение организации в разрезах привлекательности отрасли как зоны функционирования организации, а также внутреннего конкурентного потенциала. Также в методике оценивается конкурентное положение предприятия через такие факторы как форма кооперирования, комбинирование производства, показатели платежеспособности и финансовой независимости предприятия и другие;

– оценка конкурентоспособности организации на основе процессного подхода. Методика основана на положении: наряду с наличием ресурсов

важное значение имеют процессы предприятия, преобразующие их в целевой результат. Если предприятие не в состоянии выбрать и скомбинировать свои ресурсы лучше, быстрее, чем конкуренты, оно никогда не достигнет хорошего положения на рынке. В методике предлагается оценивать конкурентоспособность предприятия через конкурентоспособность товара. Все процессы, обеспечивающие конкурентоспособность товара, делятся на следующие группы – основные, обеспечивающие и поддерживающие, управленческие. По отношению к каждой группе выделяют вход и выход. К основным процессам относят производство и продажу. Обеспечивающие процессы – это снабжение, финансирование, подбор кадров, энергообеспечение; поддерживающие – ремонт, обслуживание, совершенствование прочих процессов. Для организации основных, обеспечивающих и поддерживающих реализуются управленческие процессы;

- методика оценки конкурентоспособности организации на основе внешних конкурентных преимуществ. Оценка конкурентоспособности организации по данной методике представляет собой сравнение характеристик организации с аналогичными показателями приоритетных конкурентов с целью определения характеристик, создающих преимущества организации перед конкурентами. При оценке используются только внешние конкурентные преимущества организации, информацию о которых получить значительно проще, в том числе о конкурентах;

- методика, использующая в качестве основы оценку конкурентоспособности товара (услуги). Эта методика основана на утверждении о том, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. В качестве показателя конкурентоспособности товара используют соотношение качественных и ценовых характеристик товара. Наиболее конкурентоспособен товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик;

- методика оценки уровня конкурентоспособности организации с учетом имиджа. В методике внутренние конкурентные преимущества, определяющие рыночные позиции субъекта, группируются по шести значимым аспектам – конкурентоспособность изделия; финансовое состояние предприятия – оценивается через коэффициент обеспеченности собственными средствами; эффективность маркетинговой деятельности – оценивается через валовой доход и валовые затраты, затраты на маркетинг, потенциал маркетинговых исследований (маркетинговой информационной системы, сегментации (выбора) целевого рынка, товарной политики предприятия, процесса ценообразования, сбытовой политики предприятия, персональных (личных) продаж, рекламной деятельности предприятия, стимулирования сбыта продукции, формирования общественного мнения); рентабельность продаж;

имидж (марочный капитал) предприятия – оценивается через отношение объема повторных заявок к общему объему реализации; эффективность менеджмента – оценивается через отношение прибыли к выручке от реализации продукции. Уровень конкурентоспособности организации интерпретируется в геометрическую фигуру – многоугольник конкурентоспособности;

– оценка фактической и стратегической конкурентоспособности организации. В методике предлагается подразделять конкурентоспособность организации на стратегическую и фактическую. Фактическая конкурентоспособности рассчитывается путем суммы произведений удельных весов товаров организации, показателей значимости рынка и конкурентоспособности товаров на определенном на рынке. Стратегическая конкурентоспособность оценивается через сумму произведений значения показателя стратегической конкурентоспособности организации и его весомости. Показатели стратегической конкурентоспособности организации определяются путем сопоставления норматива показателя стратегической конкурентоспособности организации и значения данного показателя приоритетного конкурента. В качестве показателей стратегической конкурентоспособности организации предлагаются – уровень конкурентоспособности города, где расположена организация; удельные затраты на инновационную деятельность; уровень интегрированности стадий жизненного цикла выпускаемых товаров; размер инвестиций в подготовку и переподготовку кадров; уровень развития маркетинга; прогрессивность процессов (информационных, финансовых, внешнеэкономических, логистических, производственных, управленческих и другое); тенденции лицензионной деятельности и формирование патентного фонда организаций; тенденции обновления потенциала организации; качество процессов по управлению ресурсами; качество процессов по охране окружающей среды. Состав показателей разработан с учетом мировых тенденций обеспечения конкурентоспособности, однако не представляется возможным измерить количественно некоторые показатели;

– матричная методика – используется матрица МакКинзи. В основе методики с использованием матрицы МакКинзи лежит построение модели «Степень привлекательности определенного товарного рынка» – «Крепость позиций товаров фирмы на рынке». Модель строится на основе информации, полученной экспертным путем. В зависимости от занятого места, выбирается стратегия (наступательная, оборонительная, отступления). Строится на основе двух параметров: привлекательность рынка и конкурентная позиция (факторы являются сложными, измеряются с помощью экспертных оценок. Привлекательность рынка: общий объем рынка, показатели темпов роста в год, маржа прибыли, интенсивность, технологические требования,

влияние инфляции, энергоемкость. Каждому критерию придается вес. Конкурентная позиция: доля рынка, темп роста доли рынка, качество продукции, дистрибуция каналов распределения, эффективность продвижения, маркетинговые коммуникации;

– матричная методика – используется Бостонская матрица. С помощью Бостонской матрицы рассматривается перспективность различных бизнесов (товарных групп) в рамках одной компании. Анализ конкурентоспособности выполняется с учетом жизненного цикла товара (услуги). Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали – темпы роста или сокращения количества продаж товара или услуги предприятия (в качестве индикатора привлекательности рынка); по вертикали – относительная доля товара или услуги на рынке (в качестве индикатора конкурентоспособности). Фирма, имеющая значительную долю на перспективном, быстроразвивающемся рынке – «звезда» – обеспечивает возможность наступательных операций на рынке. Фирма, попавшая в условия неперспективного рынка – «дойная корова» – старается сберечь свои ресурсы, сохранить место на рынке. Фирма, обладающая небольшой долей на перспективном рынке – «трудный ребенок» – имеет возможность сохранить свои позиции и обеспечить прибыль, через время перейти в позицию «звезды». Фирма, попав на малоперспективный рынок – «собака» – вынуждена будет уйти с него. Наиболее конкурентоспособными признаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке;

– *SWOT*-анализ – данный метод позволяет проанализировать слабые и сильные стороны внутренней среды предприятия, потенциальные опасности внешней среды и на основе анализа выявить существующие возможности для развития предприятий;

– «метод конкурентного маркетинга (разработан французскими специалистами). Метод позволяет с высокой степенью точности оценить конкурентоспособность не только товара, но и фирмы–производителя. В основу этого метода оценки конкурентоспособности положен так называемый «метод профилей». Он заключается в следующем – выявлении требований потребителя к товару; установлении иерархии параметров в зависимости от их значимости для покупателя; определении размерности параметров в пределах диапазона значений, которые в состоянии заметить и оценить потребитель; измерении технико–экономических параметров данного изделия и сравнения его с конкурирующим и. Оценка конкурентоспособности по данной методике осуществляется в три этапа – устанавливается рынок изучаемого товара и анализируются его особенности, в том числе определяется, насколько предлагаемые на нем товары

соответствуют представлениям покупателей об идеальном товаре; определяют ся параметры, которыми должен обладать новый товар, чтобы его сбыт обеспечивал максимальный доход; анализируется деятельность подразделения, осуществляющего сбыт в сравнении с деятельностью аналогичных подразделений фирм–конкурентов. Данный метод имеет ярко выраженную сбытовую направленность» [19, с.53].

Представленные методики оценки конкурентоспособности организации имеют свои сильные и слабые стороны, области применения. Не существует полноценной стандартной методики оценки и управления конкурентоспособностью организаций.

В результате написания первой главы данной работы можно сделать следующие выводы.

Определяющими понятие и сущность конкурентоспособности являются первичные составляющие – конкуренция, конкурентная позиция, качество. Устойчивое развитие предприятия формируется под воздействием широкого спектра факторов, но его основу составляет конкурентоспособность. Конкурентоспособность – способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечить сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции. Основные виды конкурентоспособности: конкурентоспособность страны; конкурентоспособность отрасли; конкурентоспособность региона; конкурентоспособность организации; конкурентоспособность продукции. Целью анализа существующих подходов к трактовке конкурентоспособности предприятия является раскрытие сущности следующих ее основных аспектов – анализ существующих подходов к трактовке причин, порождающих конкурентоспособность предприятия, и факторов ее уровня; анализ существующих подходов к трактовке целевой направленности конкурентоспособности предприятия; анализ существующих подходов к трактовке качественных характеристик конкурентоспособности предприятия; анализ существующих подходов к трактовке взаимосвязи конкурентоспособности предприятия с аналогичным свойством его продукции, отрасли и национальной экономики в целом. Изучение конкурентных преимуществ имеет большое значение для управления предприятием, так как развитие организации неизбежно связано конкуренцией и противостоянием на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции. Конкурентные преимущества – уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, позволяющие побеждать ему в конкурентной борьбе, это высокая компетентность организации в какой–либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирм.

Предприятие может располагать следующими основными конкурентными преимуществами – конкурентные преимущества, имеющие косвенное выражение в конкуренции на рынке готовой продукции и производственных ресурсов; конкурентные преимущества, имеющие явное выражение в конкуренции на рынке производственных ресурсов; конкурентные преимущества, имеющие явное выражение в конкуренции на рынке готовой продукции. Экономическая сущность конкурентных преимуществ предприятия – технологическая эффективность; способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации; способность к выполнению социальных обязательств, возложенных на предприятие; способность к конкуренции на рынке капитальных и трудовых производственных ресурсов; конкурентоспособность продукции (работ, услуг); рыночная власть. Возможность использования предприятием инструментов конкуренции реализуется путем применения различных ее способов, которые представляют собой методы реализации предприятием имеющихся у него конкурентных преимуществ – связанные с использованием технологической эффективности; связанные с использованием адаптивности деятельности; связанные с применением производимой продукции (работ, услуг); связанные с использованием приобретенной в процессе функционирования на рынке рыночной власти; связанные с удовлетворением интересов поставщиков ресурсов и выполнением социальных обязательств. Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Наиболее известные методики оценки конкурентоспособности организации, разработанные отечественными и зарубежными учеными, можно классифицировать следующим образом – методика, основанная на теории эффективной конкуренции; методика оценки конкурентоспособности организации с учетом эффективности инновационного проекта; методика оценки конкурентной силы организации; экспресс-оценка конкурентоспособности организации; методика анализа конкурентоспособности организации по отдельным элементам комплекса маркетинга; методика оценки конкурентоспособности организации с использованием конкурентной карты; методика оценки конкурентоспособности организации с учетом действия факторов внутренней и внешней среды; методика оценки конкурентоспособности организации с учетом привлекательности отрасли и конкурентного потенциала организации; оценка конкурентоспособности организации на основе процессного подхода; методика оценки конкурентоспособности организации на основе внешних конкурентных преимуществ; методика, использующая в качестве основы оценку конкурентоспособности товара (услуги); методика оценки уровня конкурентоспособности организации с учетом имиджа; оценка фактической и

стратегической конкурентоспособности организации; матричная методика; метод конкурентного маркетинга (разработан французскими специалистами). Представленные методики оценки конкурентоспособности организации имеют свои сильные и слабые стороны, области применения. Не существует полноценной стандартной методики оценки и управления конкурентоспособностью организаций.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНОЙ ПОЗИЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОАО «ЭЛЕМА»

2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия ОАО «Элема»

Открытое акционерное общество «Элема» (ОАО «Элема») зарегистрировано Минским городским исполнительным комитетом в едином государственном реестре юридических лиц и индивидуальных предпринимателей УНП 100074549. Дата регистрации юридического лица 2007 г.

Юридический адрес: Республика Беларусь, Минская область, Минский район, г. Минск, ул. Тростянецкая, 5, индекс 220033.

ОАО «Элема» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и нести обязанности, открывать расчетный, валютный и другие счета в учреждениях банков, иметь печать, штампы, бланки, товарные знаки, зарегистрированные в установленном законодательством порядке и реквизиты, необходимые для осуществления хозяйственной деятельности. Данные статистического учета и отчетности организации используются для углубленного изучения тенденций основных показателей и факторов, формирующих их уровень. Изучение данных макроэкономической статистики в целом по отрасли или народному хозяйству необходимо для оценки внешних условий функционирования организации и степени хозяйственных и финансовых рисков.

Основным направлением деятельности ОАО «Элема» является – разработка и производство товаров народного потребления; оптовая и розничная торговля товарами народного потребления и продовольственными товарами; организация фирменной торговли.

На предприятии ОАО «Элема» присутствует линейно–функциональная организационная структура управления. Такая схема управления позволяет решать наиболее серьезные производственные вопросы, оперативно и качественно осуществлять взаимодействие всех функциональных служб.



Рисунок 2.1 – Схема организационной структуры управления
предприятия ОАО «Элема»

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

В представленной выше организационной структуре предприятия ОАО «Элема» можно выделить основные функциональные блоки – финансово-экономический отдел; отдел правовой и организационно-кадровой работы; директор по коммерческим вопросам; директор по производственным вопросам (основное производство – экспериментальный цех (группа моделирования, группа конструирования, технологическая группа, лекальная группа, группа нормирования), подготовительный цех, раскройный цех, швейный цех, отделочный цех; вспомогательное производство – ремонтно-механический цех, энергетический цех, производство пара; обслуживающие хозяйства – транспортное хозяйство, складское хозяйство; подсобное производство – цех изготовления фурнитуры, цех изготовления тары). Осуществление функций управления подразделениями производится в соответствии с положениями о самостоятельных структурных подразделениях предприятия, положениями о должностных лицах, должностными инструкциями, стандартами предприятия, процедурами управления, инструкциями.

Далее проведем анализ состава и структуры персонала предприятия ОАО «Элема», которые могут быть изучены по многим признакам, важнейшими из которых являются – возраст; уровень образования; принадлежность работников к определенной категории.

Далее проведем анализ состава работников предприятия ОАО «Элема» по возрасту. На предприятии ОАО «Элема» работают преимущественно лица, находящиеся в наиболее трудоспособном возрасте, имеющие, в основном, высшее и среднее специальное образование.

