

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Совершенствование основных подходов к повышению
конкурентоспособности предприятия (на примере ОАО "ПНК")

Студент группы 123ЭМ51
(номер группы)

(подпись, дата)

Летов Эдуард
Вячеславович
(фио полностью)

Руководитель к.с.н., доцент
(должность)

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный
университет»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Ищенко И.Г.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер д.э.н., профессор
(должность)

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный
университет
(наименование организации)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.
(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.
(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

Задание принято к исполнению _____
(дата и подпись студента)

ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Наименование разделов	Объем работы	Срок выполнения	Отметка о выполнении
1	Введение	5%	28.02- 03.03	
2	Теоретически и методические основы изучения понятий конкуренции и конкурентоспособности	30%	05.03- 31.03	
3	Общая характеристика ОАО «ПНК» и исследование конкурентоспособности	30%	1.04-30.04	
4	Разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности ОАО «ПНК» и расчет экономической эффективности	30%	1.05-27.05	
5	Заключение	5%	27.05- 31.05	

Руководитель _____

РЕФЕРАТ

Пояснительная записка состоит из: 98 листов, 8 рисунка, 9 таблиц, 32 литературных источников, 7 приложений.

КОНКУРЕНЦИЯ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ,
МЕТОДИКИ ИСЛЕДОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ОЦЕНКА
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ВЫЯВЛЕНИЕ НЕДОСТАТКОВ,
РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ, ПОВЫШЕНИЕ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Первая нерудная компания».

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия ОАО «Первая нерудная компания».

Цель работы – рассмотреть теоретические аспекты понятий конкуренции и конкурентоспособности, оценить конкурентоспособность ОАО «ПНК» и разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности.

В процессе работы определена рыночная доля, проведен финансовый анализ, рассчитан уровень качества продукции, проведено экспертное сравнение ОАО «ПНК» с конкурентами, осуществлена оценка конкурентоспособности и выявлены недостатки.

В результате, разработан комплекс проектных мероприятий по совершенствованию подходов к повышению конкурентоспособности ОАО «ПНК»

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что данные мероприятия являются крайне эффективными для предприятия.

СОДЕРЖАНИЕ

ЗАДАНИЕ	6
ВЫПОЛНЕНИЕ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ.....	7
РЕФЕРАТ	8
ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ.....	5
1.1 Сущность и основные разновидности понятия конкуренции	5
1.2 Понятие и сущность конкурентоспособности	12
1.3 Методика исследования конкурентоспособности организации	21
ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «ПНК».....	36
2.1 Характеристика и анализ ОАО «ПНК»	36
2.2 Оценка конкурентоспособности ОАО «ПНК»	45
ГЛАВА 3 ПРОЕКТНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «ПНК».....	63
3.1 Разработка комплексных мероприятий по повышению конкурентоспособности ОАО «ПНК»	63
3.2 Расчет экономической эффективности разработанного мероприятия..	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	78
ПРИЛОЖЕНИЕ А	82
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	83
ПРИЛОЖЕНИЕ В	84

ПРИЛОЖЕНИЕ Г	89
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	91
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж	92
ПРИЛОЖЕНИЕ К	93

ВВЕДЕНИЕ

Основу рыночной экономики составляет понятие конкуренции, как главной движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, функционирующих в данной среде. Наиболее успешным участником такого соревнования является тот, кто способен выдерживать конкурентную борьбу на отечественном и внешнем рынках.

Следует отметить, что сам термин «конкурентоспособность» незаметно, но достаточно органично вошел в наш повседневный и тем более научный лексикон. В настоящее время все большее количество исследователей уделяют внимание вопросам изучения конкурентоспособности продукции, отдельных компаний, городов, регионов, стран, технологий, работников.

Управление конкурентоспособностью организации представляет собой область знаний и профессиональной деятельности, направленных на формирование и обеспечение достижения целей по повышению конкурентоспособности организации.