Таблица 2.1 – Анализ состава работников предприятия ОАО «Элема» по возрасту за 2016–2018 гг., человек

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/–)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
от 20 до 29	323	324	327	1,00	3,00	100,31	100,93

от 30 до 39	547	551	562	4,00	11,00	100,73	102,00
от 40 до 49	676	682	695	6,00	13,00	100,89	101,91
от 50 до 59	189	191	193	2,00	2,00	101,06	101,05
выше 60 лет	45	48	52	3,00	4,00	106,67	108,33
Итого:	1780	1796	1829	16,00	33,00	100,90	101,84

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

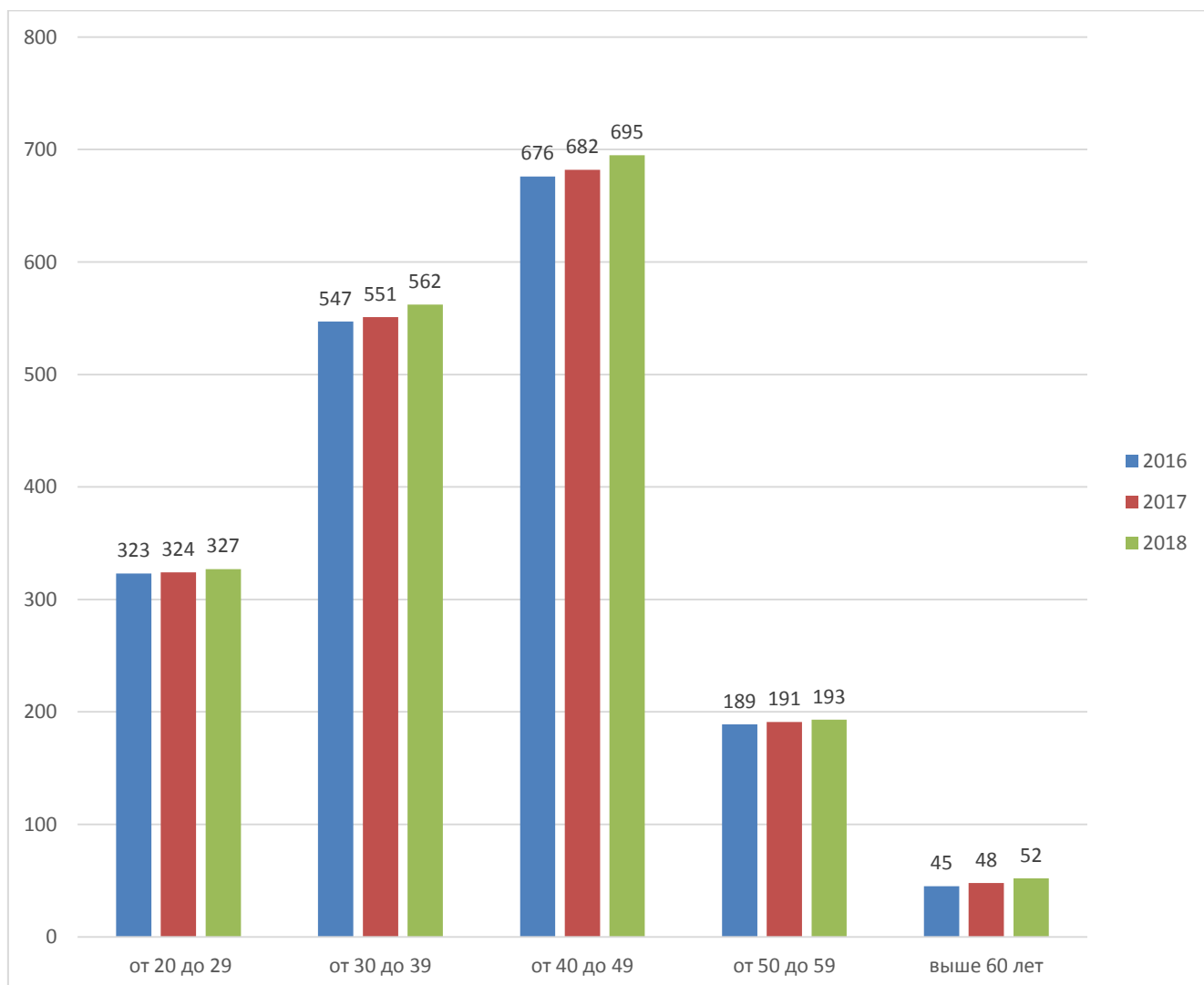


Рисунок 2.2 – Анализ состава работников предприятия ОАО «Элема» по возрасту за 2016–2018 гг., человек

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. общее количество работников составило – 1780, 1796, 1829 человек соответственно. Наибольшее значение в общей структуре состава работников по возрасту приходится на работников в возрасте от 40 до

49 – 676, 682, 695 человек соответственно, а также на работников в возрасте от 30 до 39 – 547, 551, 562 человек соответственно. Наименьшее значение в общей структуре приходится на работников в возрасте выше 60 лет – 45, 48, 52 человек соответственно, от 50 до 59 – 189, 191, 193 человек соответственно, а также в возрасте от 20 до 29 – 323, 324, 327 человек соответственно.

Далее проведем анализ состава работников предприятия ОАО «Элема» по образовательному уровню. Структура персонала предприятия ОАО «Элема» по уровню образования характеризуется удельным весом работников, имеющих соответствующий уровень образования – высшее; средне–специальное; профессионально–техническое; общее среднее; общее базовое (включая общее начальное).

Таблица 2.2 – Анализ состава работников предприятия ОАО «Элема» по образованию за 2016–2018 гг., человек

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/–)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
общее базовое	12	11	12	–1,00	1,00	91,67	109,09
общее среднее	34	35	35	1,00	0,00	102,94	100,00
профессионально–техническое	625	627	629	2,00	2,00	100,32	100,32
средне–специальное	219	221	226	2,00	5,00	100,91	102,26
высшее	890	902	927	12,00	25,00	101,35	102,77
Итого:	1780	1796	1829	16,00	33,00	100,90	101,84

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. наибольшее значение в общей структуре состава работников по образованию приходится на работников, имеющих высшее образование – 890, 902, 927 человек соответственно, а также на работников со профессионально–техническим – 625, 627, 629 человек соответственно. Наименьшее значение в общей структуре приходится на работников, имеющих базовое образование – 12, 11, 12 человек соответственно, общее среднее – 34, 35, 35 человек соответственно, а также средне–специальное образование – 219, 221, 226 человек соответственно.

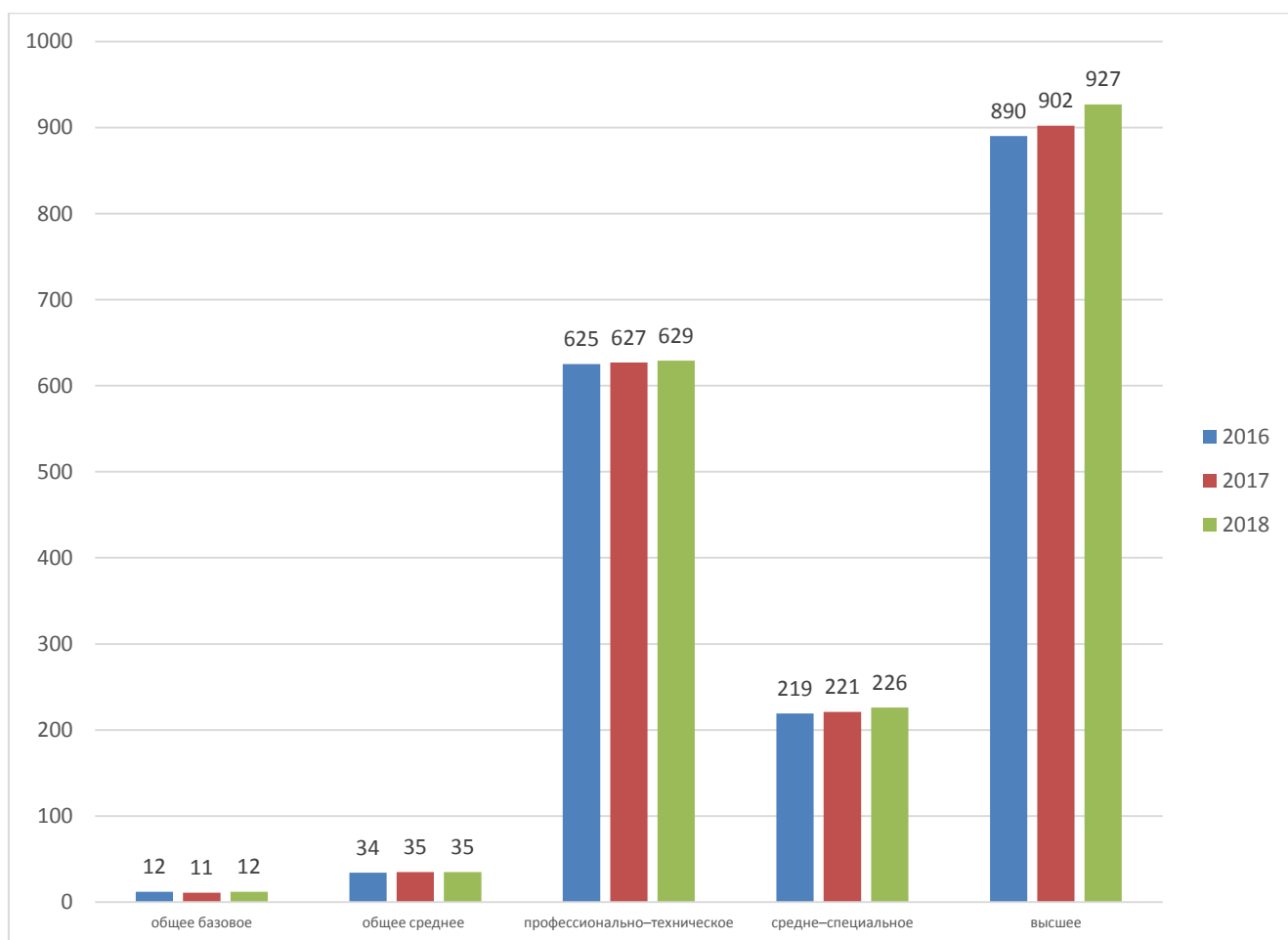


Рисунок 2.3 – Анализ состава работников предприятия ОАО «Элема» по образованию за 2016–2018 гг., человек

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Далее проведем анализ состава работников ОАО «Элема» в разрезе категорий. В зависимости от выполняемых работниками функций, весь персонал ОАО «Элема» подразделяется на следующие категории – руководители; специалисты; рабочие; другие служащие.

Таблица 2.3 – Анализ состава работников ОАО «Элема» в разрезе категорий за 2016–2018 гг., человек

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
руководители	136	139	143	3,00	4,00	102,21	102,88
специалисты	614	617	631	3,00	14,00	100,49	102,27
рабочие	940	948	959	8,00	11,00	100,85	101,16

Окончание таблицы 2.3

другие служащие	90	92	96	2,00	4,00	102,22	104,35
Итого:	1780	1796	1829	16,00	33,00	100,90	101,84

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. наибольшее значение в общей структуре состава работников в разрезе категорий приходится на рабочих – 940, 948, 959 человек соответственно, а также на специалистов – 614, 617, 631 человек соответственно. Наименьшее значение в общей структуре приходится на других служащих – 90, 92, 96 человек соответственно, а также на руководителей – 136, 139, 143 человек соответственно.

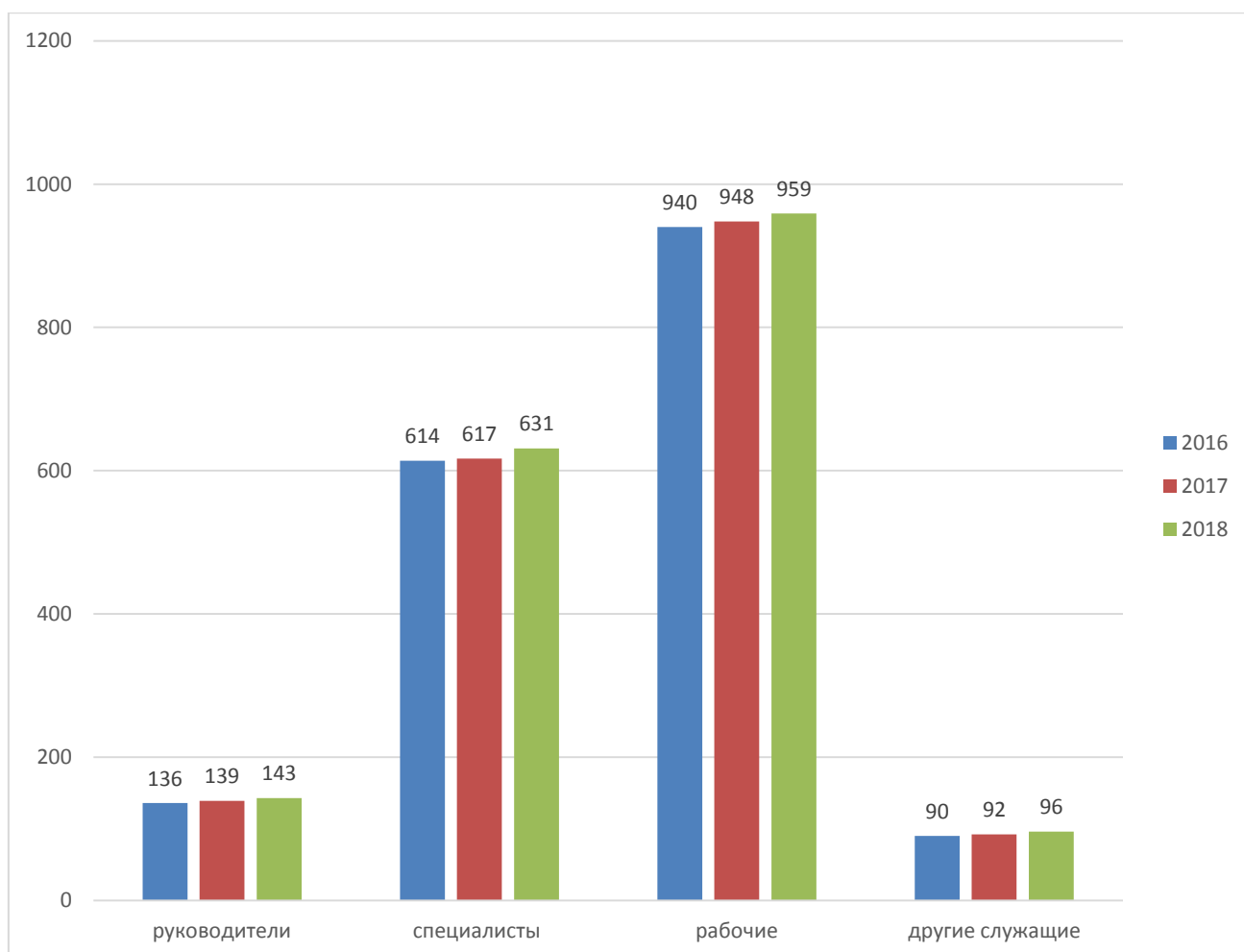


Рисунок 2.4 – Анализ состава работников ОАО «Элема» в разрезе категорий за 2016–2018 гг., человек

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Основные технико–экономические показатели ОАО «Элема» за 2016–2018 гг. представлены в таблице.