Предприятие не сможет добиться коммерческого успеха на рынке, удержать свои позиции и преимущества в конкурентной среде, если не определит для себя, что составляет его конкурентоспособность и не определит круг задач по повышению конкурентоспособности.

Конкурентоспособность организации по структуре и содержанию представлена как взаимообусловленное единство конкурентоспособности продукции и ресурсного потенциала организации.

Качество продукции является одним из важнейших факторов деятельности любого предприятия.

Актуальность исследования заключается в том, что конечная цель любого предприятия – это победа в конкурентной борьбе, чему способствует оценка конкурентоспособности предприятия, которая может прояснить сложившуюся ситуацию, определить положение на рынке, выдвинуть решения назревших проблем.

Также, на современном этапе социальных и экономических преобразований, огромное значение для нашей страны имеет задача повышения качества продукции и конкурентоспособности отечественных предприятий

Объектом исследования является открытое акционерное общество «Первая нерудная компания».

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия ОАО «Первая нерудная компания».

Цель работы – рассмотреть теоретические аспекты таких понятий как «Конкуренция» и «Конкурентоспособность», оценить конкурентоспособность ОАО «ПНК» и разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд задач:

- рассмотреть сущность и основные разновидности понятия конкуренции и конкурентоспособности;
- изучить основные методики исследования конкурентоспособности;
- дать краткую характеристику ОАО «ПНК» и провести оценку конкурентоспособности предприятия;
- разработать ряд проектных мероприятий по совершенствованию основных подходов к повышению конкурентоспособности ;
- показать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Научной основой бакалаврской работы послужили теоретические положения, разработанные отечественными и зарубежными учеными, такими как: Портер М., Котлер Ф., Томпсон А., Смит А., Фатхутдинов Р.А. и другие, а также экономическая отчетность предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что в предложенных мероприятиях по повышению конкурентоспособности были учтены тенденции развития горнодобывающей отрасли, поэтому данные мероприятия целесообразно рекомендовать к внедрению на ОАО «ПНК».

ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ПОНЯТИЯ КОНКУРЕНЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ

1.1 Сущность и основные разновидности понятия конкуренции

Конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты.

Изначально слово «конкуренция» вошло в экономическую теорию из бытового языка и в течение длительного времени обозначало только независимое соперничество двух или более лиц. Именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе. Конкуренция рассматривалась как внутреннее свойство человека, присущее ему по натуре, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству. Можно выделить несколько теоретических подходов к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция».

Впервые А. Смит в работе «Исследование о богатствах народов» попытался внести ясность в определение конкуренции. Он писал о том, что «конкуренция сейчас же начнется среди покупателей, если произойдет сокращение предложения, что повлечет за собой повышение цен», но когда предложение слишком велико, цена будет падать тем ниже, чем больше конкуренция между продавцами, «или, смотря по тому, насколько окажется для них быстрее сбыть этот товар». А. Смит отождествлял конкуренцию с «честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров», с «невидимой рукой» рынка – рыночными ценами, формирующимися под влиянием конкурентных сил.

Сущность конкуренции, по мнению А. Смита, представляет собой совокупность взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе.

Следовательно, конкуренция – это процесс реакции на новую силу и способ достижения нового равновесия, сущностью которого является борьба конкурентов за относительные преимущества. При этом основным методом конкурентной борьбы служит изменение цен [4, с. 7].

В марксистской трактовке конкуренцией называется свойственная товарному производству антагонистическая борьба между частными производителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров.

В неоклассическом варианте поведенческого толкования конкуренция – это борьба за редкие экономические блага и деньги потребителя, на которые их можно приобрести. Согласно данному подходу большинство благ (товаров, услуг, ресурсов) являются редкими: их количество меньше потенциальной потребности общества. Поэтому владельцы благ, руководствуясь своей выгодой, определяют условия или критерии распределения благ.

В трудах, написанных в рамках структурного подхода, главной является проблема степени монополизации (или, напротив, открытости) рынка. При структурном подходе внимание акцентируется на анализе структуры рынка.