Таблица 2.4 – Анализ показателей хозяйственной деятельности ОАО «Элема» за 2016–2018 гг.

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Выручка от реализации товаров, работ, услуг, тыс.руб.	17783	33453	27068	15670	-6385	188,12	80,91
Себестоимость реализации товаров, работ, услуг, тыс.руб.	15150	28081	23095	12931	-4986	185,35	82,24
Валовая прибыль, тыс.руб.	2633	5372	3973	2739	-1399	204,03	73,96
Управленческие расходы, тыс.руб.	1614	2993	2054	1379	-939	185,44	68,63
Расходы на реализацию, тыс.руб.	—	—	—	—	—	—	—
Прибыль (убыток) от реализации, тыс.руб.	1019	2379	1919	1360	-460	233,46	80,66
Прибыль (убыток) от текущей деятельности, тыс.руб.	-76	-445	-701	-369	-256	585,53	157,53
Прибыль (убыток) от инвестиционной, финансовой и иной деятельности, тыс.руб.	-142	-658	-1041	-516	-383	463,38	158,21
Прибыль (убыток) до налогообложения, тыс.руб.	801	1276	177	475	-1099	159,30	13,87

Чистая прибыль (убыток), тыс.руб.	680	896	71	216	–825	131,76	7,92
--------------------------------------	-----	-----	----	-----	------	--------	------

Окончание таблицы 2.4

Фонд оплаты труда, тыс.руб.	17088	18319	19753	1231,2	1434	107,21	107,83
Численность работников, человек	1780	1796	1829	16	33	100,90	101,84
Среднемесячная зарплата, тыс.руб.	0,8	0,85	0,9	0,05	0,05	106,25	105,88
Производительность труда, тыс.руб. / человек	9,99	18,63	14,80	8,64	–3,83	186,44	79,45

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

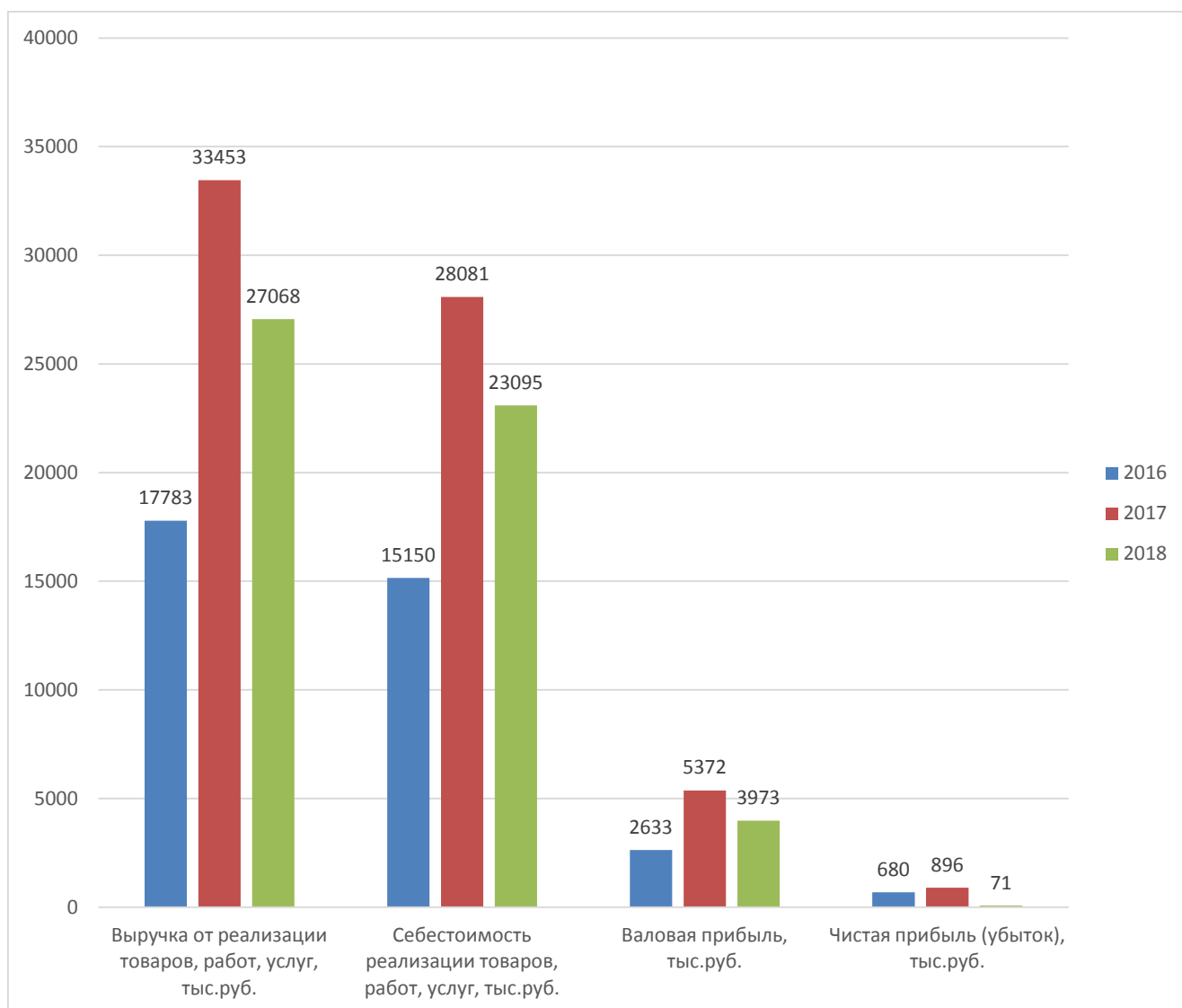


Рисунок 2.5 – Анализ показателей хозяйственной деятельности предприятия
ОАО «Элема» за 2016–2018 гг., тыс.руб.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. выручка от реализации продукции, товаров, услуг составила – 31949, 58678, 71535 тыс.руб. соответственно. Показатель себестоимости реализации товаров, работ, услуг за анализируемый период составил – 13755, 26717, 30752 тыс.руб. соответственно, а показатель валовой прибыли – 18194, 31961, 40783 тыс.руб. соответственно. Значение чистой прибыли за период 2015–2017 гг. составило – 9772, 16878, 21258 тыс.руб. соответственно. Что касается численности работников, то за анализируемый период данный показатель равен – 1780, 1796, 1829 человек соответственно.

В результате проведенного анализа показателей экономической деятельности предприятия можно отметить достаточно эффективную деятельность организации в целом, позволяющую вести производственно–хозяйственную деятельность, наращивать объемы производства и реализации продукции, получать прибыль.

2.2 Сравнительный анализ конкурентоспособности ОАО «Элема» на целевом рынке

Сравнительный анализ конкурентоспособности ОАО «Элема» на целевом рынке проведем по следующим направлениям:

- анализ особенностей маркетинговой деятельности предприятия;
- анализ конкурентоспособности предприятия.

Анализ особенностей маркетинговой деятельности предприятия. Анализ особенностей маркетинговой деятельности предприятия ОАО «Элема» проведем по следующим направлениям:

- анализ рынка, поставщиков, конкурентов;
- анализ товарной политики;
- анализ потребителей;
- анализ коммуникационной политики.

Анализ рынка, поставщиков, конкурентов. ОАО «Элема» является одним из самых технически оснащенных предприятий легкой промышленности Республики Беларусь. Производство высококачественных изделий осуществляется на высокопроизводительном технологическом оборудовании, обновление которого на фабрике происходит постоянно.

ОАО «Элема» сотрудничает как с зарубежными, так и отечественными поставщиками. Основным направлением анализа является оценка конкурентной силы поставщиков, для этой цели используются следующие показатели – уровень специализации поставщика; важность для поставщика объемов продаж; характеристика деятельности поставщика (стоимость, формы и методы поставки, наличие скидок и т.п.); гарантии качества поставляемых товаров или услуг.

Таблица 2.5 – Анализ поставщиков ОАО «Элема» за 2016–2018 гг., единиц

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Ткани	29	32	35	3,00	3,00	110,34	109,38
Фурнитура	17	19	21	2,00	2,00	111,76	110,53
Нитки	14	15	17	1,00	2,00	107,14	113,33
Технологическое оборудование	18	22	25	4,00	3,00	122,22	113,64
Другое	9	11	13	2,00	2,00	122,22	118,18
Итого	87	99	111	12,00	12,00	113,79	112,12

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что за период 2016–2018 гг. общее количество поставщиков составило – 87, 99, 111 единиц соответственно. Наибольшее значение в общей структуре представленных поставщиков приходится на поставщиков тканей и технологического оборудования – 29, 32, 35, единиц и 18, 22, 25 единиц соответственно, а наименьшее на поставщиков других материалов и нитки – 9, 11, 13 единиц и 14, 15, 17 единиц соответственно. При изготовлении одежды на предприятии ОАО «Элема» применяются итальянские, чешские, польские, югославские и прибалтийские ткани с содержанием высококачественных сортов шерсти, кашемира, ангоры, а также импортная фурнитура. В зависимости от сырья ткани делят на – натуральные, которые называют также классическими (растительного происхождения (хлопок, лен, конопля, джут); животного происхождения (шерсть, натуральный шелк); минерального происхождения (ость, остистая ткань)); искусственные (из природных веществ органического (целлюлоза, белки) и неорганического (стекло, металлы) происхождения: вискоза, ацетат; металлические нити, люрекс; из

синтетических полимеров; полиамидные ткани (дедерон, хемлон, силон); полиэстеры (диолен, слотера, тесил); полипропиленовые ткани; поливиниловые ткани (кашмилон, дралон)). Производство высококачественных изделий осуществляется на высокопроизводительном технологическом оборудовании, обновление которого на предприятии ОАО «Элема» происходит постоянно.

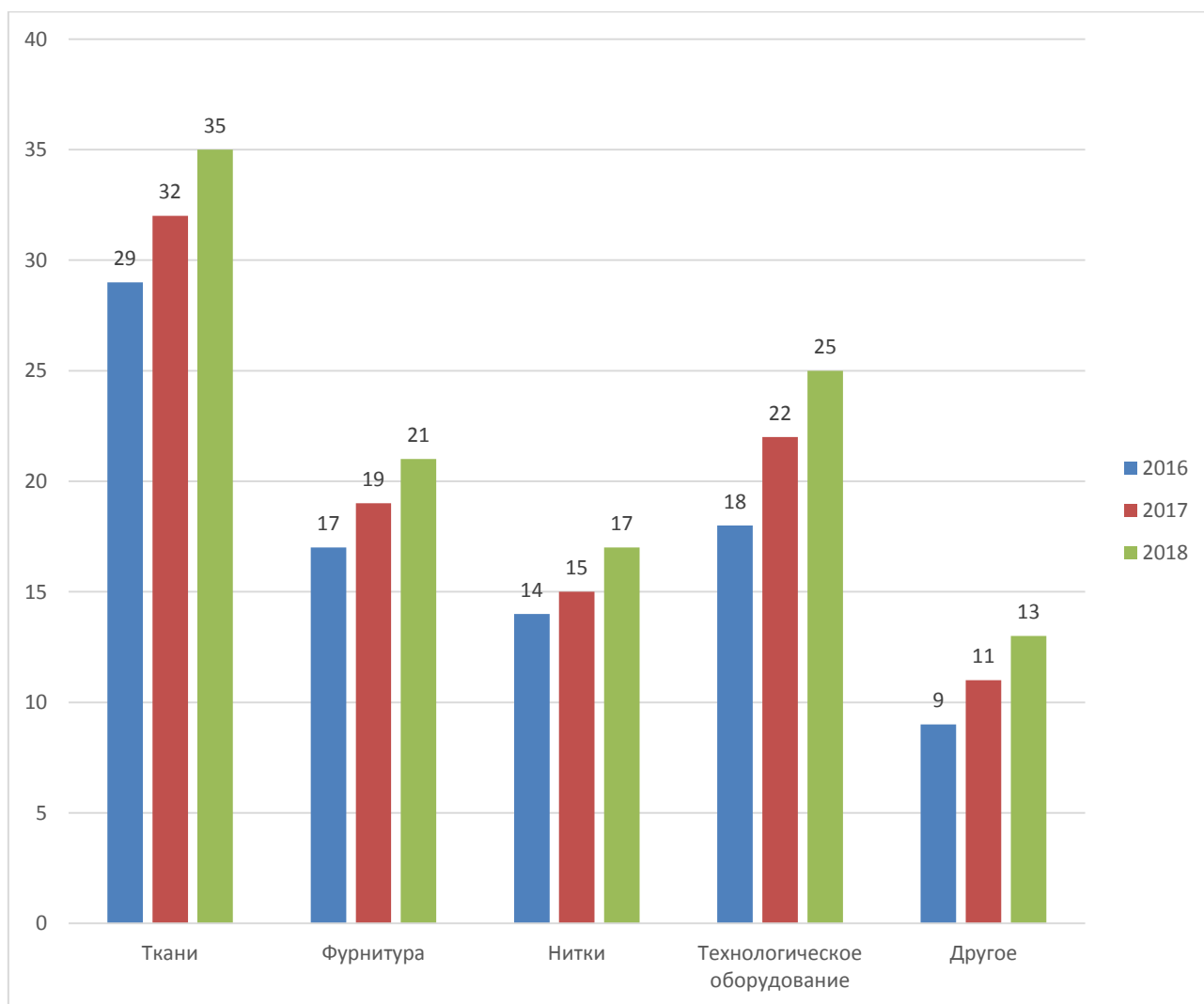


Рисунок 2.6 – Анализ поставщиков ОАО «Элема» за 2016–2018 гг., единиц
Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Изучение конкурентной среды и отслеживание действий конкурентов остается одним из приоритетных направлений в работе маркетинговой службы предприятия. Основными конкурентами ОАО «Элема» на внутреннем рынке являются следующие производители швейных изделий – ЗАО «Могилевская швейная фабрика Веснянка» (г. Могилев); ОАО «Знамя индустриализации» (г. Витебск); НПКФ «Славянка» (г. Бобруйск); ЗАО «Калинка» (г. Солигорск); «Бугалюкс» (г. Минск); «Скарлет» (г. Минск). Основными конкурентами ОАО

«Элема» на внешнем (российском) рынке являются следующие производители швейных изделий – «Вымпел» (г. Москва); «Салют» (г. Москва); «Большевичка» (г. Санкт–Петербург).

Анализ товарной политики. Анализ объема реализации в стоимостном выражении представлен в таблице.

Таблица 2.6 – Анализ объема реализации продукции ОАО «Элема» в стоимостном выражении за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Верхняя одежда	6976	13736	11943	6760,0	– 1793,0	196,90	86,95
Костюмные изделия	4943	9983	7902	5040,0	– 2081,0	201,96	79,15
Платьевые изделия	3942	6953	4926	3011,0	– 2027,0	176,38	70,85
Бельевые изделия	1094	1732	1373	638,00	–359,0	158,32	79,27
Головные уборы	385	456	421	71,00	–35,00	118,44	92,32
Изделия рабочие и специального назначения	256	372	307	116,00	–65,00	145,31	82,53
Прочие изделия и услуги	187	221	196	34,00	–25,00	118,18	88,69
Итого	17783	33453	27068	15670,0	– 6385,0	188,12	80,91

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что объем реализации продукции ОАО «Элема» в стоимостном выражении за 2016–2018 гг. составил – 17783, 33453, 27068 тыс. руб. соответственно. Наибольшее значение в структуре представленной продукции приходится на верхнюю одежду и костюмные изделия – 6976, 13736, 11943 тыс. руб. и 4943, 9983, 7902 тыс. руб. соответственно. Также значительный объем в общей структуре продукции за анализируемый период занимают платьевые изделия – 3942, 6953, 4926 тыс. руб. соответственно и бельевые изделия – 1094, 1732, 1373 тыс. руб. соответственно. А наименьший наименьшее значение в структуре представленной продукции приходится на изделия рабочие и

специального назначения и прочие изделия и услуги – 256, 372, 307 тыс. руб. и 187, 221, 196 тыс. руб. соответственно.

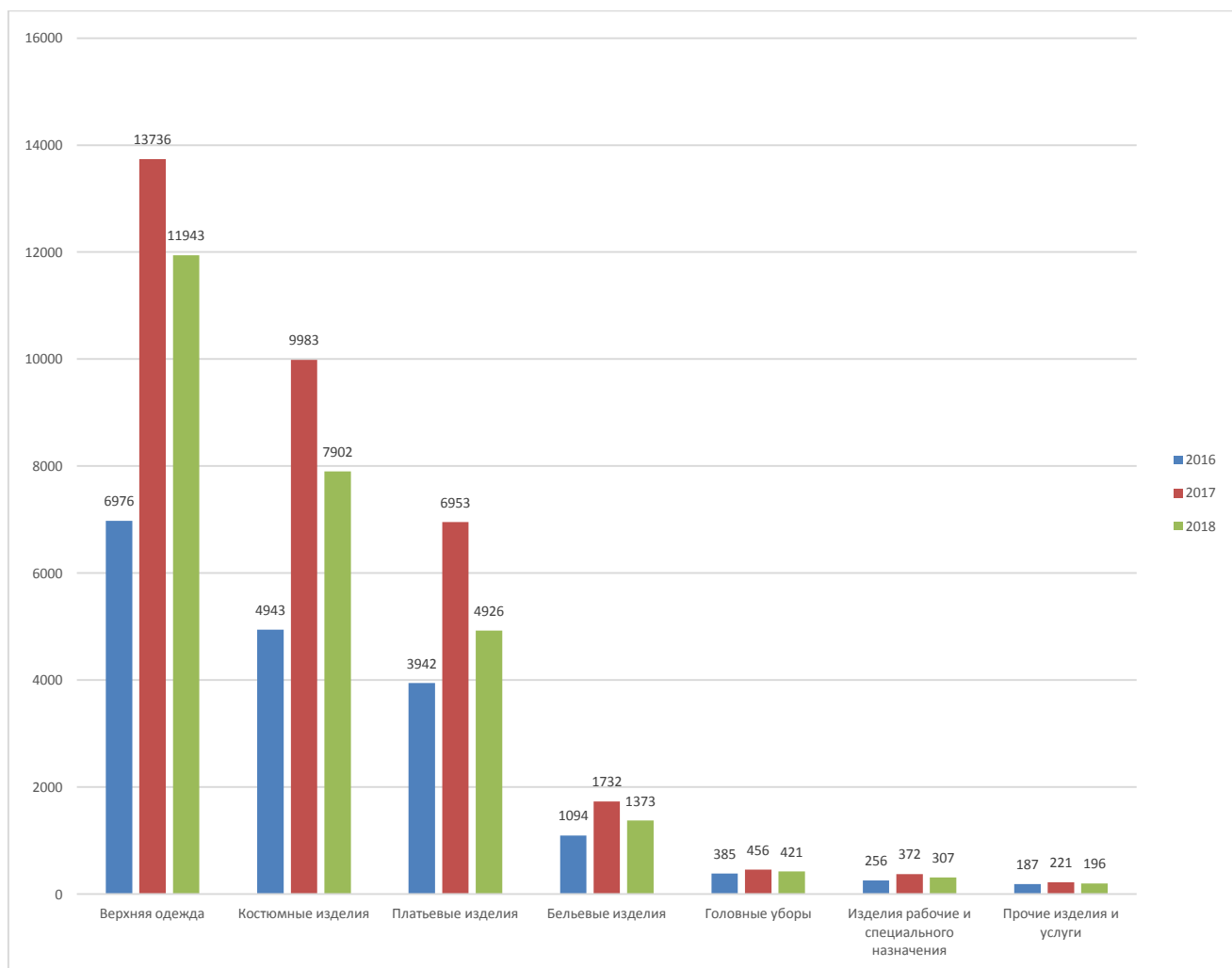


Рисунок 2.7 – Анализ объема реализации продукции ОАО «Элема» в стоимостном выражении за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Уровень качества швейных изделий оценивают по следующим группам показателей: соответствие изделия современному направлению моды; соответствие изделия основному функциональному назначению; посадка изделия на фигуру; соответствие применяемых материалов назначению; уровень обработки и отделки изделия; выразительность и четкость исполнения фирменных знаков и упаковки.

Анализ потребителей. Основные потребители – как население, так и другие торговые предприятия, закупающие у анализируемой организации продукцию с последующей реализацией через собственные торговые сети. Качественный и количественный анализ потребителей продукции предприятия

ОАО «Элема» в разрезе рынков сбыта и товаропроводящей сети приведен в таблице.

Таблица 2.7 – Анализ объема реализации продукции ОАО «Элема» в разрезе рынков сбыта и товаропроводящей сети за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Сеть фирменных магазинов и секций	9313	18542	14843	9229,0	– 3699,0	199,10	80,05
Сеть крупных и мелких торговых предприятий	4292	7944	6174	3652,0	– 1770,0	185,09	77,72
Сеть магазинов системы «Белкоопсоюза»	2283	4092	3619	1809,0	–473,0	179,24	88,44
Индивидуальные предприниматели	1895	2875	2432	980,00	–443,0	151,72	84,59
Итого	17783	33453	27068	15670,0	– 6385,0	188,12	80,91

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что объем реализации продукции ОАО «Элема» в разрезе рынков сбыта и товаропроводящей сети за 2016–2018 гг. составил – 17783, 33453, 27068 тыс. руб. соответственно. Наибольшее значение в общей структуре приходится на сеть фирменных магазинов и секций и сеть крупных и мелких торговых предприятий – 9313, 18542, 14843 тыс. руб. соответственно и 4292, 7944, 6174 тыс. руб. соответственно. Наименьшее значение в общей структуре за анализируемый период приходится на индивидуальных предпринимателей и сеть магазинов системы «Белкоопсоюза» – 1895, 2875, 2432 тыс. руб. соответственно и 2283, 4092, 3619 тыс. руб. соответственно.

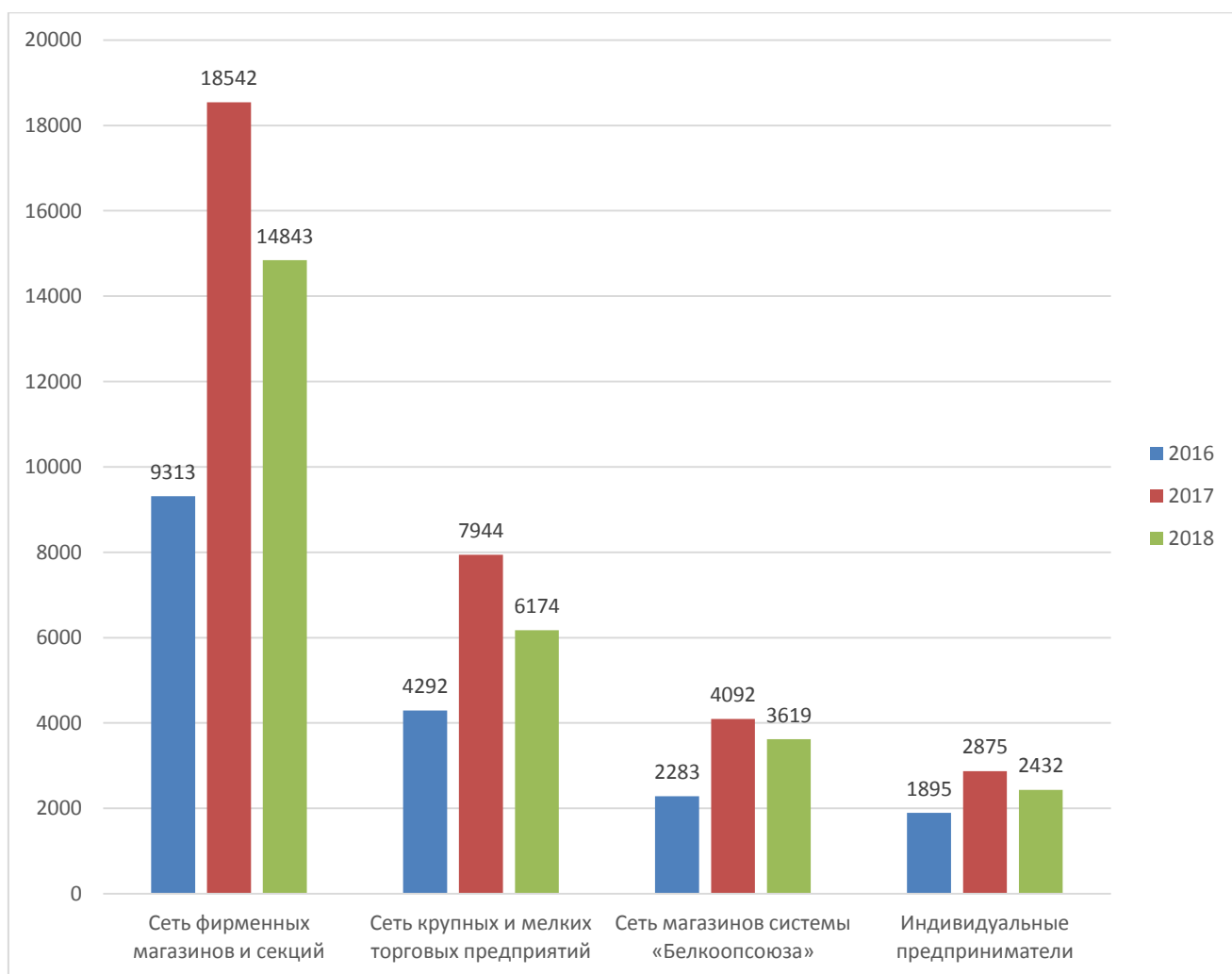


Рисунок 2.8 – Анализ объема реализации продукции ОАО «Элема» в разрезе рынков сбыта и товаропроводящей сети за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Отделы сбыта ОАО «Элема» можно условно разделить на два участка – первый участок – это специалисты, работающие по регионам Республики Беларуси; второй участок – это специалисты, работающие на внешних рынках.

Анализ коммуникационной политики. ОАО «Элема» является активным участником рынка и в своей деятельности взаимодействуют с большинством субъектов хозяйствования. Для укрепления позиций на уже завоеванных сегментах рынка и повышения приверженности покупателей к продукции фирмы «Элема» специалистами предприятия ведется активная коммуникационная политика. Анализ коммуникационного сопровождения продукции, работ и услуг ОАО «Элема» осуществляется по следующим направлениям – организация рекламной деятельности; участие в национальных выставках и ярмарках; участие в международных выставках и ярмарках; участие в праздниках, конкурсах, фестивалях и церемониях; участие и проведение собственных презентаций; спонсорство.

Таблица 2.8 – Анализ коммуникационной политики ОАО «Элема» за 2016–2018 гг., единиц

Наименование показателя	2016	2017	2018	Абсолютное изменение (+/–)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Организация рекламной деятельности	23	25	28	2	3	108,70	112,00
Участие в национальных выставках и ярмарках	7	8	10	1	2	114,29	125,00
Участие в международных выставках и ярмарках	3	2	2	–1	0	66,67	100,00
Участие в праздниках, конкурсах, фестивалях и церемониях	90	96	93	6	–3	106,67	96,88
Участие и проведение собственных презентаций	83	93	108	10	15	112,05	116,13
Спонсорство	60	74	87	14	13	123,33	117,57

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

На основании проведенного анализ можно сделать вывод, что ОАО «Элема» использует в своей практической деятельности различные формы коммуникационной политики. Наибольшее значение в общей структуре приходится на участие и проведение собственных презентаций – 83, 93, 108 единиц соответственно, а также на участие в праздниках, конкурсах, фестивалях и церемониях – 90, 96, 93 единиц соответственно. А наименьшее значение в общей структуре представленной коммуникационной политики приходится на участие в международных выставках и ярмарках и участие в национальных выставках и ярмарках – 3, 2, 2 единиц соответственно, 7, 8, 10 единиц соответственно.

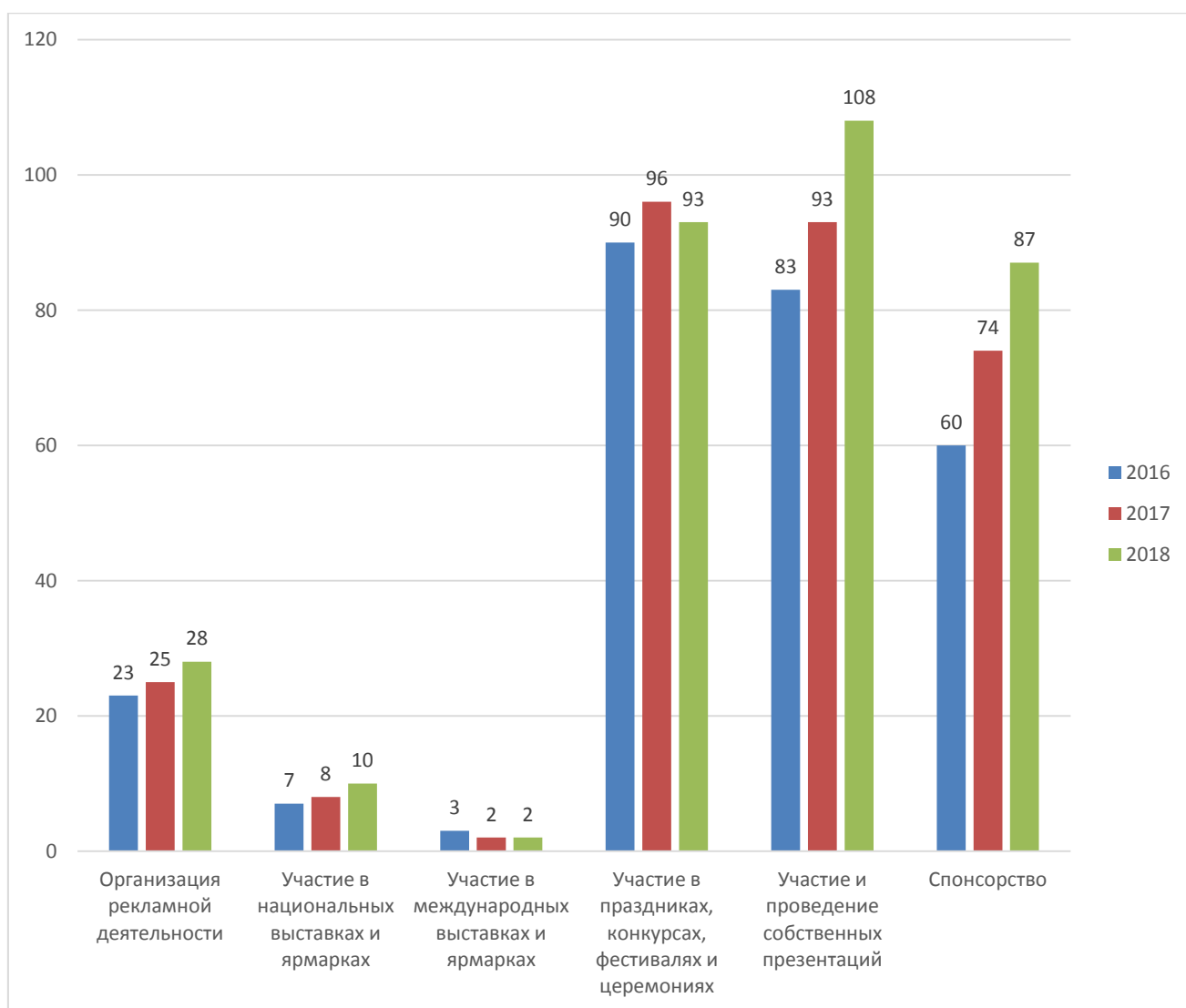


Рисунок 2.9 – Анализ коммуникационной политики ОАО «Элема» за 2016–2018 гг., единиц

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Анализ конкурентоспособности предприятия. На основании анализа проведенного в первой главе данной работы было выявлено, что наиболее известными методиками оценки конкурентоспособности организации, являются – методика, основанная на теории эффективной конкуренции; методика оценки конкурентоспособности организации с учетом эффективности инновационного проекта; методика оценки конкурентной силы организации; экспресс-оценка конкурентоспособности организации; методика анализа конкурентоспособности организации по отдельным элементам комплекса маркетинга; методика оценки конкурентоспособности организации с использованием конкурентной карты; методика оценки конкурентоспособности организации с учетом действия факторов внутренней и внешней среды; методика оценки конкурентоспособности организации с учетом

привлекательности отрасли и конкурентного потенциала организации; оценка конкурентоспособности организации на основе процессного подхода; методика оценки конкурентоспособности организации на основе внешних конкурентных преимуществ; методика, использующая в качестве основы оценку конкурентоспособности товара (услуги); методика оценки уровня конкурентоспособности организации с учетом имиджа; оценка фактической и стратегической конкурентоспособности организации; матричная методика; метод конкурентного маркетинга (разработан французскими специалистами). Представленные методики оценки конкурентоспособности организации имеют свои сильные и слабые стороны, области применения. Не существует полноценной стандартной методики оценки и управления конкурентоспособностью организаций.

Для оценки конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» выберем методику, использующую в качестве основы оценку конкурентоспособности продукции. Оценка конкурентоспособности продукции состоит в исследовании потребностей покупателя и требований рынка, и должна соответствовать определенным параметрам – экономическим (затраты на создание модели, стоимость основных и вспомогательных материалов, стоимость обработки и затраты на эксплуатацию изделий; уровень производственных затрат на единицу продукции; уровень потребительских расходов на эксплуатацию изделия); эргономическим (соответствие конструкции изделия размерам и форме тела человека (баланс, посадка изделия); удобство конструкции изделия в динамике; соответствие конструкции изделия психофизиологическим особенностям человека). В группу эргономических показателей входят антропометрические показатели, удобство пользования и гигиенические показатели; технологическим (рациональность конструктивных решений основных элементов, деталей и узлов изделия (конфигурация линий, способы получения объемных форм); использование базовых конструктивных основ, стандартных и унифицированных деталей и узлов при решении конструкции; оптимальность конструктивного решения в отношении материалоемкости и трудоемкости (технологичность конструкции); высокая точность изготовления изделия в соответствии с принятой технологией; уровень внедрения промышленных средств изготовления (коэффициент механизации); использование прогрессивных вспомогательных материалов и средств соединения при изготовлении изделия); эстетическим (стилевая выразительность модели, то есть соответствие изделия моде по форме, покрою, конструктивным и декоративным линиям, цветовому решению, материалам, отделке и другое; цельность композиционного решения (архитектоника модели); рациональность выражения свойств материалов в форме конструкции модели (тектоника модели); новизна, выразительность и оригинальность модели; совершенство и

изящество отделки всех открытых элементов изделия; выразительность фирменных знаков и обозначений; художественно–техническое оформление и качество упаковки); гигиеническим (соответствие конструкции и материалов изделия санитарно–гигиеническим требованиям и рекомендациям); назначения (соответствие изделия основному функциональному назначению, то есть образу жизни человека, конкретной обстановке труда и отдыха; соответствие изделия размерной и половозрастной группе человека, то есть его внешнему облику, возрастным, психологическим особенностям; соответствие изделия сезону, сфере применения и условиям эксплуатации; соответствие применяемых материалов, отделок и фурнитуры по физико–механическим показателям назначению изделия); долговечности и стойкости к внешним воздействиям (срок службы изделий; устойчивость в эксплуатации формы изделия, структуры и отделки материалов; устойчивость материалов изделия и элементов конструкции к физико–механическим воздействиям; возможность химической чистки, стирки, глажения; прочность соединения деталей, то есть устойчивость швов и элементов конструкции, формы деталей и краев изделия к нагрузкам и внешним воздействиям в эксплуатации. В группу эргономических показателей входят антропометрические показатели, удобство пользования и гигиенические показатели).

Таблица 2.9 – Анализ показателей конкурентоспособности продукции

Показатели	Коэффициент веса	Оценка конкурентоспособности продукции					
		1	2	3	4	5	6
экономические показатели	0,2	3	4	5	3	4	4
эргономические показатели	0,1	4	4	3	4	5	4
показатели технологичности	0,2	4	3	2	4	4	5
эстетические показатели	0,25	4	4	2	4	5	5
гигиенические показатели	0,07	3	3	3	4	5	4
показатели назначения	0,1	4	3	2	3	5	5
показатели долговечности и стойкости к внешним воздействиям	0,08	3	3	1	3	5	4

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

1 – ЗАО «Могилевская швейная фабрика Веснянка» (г. Могилев); 2 – ОАО «Элема» (г. Минск); 3 – ОАО «Знамя индустриализации» (г. Витебск); 4 – НПКФ «Славянка» (г. Бобруйск); 5 – ЗАО «Калинка» (г. Солигорск); 6 – «Бугалюкс» (г. Минск).

Таблица 2.10 – Результаты расчетов относительного единичного показателя конкурентоспособности

Показатели	Коэффициент веса	Оценка конкурентоспособности продукции					
		1	2	3	4	5	6
экономические показатели	0,2	0,6	0,8	1	0,6	0,8	0,8
эргономические показатели	0,1	0,8	0,8	0,6	0,8	1	0,8
показатели технологичности	0,2	0,8	0,6	0,4	0,8	0,8	1
эстетические показатели	0,25	0,8	0,8	0,4	0,8	1	1
гигиенические показатели	0,07	0,6	0,6	0,6	0,8	1	0,8
показатели назначения	0,1	0,8	0,6	0,4	0,6	1	1
показатели долговечности и стойкости к внешним воздействиям	0,08	0,6	0,6	0,2	0,6	1	0,8

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Для каждого продукта отдельно рассчитываем следующие показатели – комплексный технический показатель конкурентоспособности; комплексный экономический показатель конкурентоспособности; комплексный интегральный показатель конкурентоспособности.

Таблица 2.11 – Результаты расчетов комплексных показателей конкурентоспособности и комплексного экономического показателя конкурентоспособности

Показатели	Оценка конкурентоспособности продукции					
	1	2	3	4	5	6
комплексный технический показатель конкурентоспособности	0,61	0,55	0,33	0,60	0,76	0,75
комплексный экономический показатель конкурентоспособности	1,33	1,17	1,00	1,33	1,17	1,17
комплексный интегральный показатель конкурентоспособности	0,46	0,47	0,34	0,45	0,65	0,64

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

На основании данных, представленных в таблице можно сделать вывод, что результаты расчетов комплексных показателей конкурентоспособности и комплексного экономического показателя конкурентоспособности позволяют определить в качестве наиболее конкурентоспособной продукцию ЗАО

«Калинка» (г. Солигорск), поскольку комплексный интегральный показатель конкурентоспособности составил 0,65, а наименее конкурентоспособной продукцию ОАО «Знамя индустриализации» (г. Витебск), поскольку комплексный интегральный показатель конкурентоспособности составил 0,34. Что касается конкурентоспособности продукции ОАО «Элема», то можно сделать вывод о достаточно высоком уровне конкурентоспособности анализируемой продукции, поскольку комплексный интегральный показатель конкурентоспособности составил 0,47. Основными недостатками, выявленными при анализе конкурентоспособности продукции предприятия ОАО «Элема» на целевых рынках являются – недостаточная эффективность системы производственного процесса и управления ассортиментом; недостаточная эффективность сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса; недостаточная эффективность организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований; недостаточная эффективность бизнес–процессов– недостаток отраслевого опыта и отсутствие налаженных связей с контрагентами.

2.3 Оценка конкурентных преимуществ ОАО «Элема»

На основании представленной организационно–экономической характеристики предприятия, а также сравнительного анализа конкурентоспособности предприятия на целевом рынке необходимо дать оценку конкурентных преимуществ предприятия ОАО «Элема».

Далее представим классификацию конкурентных преимуществ предприятия на внешние, проявление которых в малой степени зависит от предприятия, и внутренние, почти целиком определяемые руководством предприятия, на основании которых определим конкурентные преимущества предприятия ОАО «Элема»:

– внешние конкурентные преимущества – уровень конкурентоспособности страны, отрасли, региона; государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах; правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов; открытость общества и рынков; научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона и другое, применяемость инструментов новой экономики; национальная система стандартизации и сертификации; государственная поддержка развития человека; качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии; государственная поддержка науки и инновационной деятельности;

уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества; налоговые ставки в стране и регионах; процентные ставки в стране и регионах; наличие доступных и дешевых природных ресурсов; система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране; климатические условия и географическое положение страны или региона; уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране;

– внутренние конкурентные преимущества – производственная структура предприятия; миссия предприятия; организационная структура предприятия; специализация производства; уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства; учет и регулирование производственных процессов; персонал (компетенции); информационная и нормативно–методическая база управления; сила конкуренции на выходе и входе системы (конкурентоспособные поставщики); ресурсные; поставщики, доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам; учет и анализ использования всех видов ресурсов на всех стадиях жизненного цикла крупных объектов предприятия; оптимизация эффективности использования ресурсов; технические: патентованный товар; патентованная технология и оборудование; качество изготовления товаров; управленческие: менеджеры; анализ выполнения законов организации; организация поставки сырья, материалов, по принципу «точно в срок»; функционирование системы менеджмента (конкурентоспособности) организации; функционирование системы управления качеством на предприятии; проведение внутренней и внешней сертификации продукции и систем; рыночные: доступ к рынку ресурсов, необходимых организации; лидирующее положение на рынке товаров; эксклюзивность товара предприятия; эксклюзивность каналов распределения; эксклюзивность рекламы товаров предприятия; эффективная система стимулирования сбыта и послепродажного обслуживания; прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры; эффективность функционирования организации: показатели доходности (по коэффициентам рентабельности продукции, производства, капитала, продаж); интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала); финансовая устойчивость функционирования предприятия.

Конкурентные преимущества должны оказывать положительное влияние на уровень устойчивого развития предприятия ОАО «Элема», в связи с этим интерес представляет формирование методики оценки влияния конкурентных преимуществ на обеспечение условий устойчивого развития предприятия. Базой для оценки конкурентных преимуществ предприятия ОАО «Элема» являются результаты соотнесения их с факторами, оказывающими влияние на устойчивое развитие предприятия, и связанные с ними задачи, на которые нацелено предприятие с учетом реальных условий внешней среды и при

заданном качестве их выполнения. На основании представленной классификации конкурентных преимуществ предприятия, представим конкурентные преимущества и анализ конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» методом *SWOT*–анализа с помощью таблицы.

Таблица 2.12 – *SWOT*–анализ конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема»

	<i>S</i>	<i>W</i>
	– высококвалифицированный управленческий и производственный персонал; – крупный промышленный потенциал производства; – реконструкция и модернизация производства; – эффективность мер по снижению материалоемкости, энергоемкости производства и себестоимости продукции; – опыт в разработке новых товаров и восприимчивость к инновациям; – известность предприятия как одного из крупнейших предприятий легкой промышленности в Республике Беларусь, завоеванная доля рынка; – многолетний опыт работы на рынке Республики Беларусь и на международных рынках; – наличие эксклюзивных моделей, разрабатываемых модельерами–конструкторами; – рост числа постоянных клиентов; – опыт в построении бизнес–процессов, ориентация деятельности предприятия в значительной степени на удовлетворение потребностей	– недостаточная эффективность системы производственного процесса и управления ассортиментом; – недостаточная эффективность сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса; – недостаточная эффективность организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований; – недостаточная эффективность бизнес–процессов– недостаток отраслевого опыта и отсутствие налаженных связей с контрагентами; – рост цен на покупаемые материалы, при продолжении негативных тенденций в экономике; – медленный процесс обновления производственных фондов, что обуславливает низкую производительность труда и ведет к снижению конкурентоспособности выпускаемой продукции; – уровень квалификации кадров не в полной мере отвечает требованиям международных стандартов.

	клиентов; – наличие устойчивых связей с поставщиками;	
--	--	--

Продолжение таблицы 2.12

	– наличие обширной систематизированной информации о рынке предприятий легкой промышленности.	
	– рост благосостояние населения и стабильное состояние экономики страны; – усиление конкуренции, вследствие повышения открытости экономики, ускорением структурных реформ, ростом активности крупнейших компаний; – глобализация, снижение барьеров для выхода на новые рынки; – повышение мобильности населения как внутри страны, так и за ее пределами с учетом транспортного сообщения; – увеличение объемов и темпов роста экспорта товаров и услуг; – использование современного швейного оборудования; – введение квот на продукцию, аналоги которой производятся в Республике Беларусь; – ограничение ввоза в Республику Беларусь швейной продукции в виде гуманитарной помощи; – предотвращение импорта низкокачественной швейной продукции путем ее сертификации.	– нестабильность общей политической ситуации; – дефицит финансовых ресурсов, трудности с инфраструктурным обеспечением производственных площадок, нехватка квалифицированных трудовых ресурсов; – рецессия в экономике, снижение платежеспособного спроса, сокращение предложения и удорожание финансовых и инвестиционных ресурсов; – усиление дисбалансов в области мировой торговли и движения капиталов, сопровождаемых изменением курсов мировых валют и переформатированием мировой финансовой системы; – появление новых мировых центров экономического развития, формирование новых региональных и межрегиональных интеграционных объединений стран, транснациональных компаний и корпораций, развитие сети зон свободной торговли; – дальнейшее замедление глобального экономического роста при усиливающейся цикличности

		возникновения мировых финансово–экономических кризисов; – рост цен на энергоносители и нефтепродукты;
--	--	--

Окончание таблицы 2.12

		– усиление межрегиональной конкуренции на рынках рабочей силы, инвестиций, товаров и услуг; – ухудшение экологической обстановки (агрессивное воздействие выбросов промышленных производств).
--	--	--

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Таким образом, предприятие ОАО «Элема» имеет достаточно конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, достаточную конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность – высококвалифицированный управленческий и производственный персонал; крупный промышленный потенциал производства; реконструкция и модернизация производства; эффективность мер по снижению материалоемкости, энергоемкости производства и себестоимости продукции; опыт в разработке новых товаров и восприимчивость к инновациям; известность предприятия как одного из крупнейших предприятий легкой промышленности в Республике Беларусь, завоеванная доля рынка; многолетний опыт работы на рынке Республики Беларусь и на международных рынках; наличие эксклюзивных моделей, разрабатываемых модельерами–конструкторами; рост числа постоянных клиентов; опыт в построении бизнес–процессов, ориентация деятельности предприятия в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов; наличие устойчивых связей с поставщиками; наличие обширной систематизированной информации о рынке предприятий легкой промышленности.

В результате написания второй главы данной работы можно сделать следующие выводы.

Основным направлением деятельности ОАО «Элема» является – разработка и производство товаров народного потребления; оптовая и розничная торговля товарами народного потребления и продовольственными товарами; организация фирменной торговли. На предприятии ОАО «Элема» присутствует линейно–функциональная организационная структура управления.

Проведенный анализ показал, что ОАО «Элема» количественно и качественно укомплектовано кадрами. В результате проведенного анализа показателей экономической деятельности предприятия можно отметить достаточно эффективную деятельность организации в целом, позволяющую вести производственно–хозяйственную деятельность, наращивать объемы производства и реализации продукции, получать прибыль. Сравнительный анализ конкурентоспособности ОАО «Элема» на целевом рынке был проведен по следующим направлениям – анализ особенностей маркетинговой деятельности предприятия; анализ конкурентоспособности предприятия. Анализ особенностей маркетинговой деятельности предприятия. Анализ особенностей маркетинговой деятельности предприятия ОАО «Элема» включал – анализ рынка, поставщиков, конкурентов; анализ товарной политики; анализ потребителей; анализ коммуникационной политики. На основании представленного анализа маркетинговой деятельности можно сделать вывод о достаточно эффективной маркетинговой деятельности предприятия, которое учитывает потребности потребителей, а также специфику рынка, на котором функционирует и особенности изменяющейся среды и влияния внешних и внутренних факторов. Для оценки конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» была выбрана методика, использующая в качестве основы оценку конкурентоспособности продукции. Оценка конкурентоспособности продукции состоит в исследовании потребностей покупателя и требований рынка, и должна соответствовать определенным параметрам – экономическим; эргономическим; эстетическим; технологическим; гигиеническим; назначения; долговечности и стойкости к внешним воздействиям. Проведенный анализ показал достаточно высокий уровень конкурентоспособности анализируемой продукции. Основными недостатками, выявленными при анализе особенностей конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» являются – недостаточная эффективность системы управления ассортиментом и качеством продукции; недостаточная эффективность сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса; недостаточная эффективность организации маркетинговой информационной системы на предприятии, и проведения маркетинговых исследований; недостаточная эффективность бизнес–процессов. На основании представленной организационно–экономической характеристики предприятия, а также сравнительного анализа конкурентоспособности предприятия на целевом рынке была дана оценка конкурентных преимуществ предприятия ОАО «Элема». Предприятие ОАО «Элема» имеет достаточно конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, достаточную конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность – высококвалифицированный управленческий и производственный персонал; крупный промышленный потенциал

производства; реконструкция и модернизация производства; эффективность мер по снижению материалоемкости, энергоемкости производства и себестоимости продукции; опыт в разработке новых товаров и восприимчивость к инновациям; известность предприятия как одного из крупнейших предприятий легкой промышленности в Республике Беларусь, завоеванная доля рынка; многолетний опыт работы на рынке Республики Беларусь и на международных рынках; наличие эксклюзивных моделей, разрабатываемых модельерами–конструкторами; рост числа постоянных клиентов; опыт в построении бизнес–процессов, ориентация деятельности предприятия в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов; наличие устойчивых связей с поставщиками; наличие обширной систематизированной информации о рынке предприятий легкой промышленности.

ГЛАВА 3 МОДЕЛИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ПОВЕШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЛЕГКОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ

3.1 Основные пути укрепления конкурентоспособности ОАО «Элема» на внутреннем и внешнем рынке

На основании проведенного технико–экономического анализа деятельности ОАО «Элема», а также особенностей его функционирования и особенностей конкурентоспособности промышленного предприятия легкой промышленности можно выделить основные причины, с которыми сталкивается анализируемое предприятие в процессе своей деятельности. Основными недостатками, выявленными при анализе особенностей конкурентоспособности предприятия являются – недостаточная эффективность системы производственного процесса и управления ассортиментом; недостаточная эффективность сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса; недостаточная эффективность организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований; недостаточная эффективность бизнес–процессов.

На основании описанных выше проблем предложим направления по их решению и повышению эффективности деятельности предприятия. Основные направления укрепления конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» на внутреннем и внешнем рынке целесообразно представить с помощью таблицы.

Таблица 3.1 – Систематизация проблем, выявленных при анализе конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема»

Выявленные проблемы	Причины возникших проблем
недостаточная эффективность системы производственного процесса и управления ассортиментом	– недостаточная эффективность системы производственного процесса; – недостаточная эффективность системы управления ассортиментом продукции; – совершенствование качества продукции и системы оценки конкурентоспособности продукции.

Окончание таблицы 3.1

недостаточная эффективность сбытовой деятельности и организации торгово– технологического процесса	– недостаточная эффективность сбытовой деятельности; – недостаточная эффективность торгово–технологического процесса; – недостаточная эффективность коммуникационной политики; – недостаточная эффективность системы стимулирования.
недостаточная эффективность организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований	– разовое проведение исследования и анализа рынка по направлениям сбытового, торгового, рекламного, ценового и других видов деятельности предприятия; – недостаточная эффективность маркетинговых исследований и стратегии маркетинга; – недостаточная эффективность проводимого анализа соответствия продаваемой конкурентами продукции покупательским запросам; – недостаточная эффективность изучения конъюнктуры рынка и спроса на продукцию предприятия.
недостаточная эффективность бизнес–процессов	– недостаточная эффективность существующих бизнес–процессов; – проблемы, связанные с осуществлением процедуры бизнес–процессов; – неэффективность функционирования составляющих бизнес–процессов; – недостаточная эффективность информационных систем и отсутствие модификации имеющихся.

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Основные направления по укреплению конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» представим с помощью таблицы.

Таблица 3.2 – Предлагаемые мероприятия, направленные на укрепление конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема»

Направления решения проблемы	Комплекс необходимых мероприятий
совершенствование системы производственного процесса и управления ассортиментом	– совершенствование системы производственного процесса – повышение научно–технического и организационно–технологического уровня, правового обеспечения обеспечивающих предприятие необходимыми материальными ресурсами и информацией; разделение труда между исполнителями и закрепление каждой технологической операции за определенным рабочим местом; соблюдение специализации потоков, секций, групп и рабочих мест и улучшение качества продукции благодаря специализации рабочих; разделение процесса на несложные операции, равные или кратные по времени; размещение рабочих мест и оборудования в технологической последовательности обработки изделия; непрерывное изготовление продукции – последовательная передача полуфабрикатов с операции на операцию немедленно после их выполнения; сокращение длительности производственного цикла (время пребывания швейного изделия в цехе от момента подачи его в крое до сдачи на склад готовой продукции) за счет повышения производительности труда и ритмичности работы; рациональное использование оборудования ввиду его полной загрузки; совершенствование комплексной механизации и автоматизации производства; бесперебойное снабжение потока кроем, полуфабрикатами, фурнитурой, вспомогательными материалами; безаварийное снабжение рабочих мест электроэнергией, паром, налаженная работа оборудования; усиление контроля за своевременностью отшива полуфабрикатов; использование инновационных подходов с целью повышения эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых

	ресурсов, формирующих конкурентные преимущества предприятия; – совершенствование системы управления ассортиментом продукции – организация целенаправленной и результативной работы по управлению ассортиментом; создание системы управления ассортиментом и качеством товаров на основе маркетинга; – планирование ассортимента, разработка ассортиментной структуры и введение дополнительной штатной единицы, на которую будет возложена данная функция планирования; применение современных информационных технологий для системной и комплексной автоматизации управления, внедрение автоматизированной системы управления ассортиментом – CRM–систему; повышение профессионального уровня и квалификации персонала; – совершенствование качества продукции и системы оценки конкурентоспособности продукции – создание системы оценки конкурентоспособности продукции включая анализ достигнутого уровня использования имеющегося потенциала (организационного, научно–технического, производственно–технологического, социального, финансово–экономического), общих результатов хозяйственной деятельности, финансовых результатов и платежеспособности, эффективности производственной деятельности с учетом ориентации на конкретные рынки и потребности; соблюдение требований совокупности научных подходов к управлению конкурентоспособностью (системного, комплексного, воспроизводственного, инновационного, маркетингового, функционального, структурного); применение инновационных методов анализа, прогнозирования и оптимизации ассортимента (системного анализа, функционально–стоимостного анализа, динамического программирования и др.); ориентация на современные количественные методы оценки,
--	--

	контроля и оперативного управления конкурентоспособностью; применение в системе инновационного управления
--	---

Продолжение таблицы 3.2

	конкурентоспособностью стратегического маркетинга, устанавливающего обратную связь потребителей и внешней среды с производителями продукции; совершенствование послепродажного обслуживания относятся: упаковка и доставка купленных товаров; подгонка швейного изделия по фигуре; химическая чистка изделий.
совершенствование сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса	– совершенствование сбытовой деятельности – увеличение объемов продаж на имеющихся рынках сбыта за счет поиска новых целевых групп потребителей, удовлетворения их потребностей и совершенствования логистических мероприятий; поиск и освоение новых рынков сбыта на основе проведенных маркетинговых исследований и рекламных мероприятий, осуществление постоянного мониторинга рынков по параметрам: емкость, контролируемая доля, конъюнктура цен; дистрибуция на международных рынках; систематизация информации об особенностях спроса на рынках различных регионов и использование ее при создании моделей и поставках товаров; проведение конъюнктурных совещаний и с целью изучения спроса на продукцию предприятия; формирование производственной программы на основе заказов покупателей, позволяющей выполнить заказы клиентов в согласованном объеме и в согласованные сроки; регулирование процесса реализации своевременно реагируя на изменение спроса; контроль поставок и качества сервиса для клиентов; повышение эффективности применяемого на предприятии маркетинга с помощью методики <i>AIDA</i> – совершенствование торгово–технологического процесса – планирование потребности в материалах и комплектующих, сроков и объемов поставок для выполнения плана реализации продукции; создание

	системы управление товарными запасами и определение оптимальной структуры товарных запасов; регулирование наличия продукции (излишки, дефицит) и снижение издержек на ее
--	--

Продолжение таблицы 3.2

	хранение; определение оптимального количества и расположение складов, оборудования на них, и зон ими обслуживаемых; определение оптимальных способов складирования, минимизирующих затраты по хранение и реализацию продукции; определение необходимого вида транспорта для каждого вида перевозок в зависимости от срочности поставок, количества перевозимого груза и другие; выбор способа (системы) контроля, планирования и пополнения товарных запасов и другие; разработка кратко-, средне-, и долгосрочных прогнозов потребности в продаваемой продукции; – совершенствование коммуникационной политики – представление продукции и поиск партнеров на отраслевых, региональных и международных рынках; организация рекламной деятельности; участие в национальных выставках и ярмарках; участие в международных выставках и ярмарках; участие в праздниках, конкурсах, фестивалях и церемониях; участие и проведение собственных презентаций; – совершенствование системы стимулирования – разработка средств стимулирования потребителей; разработка средств стимулирования посредников; разработка средств стимулирования собственного персонала.
совершенствование организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований	– исследование и анализ рынка по направлениям сбытового, торгового, рекламного, ценового и других видов деятельности предприятия; – разработка стратегии маркетинга и ориентация всех подразделений предприятия на удовлетворение требований потребителей и достижение намеченных целей на рынке с максимальной прибылью; – проведение целевых маркетинговых исследований и эффективное использование мер маркетинга при

	сбыте продукции с учетом ее сервисного обслуживания; – анализ соответствия продаваемой конкурентами продукции покупательским запросам; – изучение конъюнктуры рынка и спроса на
--	--

Продолжение таблицы 3.2

	продукцию предприятия, исследование факторов, определяющих структуру и динамику потребительского спроса на продукцию.
повышение эффективности бизнес–процессов	– реинжиниринг бизнес–процессов на предприятии – планирование и начало работ (выявление причин проведения изменений, подготовка плана проекта, согласование его с руководством, выбор консультантов и внешних экспертов, подбор группы реинжиниринга); исследования (аналитическое обследование опыта предприятий с подобными процессами, сбор рабочих данных, обзор изменений и вариантов технологий, посещение семинаров и чтение литературы по данной теме); проектирование (разработка комплексных моделей, создание картины идеального процесса, разработка организационной структуры с учетом новой модели, определение технологических требований для ее реализации, составление краткосрочных и долгосрочных мероприятий по реализации проекта); утверждение (анализ затрат, прогнозирование прибыли, оценка конкурентоспособности); внедрение (определение новых обязанностей, разработка систем поддержки, первичные испытания, подготовка персонала, поэтапный план внедрения); – совершенствование процедуры бизнес–процессов – оптимизация бизнес–процессов на предприятии путем сокращения материальных и временных затрат; обеспечение эффективности операций, рассматривая текущие бизнес–операции через мощные инструменты моделирования; совершенствование бизнес–процессов, формулируя и определяя альтернативные реакции на воздействия рынка; исключение непродуктивных операций; полный

	анализ и оценка выбранного бизнес–процесса; привлечение дополнительных ресурсов для оптимизации бизнес–процессов; реализация необходимых изменений; закрепление и регламентация усовершенствованного бизнес–процесса; постоянное совершенствование, адаптация,
--	--

Окончание таблицы 3.2

	мониторинг и продуктивное изменение бизнес–процессов; – совершенствование составляющих бизнес–процессов – совершенствование системы взаимодействия с поставщиками, посредниками, потребителями, обслуживающими организациями; создание новых штатных единиц, подразделений, систем подчинения или кардинальных изменений в организационной структуре предприятия; получение профессиональных знаний и навыков путем проведения обучения персонала, а также найма новых сотрудников; использование эффективных коммуникационных инструментов; – внедрение новых информационных систем или значительной модификации имеющихся – систем управления потоками работ; систем электронного управления документами; системы управления контентом; систем управления контентом; систем управления корпоративной информацией; справочно–информационного обеспечения управленческой деятельности.
--	--

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

На основании данных, представленных в таблице основными мероприятиями, направленными на укрепление конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» должны стать – совершенствование системы производственного процесса и управления ассортиментом; совершенствование сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса; совершенствование организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований; повышение эффективности бизнес–процессов.

Разработанные рекомендации по укреплению конкурентоспособности предприятия, направлены на повышение эффективности подпроцессов

управления и системы обеспечения, а также развитие потенциала деятельности предприятия.

3.2 Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Далее проведем анализ количественной оценки предлагаемых мероприятий. По каждому из предложенных выше мероприятий проведем подробный расчет дополнительных текущих затрат, необходимых инвестиционных вложений, дополнительной выручки, прибыли налогов и т.п. Прогноз экономической эффективности разрабатываемых мероприятий проведем на период 2019–2023 гг.

Результаты количественной оценки эффекта от совершенствования системы производственного процесса и управления ассортиментом сведем в таблицу.

Таблица 3.3 – Прогноз эффекта от совершенствования системы производственного процесса и управления ассортиментом

Наименование показателя	Период				
	2019	2020	2021	2022	2023
Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	120				
Планируемое увеличение выручки, %	2				
Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.		541,36	541,36	541,36	541,36
Коэффициент дисконтирования	1	0,9009	0,8116	0,7312	0,6587
Дисконтированные инвестиции, тыс. руб.	–120				
Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	487,71	439,37	395,84	356,59

Дисконтированный чистый денежный доход, тыс. руб.	-120	487,71	439,37	395,84	356,59
Накопленный чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-120	367,71	807,08	1202,92	1559,52

Окончание таблицы 3.3

Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.					1559,52
--	--	--	--	--	---------

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Таким образом, на основании данных представленных в таблице можно сделать вывод, что совершенствование системы производственного процесса и управления ассортиментом эффективно, поскольку чистый дисконтированный доход на конец 2023 г. составит 1559,52 тыс. руб., при этом инвестиционные затраты на внедрение мероприятия составят 120 тыс. руб., а планируемое увеличение выручки 2,0 %.

Результаты количественной оценки эффекта от совершенствования сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса сведем в таблицу.

Таблица 3.4 – Прогноз эффекта от совершенствования сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса

Наименование показателя	Период				
	2019	2020	2021	2022	2023
Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	200				
Планируемое увеличение выручки, %	2,5				
Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.		676,7	676,7	676,7	676,7
Коэффициент дисконтирования	1	0,9009	0,8116	0,7312	0,6587
Дисконтированные инвестиции, тыс. руб.	-200				

Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	609,64	549,21	494,80	445,74
Дисконтированный чистый денежный доход, тыс. руб.	-200	609,64	549,21	494,80	445,74

Окончание таблицы 3.4

Накопленный чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-200	409,64	958,85	1453,65	1899,39
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.					1899,39

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Таким образом, на основании данных представленных в таблице можно сделать вывод, что совершенствование сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса эффективно, поскольку чистый дисконтированный доход на конец 2023 г. составит 1899,39 тыс. руб., при этом инвестиционные затраты на внедрение мероприятия составят 200 тыс. руб., а планируемое увеличение выручки 2,5 %.

Результаты количественной оценки эффекта от совершенствования организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований сведем в таблицу.

Таблица 3.5 – Прогноз эффекта от совершенствования организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований

Наименование показателя	Период				
	2019	2020	2021	2022	2023
Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	50				
Планируемое увеличение выручки, %	1,5				
Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.		406,02	406,02	406,02	406,02

Коэффициент дисконтирования	1	0,9009	0,8116	0,7312	0,6587
Дисконтированные инвестиции, тыс. руб.	-50				
Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	365,78	329,53	296,88	267,45

Окончание таблицы 3.6

Дисконтированный чистый денежный доход, тыс. руб.	-50	365,78	329,53	296,88	267,45
Накопленный чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	-50	315,78	645,31	942,19	1209,64
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.					1209,64

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Таким образом, на основании данных представленных в таблице можно сделать вывод, что совершенствование организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований эффективно, поскольку чистый дисконтированный доход на конец 2023 г. составит 1209,64 тыс. руб., при этом инвестиционные затраты на внедрение мероприятия составят 50 тыс. руб., а планируемое увеличение выручки 1,5 %.

Результаты количественной оценки эффекта от повышения эффективности бизнес-процессов сведем в таблицу.

Таблица 3.6 – Прогноз эффекта от повышения эффективности бизнес-процессов

Наименование показателя	Период				
	2019	2020	2021	2022	2023
Инвестиционные затраты на внедрение мероприятия, тыс. руб.	30				
Планируемое увеличение выручки, %	1				
Прирост выручки от реализации		270,68	270,68	270,68	270,68

мероприятия, тыс. руб.					
Коэффициент дисконтирования	1	0,9009	0,8116	0,7312	0,6587
Дисконтированные инвестиции, тыс. руб.	–30				

Окончание таблицы 3.6

Дисконтированный доход, тыс. руб.	0	243,86	219,68	197,92	178,30
Дисконтированный чистый денежный доход, тыс. руб.	–30	243,86	219,68	197,92	178,30
Накопленный чистый дисконтированный доход, тыс. руб.	–30	213,86	433,54	631,46	809,76
Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.					809,76

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

Таким образом, на основании данных представленных в таблице можно сделать вывод, что повышение эффективности бизнес–процессов эффективно, поскольку чистый дисконтированный доход на конец 2023 г. составит 809,76 тыс. руб., при этом инвестиционные затраты на внедрение мероприятия составят 30 тыс. руб., а планируемое увеличение выручки 1,0 %. Далее рассчитаем влияние принятых решений по укреплению конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» на показатели деятельности предприятия.

Таблица 3.7 – Суммарная экономическая эффективность проектных решений

Наименование показателя	Затраты на мероприятия, тыс. руб.	Планируемое увеличение объема выручки, %	Прирост выручки от реализации мероприятия, тыс. руб.	Чистый дисконтированный доход, тыс. руб.
совершенствование системы производственного процесса и управления ассортиментом	120	2,0	541,36	1559,52

совершенствование сбытовой деятельности и организации торгово– технологического процесса	200	2,5	676,7	1899,39
--	-----	-----	-------	---------

Окончание таблицы 3.7

совершенствование организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований	50	1,5	406,02	1209,64
повышение эффективности бизнес–процессов	30	1,0	270,68	809,76
Итого	400	7	1894,76	5478,31

Примечание – Источник: собственная разработка на основе данных [60].

На основании данных представленных в таблице можно сделать вывод, что на реализацию всех проектных решений по укреплению конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» затраты составят 400 тыс. руб., при этом планируемое увеличение объема выручки – 7,0 %, а прирост выручки от реализации мероприятия 1894,76 тыс. руб., в итоге суммарный чистый дисконтированный доход составит 5478,31 тыс. руб.

В результате написания третьей главы данной работы можно сделать следующие выводы.

Основными мероприятиями, направленными на укрепление конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» должны стать – совершенствование системы производственного процесса и управления ассортиментом; совершенствование сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса; совершенствование организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований; повышение эффективности бизнес–процессов. Расчет эффективности внедрения мероприятий, направленных на укрепление конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» показал, что затраты

составят 400 тыс. руб., при этом планируемое увеличение объема выручки – 7,0 %, а прирост выручки от реализации мероприятия 1894,76 тыс. руб., в итоге суммарный чистый дисконтированный доход составит 5478,31 тыс. руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате написания данной работы можно сделать следующие выводы.

Определяющими понятие и сущность конкурентоспособности являются первичные составляющие – конкуренция, конкурентная позиция, качество. Устойчивое развитие предприятия формируется под воздействием широкого спектра факторов, но его основу составляет конкурентоспособность. Конкурентоспособность – способность компаний, отраслей, регионов и наций обеспечить сравнительно высокий уровень доходов и заработной платы, оставаясь открытыми для международной конкуренции. Основные виды конкурентоспособности: конкурентоспособность страны; конкурентоспособность отрасли; конкурентоспособность региона; конкурентоспособность организации; конкурентоспособность продукции. Целью анализа существующих подходов к трактовке конкурентоспособности предприятия является раскрытие сущности следующих ее основных аспектов – анализ существующих подходов к трактовке причин, порождающих конкурентоспособность предприятия, и факторов ее уровня; анализ существующих подходов к трактовке целевой направленности конкурентоспособности предприятия; анализ существующих подходов к трактовке качественных характеристик конкурентоспособности предприятия; анализ существующих подходов к трактовке взаимосвязи конкурентоспособности предприятия с аналогичным свойством его продукции, отрасли и национальной экономики в целом. Изучение конкурентных преимуществ имеет большое значение для управления предприятием, так как развитие организации неизбежно связано конкуренцией и противостоянием на рынке другим производителям и поставщикам аналогичной продукции. Конкурентные преимущества – уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, позволяющие побеждать ему в конкурентной борьбе, это высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает наилучшие возможности преодолевать силы конкуренции, привлекать потребителей и сохранять их приверженность товарам фирм. Предприятие может располагать следующими основными конкурентными преимуществами – конкурентные преимущества, имеющие косвенное выражение в конкуренции на рынке готовой продукции и производственных ресурсов; конкурентные преимущества, имеющие явное выражение в конкуренции на рынке производственных ресурсов; конкурентные преимущества, имеющие явное выражение в конкуренции на рынке готовой продукции. Экономическая сущность конкурентных преимуществ предприятия

– технологическая эффективность; способность к адаптации в изменяющейся конкурентной ситуации; способность к выполнению социальных обязательств, возложенных на предприятие; способность к конкуренции на рынке капитальных и трудовых производственных ресурсов; конкурентоспособность продукции (работ, услуг); рыночная власть. Возможность использования предприятием инструментов конкуренции реализуется путем применения различных ее способов, которые представляют собой методы реализации предприятием имеющихся у него конкурентных преимуществ – связанные с использованием технологической эффективности; связанные с использованием адаптивности деятельности; связанные с применением производимой продукции (работ, услуг); связанные с использованием приобретенной в процессе функционирования на рынке рыночной власти; связанные с удовлетворением интересов поставщиков ресурсов и выполнением социальных обязательств. Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Наиболее известные методики оценки конкурентоспособности организации, разработанные отечественными и зарубежными учеными, можно классифицировать следующим образом – методика, основанная на теории эффективной конкуренции; методика оценки конкурентоспособности организации с учетом эффективности инновационного проекта; методика оценки конкурентной силы организации; экспресс-оценка конкурентоспособности организации; методика анализа конкурентоспособности организации по отдельным элементам комплекса маркетинга; методика оценки конкурентоспособности организации с использованием конкурентной карты; методика оценки конкурентоспособности организации с учетом действия факторов внутренней и внешней среды; методика оценки конкурентоспособности организации с учетом привлекательности отрасли и конкурентного потенциала организации; оценка конкурентоспособности организации на основе процессного подхода; методика оценки конкурентоспособности организации на основе внешних конкурентных преимуществ; методика, использующая в качестве основы оценку конкурентоспособности товара (услуги); методика оценки уровня конкурентоспособности организации с учетом имиджа; оценка фактической и стратегической конкурентоспособности организации; матричная методика; метод конкурентного маркетинга (разработан французскими специалистами). Представленные методики оценки конкурентоспособности организации имеют свои сильные и слабые стороны, области применения. Не существует полноценной стандартной методики оценки и управления конкурентоспособностью организаций.

Основным направлением деятельности ОАО «Элема» является – разработка и производство товаров народного потребления; оптовая и розничная торговля товарами народного потребления и продовольственными товарами; организация фирменной торговли. На предприятии ОАО «Элема» присутствует линейно–функциональная организационная структура управления. Проведенный анализ показал, что ОАО «Элема» количественно и качественно укомплектовано кадрами. В результате проведенного анализа показателей экономической деятельности предприятия можно отметить достаточно эффективную деятельность организации в целом, позволяющую вести производственно–хозяйственную деятельность, наращивать объемы производства и реализации продукции, получать прибыль. Сравнительный анализ конкурентоспособности ОАО «Элема» на целевом рынке был проведен по следующим направлениям – анализ особенностей маркетинговой деятельности предприятия; анализ конкурентоспособности предприятия. Анализ особенностей маркетинговой деятельности предприятия. Анализ особенностей маркетинговой деятельности предприятия ОАО «Элема» включал – анализ рынка, поставщиков, конкурентов; анализ товарной политики; анализ потребителей; анализ коммуникационной политики. На основании представленного анализа маркетинговой деятельности можно сделать вывод о достаточно эффективной маркетинговой деятельности предприятия, которое учитывает потребности потребителей, а также специфику рынка, на котором функционирует и особенности изменяющейся среды и влияния внешних и внутренних факторов. Для оценки конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» была выбрана методика, использующая в качестве основы оценку конкурентоспособности продукции. Оценка конкурентоспособности продукции состоит в исследовании потребностей покупателя и требований рынка, и должна соответствовать определенным параметрам – экономическим; эргономическим; эстетическим; технологическим; гигиеническим; назначения; долговечности и стойкости к внешним воздействиям. Проведенный анализ показал достаточно высокий уровень конкурентоспособности анализируемой продукции. Основными недостатками, выявленными при анализе особенностей конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» являются – недостаточная эффективность системы управления ассортиментом и качеством продукции; недостаточная эффективность сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса; недостаточная эффективность организации маркетинговой информационной системы на предприятии, и проведения маркетинговых исследований; недостаточная эффективность бизнес–процессов. На основании представленной организационно–экономической характеристики предприятия, а также сравнительного анализа конкурентоспособности предприятия на целевом рынке была дана оценка конкурентных преимуществ

предприятия ОАО «Элема». Предприятие ОАО «Элема» имеет достаточно конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, достаточную конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность – высококвалифицированный управленческий и производственный персонал; крупный промышленный потенциал производства; реконструкция и модернизация производства; эффективность мер по снижению материалоемкости, энергоемкости производства и себестоимости продукции; опыт в разработке новых товаров и восприимчивость к инновациям; известность предприятия как одного из крупнейших предприятий легкой промышленности в Республике Беларусь, завоеванная доля рынка; многолетний опыт работы на рынке Республики Беларусь и на международных рынках; наличие эксклюзивных моделей, разрабатываемых модельерами–конструкторами; рост числа постоянных клиентов; опыт в построении бизнес–процессов, ориентация деятельности предприятия в значительной степени на удовлетворение потребностей клиентов; наличие устойчивых связей с поставщиками; наличие обширной систематизированной информации о рынке предприятий легкой промышленности.

Основными мероприятиями, направленными на укрепление конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» должны стать – совершенствование системы производственного процесса и управления ассортиментом; совершенствование сбытовой деятельности и организации торгово–технологического процесса; совершенствование организации маркетинговой информационной системы на предприятии и проведения маркетинговых исследований; повышение эффективности бизнес–процессов. Расчет эффективности внедрения мероприятий, направленных на укрепление конкурентоспособности предприятия ОАО «Элема» показал, что затраты составят 400 тыс. руб., при этом планируемое увеличение объема выручки – 7,0 %, а прирост выручки от реализации мероприятия 1894,76 тыс. руб., в итоге суммарный чистый дисконтированный доход составит 5478,31 тыс. руб.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2013. – 654 с.
- 2 Акулич, И.Л. Маркетинг / И.Л. Акулич. – Мн.: Высшая школа, 2009. – 463 с.
- 3 Багиев, Г.Л. Маркетинг / Г.Л. Багиев. – М.: Издательство «Экономика», 2009. – 703с.
- 4 Березин, И.С. Маркетинг и исследования рынков / И.С. Березин. – М.: Русская Деловая Литература, 2013. – 416с
- 5 Бобровников, А.Н. Основы маркетинга / А.Н. Бобровников, С.Н. Волкова, И.Е. Замятина, В.А. Никольская. – Тверь: ТГТУ, 2014. – 543 с.
- 6 Бунеева, Р.И. Коммерческая деятельность: организация и управление / Р.И. Бунеева. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 365 с.
- 7 Буров, В.Н. и др. Стратегическое управление фирмами / В.Н. Буров. – М.: Инфра–М, 2014. – 635 с.
- 8 Бухалков, М. Маркетинг / М. Бухалков. – М: Маркетинг, 2015. – 464 с.
- 9 Виноградова, С.Н. Коммерческая деятельность / С.Н. Виноградова, О.В. Пигунова. – Мн.: Высшая школа, 212. – 352 с.
- 10 Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский – М.: Гардарики, 2012. – 375 с.
- 11 Воронкова, О.В. Маркетинг / О.В. Воронкова. – Тамбов: Изд–во Тамбовского государственного технического университета, 2015. – 335 с.
- 12 Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление / А.Л. Гапоненко. – М.: Омега, 2011. – 472 с.
- 13 Голубков, Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. – М.: Издательство «Финпресс», 2009. – 656 с.
- 14 Горкун, В.В. Маркетинговая деятельность на предприятиях малого и среднего бизнеса / В.В. Горкун. – Саратов: Издательский центр СГСЭУ, 2011. – 553 с.
- 15 Грузинов, В.П. Схема маркетинговой деятельности / В.П. Грузинов. – М.: «Инфра–М», 2016. – 305 с.
- 16 Грузинов, В.П. Схема маркетинговой деятельности / В.П. Грузинов. – М.: «Инфра–М», 2015. – 305 с.
- 17 Гурская, С.П. Коммерческая деятельность / С.П. Гурская. – Гомель, БТЭУ ПК, 2009. – 148 с.

- 18 Демченко, А.А. Измерение конкурентоспособности предприятий отрасли: Теория и методы измерения / А.А. Демченко. – Курск: Курск, 2014. – 335 с.
- 19 Дородников, В.Н. Основы коммерческой деятельности / В.Н. Дородников. – Новосибирск: НГАЭиХ, 2013. – 454 с.
- 20 Дихтиль, Е. Практический маркетинг / Е. Дихтиль. – М.: Высшая школа, 2015. – 565 с.
- 21 Дурович, А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности / А.П. Дурович. – Мн.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 2015. – 464 с.
- 22 Еленева, Ю.Я. Обеспечение конкурентоспособности промышленных предприятий / Ю.Я. Еленева. – М.: Янус-К, 2015. – 353 с.
- 23 Захарова, Ю.А. Торговый маркетинг: эффективная организация продаж / Ю.А. Захарова. – Москва: Дашков, 2011. – 546 с.
- 24 Зуб, А. Т. Системный стратегический менеджмент. Методология и практика: учебник / А. Т. Зуб. – М.: Генезис, 2014. – 142 с.
- 25 Ильичева, И.В. Маркетинг / И.В. Ильичева. – Ульяновск: УлГТУ, 2014. – 465 с.
- 26 Ильин, А.И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. – Мн.: Новое знание, 2013. – 456 с.
- 27 Клейнер, Г.Б. Механизмы принятия стратегических решений на предприятиях / Г.Б. Клейнер. – М.: Экономика, 2014. – 464 с.
- 28 Когденко, В.Г. Экономический анализ / В.Г. Когденко. – М.: Юнити, 2006. – 348 с.
- 29 Кожуро, Н.Я. Основы экономической теории / Н.Я. Кожуро. – Мн.: ООО «ФУАинформ», 2010. – 672 с.
- 30 Корлюгов, Ю.Ю. Маркетинг / Ю.Ю. Корлюгов, А.Н. Романов. – М.: «Банки и биржи», 2012. – 558 с.
- 31 Котлер, Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. – М.: «Има-Кросс Плюс», 2013. – 702 с.
- 32 Лифиц, И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товара и услуг / И.М. Лифиц. – М.: Юрайт-Издат. 2014. – 335 с.
- 33 Минько, Э. В. Основы коммерции / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2007. – 512 с.
- 34 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов. – М.: Альфа – Пресс, 2014. – 160 с.
- 35 Моисеева, Н.К., Конышева М.В. Управление маркетингом: теория, практика, информационные технологии / Н.К. Моисеева. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 304 с.
- 36 Немогай, Н.В. Управление качеством / Н. В. Немогай. – Гомель: Наука, 2014. – 361 с.

- 37 Окренилов, В.В. Управление качеством / В.В. Окренилов. – М.: Экономика, 2016. – 689 с.
- 38 Олехнович, Г.И. Конкурентные стратегии / Г.И. Олехнович. – Мн.: БГЭУ, 2014. – 564 с.
- 39 Осипова, Л. В. Основы коммерческой деятельности / Л. В. Осипова, И.М. Синяева – М.: «Юнити», 2007 – 324 с.
- 40 Панкратов, Ф.Г. Коммерческая деятельность / Ф.Г. Панкратов. – М.: Маркетинг, 2013. – 677 с.
- 41 Переверзев, М.П. Менеджмент / М.П. Переверзев. – М.: ИНФРА–М, 2009. – 288 с.
- 42 Половцева, Ф.П. Коммерческая деятельность / Ф.П. Половцева. – М.: ИНФРА–М, 2010. – 248 с.
- 43 Похабов, В.И. Основы маркетинга / В.И. Похабов. – Мн.: Высшая школа. 2012. – 271 с.
- 44 Проневич, А.А. Конкурентная среда: институциональные основы формирования и развития / А. А. Проневич. – Мн.: БГЭУ, 2016. – 387 с.
- 45 Разумова, С.В. Стратегический маркетинг / С.В. Разумова. – Мн.: БГЭУ, 2008. – 375 с.
- 46 Рубин, Ю. В. Конкуренция: реалии и перспективы / Ю. В. Рубинов, В. В. Шустов. – М.: Знание, 2015. – 415 с.
- 47 Самодуров, Д.О. Стратегическое управление конкурентоспособности предприятия на основе комплексной оценки его потенциала / Д.О. Самодуров. – СПб.: Наука, 2015. – 142 с.
- 48 Синецкий, Б.М. Основы коммерческой деятельности /Б.М. Синецкий. – М.: Юрист, 2013. – 459 с.
- 49 Синько, В.И. Конкуренция и конкурентоспособность: основные понятия / В.И. Синько. – М.: Инфра – М, 2015. – 344 с.
- 50 Шадрина, Г.В. Теория экономического анализа / Г.В. Шадрина, Е.Г. Озорнина. – Москва: РИА, 2014. – 313 с.
- 51 Шеремет, А.Д. Методика финансового анализа предприятия / А.Д. Шеремет. – М.: ИПО «МП». 2012. – 436 с.
- 52 Чувакова, С.Г. Стратегический маркетинг / С.Г. Чувакова. – М.: Издательско–торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 271 с.
- 53 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: Экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра – М, 2014. – 674 с.
- 54 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособности организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Издательство ЭКСМО, 2015. – 544 с.
- 55 Хрипач, В.Я. Экономика предприятия / В.Я. Хрипач, Г.З. Суша, Г.К. Оноприенко. – Мн.: Экономпресс, 2012. – 464 с.

- 56 Хруцкий, В.Е. Современный маркетинг / В.Е. Хруцкий, И.В. Корнеева. – М.: Финансы и статистика, 2015. – 528 с.
- 57 Эриашвили, Н.Д. Маркетинг / Н.Д. Эриашвили. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 631 с.
- 58 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – М.: Изд-во «АКА–ЛИС», 2015. – 464 с.
- 59 Яркина, Т.В. Основы экономики предприятия / Т.В. Яркина. – М.: ИНФРА–М, 2014. – 156 с.
- 60 Данные предприятия ОАО «Элема» за период 2016–2018 гг.