Так, Ф. Найт определяет конкуренцию как ситуацию, в которой конкурирующих единиц много и они независимы. В “Экономикс” Р. Макконнелла и С.Л. Брю говорится, что конкуренция – это наличие на рынке большего числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его. В центре внимания оказывается не соперничество фирм в установлении цены, не выяснение того, кто и почему победил, а фиксация факта принципиальной возможности (или не возможности) влияния фирмы на общий уровень цен на рынке [4, с. 6].

Функциональный подход к определению конкуренции описывает роль, которую конкуренция играет в экономике. Й. Шумпетер, в частности, в рамках своей теории определял конкуренцию как соперничество старого с новым.

Ф. фон Хайек называет конкуренцию процедурой открытия: на рынке только благодаря конкуренции скрытое становится явным.

Рыночная теория конкуренции базируется в основном на поведенческой и функциональной трактовках конкуренции [4, с. 7].

Г.Я. Киперман конкуренцией называет «процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта».

Н.И. Перцовский называет конкуренцией «экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли».

Р.А. Фатхугдинов считает, что конкуренция – «это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях».

Конкуренция – ключевое понятие, выражающее сущность рыночных отношений. Это тип взаимоотношений производителей по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке и потребителей по поводу формирования цен и объема предложения товаров на рынке и потребителей по поводу формирования цен и объема спроса на рынке.

В экономической сфере конкуренция проявляется в соперничестве за заключение сделок и долях участия в рыночной сфере.

Конкурентная борьба представляет собой динамический процесс, который способствует лучшему обеспечению рынка товарами [4, с. 12].

В соответствии с Законом РФ «О защите конкуренции» 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 [1].

Так как нет единого подхода к изучению конкуренции, то не существует единого определения этого процесса. Несомненно, что это динамичное, комплексное и сложное явление.

В зависимости от выполнения предпосылок конкурентного равновесия рынка можно выделить совершенную и несовершенную конкуренции.

Совершенная конкуренция – базируется на выполнении предпосылок конкурентного равновесия, к которым можно отнести следующие: наличие множества независимых производителей и потребителей; возможность свободной торговли факторами производства; самостоятельность субъектов хозяйствования; однородность, сопоставимость продукции; наличие доступности информации о рынке.

Несовершенная конкуренция – конкуренция, базирующаяся на нарушении предпосылок конкурентного равновесия. Несовершенная конкуренция имеет характеристики: раздел рынка между несколькими крупными фирмами или полное господство; ограниченная самостоятельность предприятий; дифференциация продукции и контроль за сегментами рынка.

В зависимости от соотношения совокупного спроса и предложения (товаров, услуг) можно выделить следующие виды конкуренции: чистая; олигополистическая; монополистическая.

Чистая конкуренция представляет собой предельный случай конкуренции и относится к виду совершенной конкуренции. Ключевыми характеристиками рынка чистой конкуренции являются: большое число покупателей и продавцов,

не обладающих достаточной силой, чтобы повлиять на цены; недифференцированные, полностью взаимозаменяемые товары, которые продаются по ценам, определяемым соотношением между спросом и предложением, полное отсутствие рыночной силы [4, с. 16].

Формирование рынка чистой конкуренции характерно для отраслей с низкой степенью монополизации и концентрации производства. К данной группе относятся отрасли, производящие продукцию массового спроса.

Факторы, влияющие на уровень и степень чистой конкуренции: требования к качеству, степень переработки сырья, транспортный фактор. Соотношение данных факторов оказывает значительное влияние на уровень конкурентоспособности субъектов рынка и выбор стратегий на внутренних и международных рынках.

Олигополистическая конкуренция – это конкуренция, относящаяся к несовершенному виду. Ключевыми характеристиками рынка олигополистической конкуренции являются: незначительное число конкурентов, создающих сильную взаимосвязь; большая рыночная сила; измеряемая эластичность реакции фирмы на действия конкурентов, схожесть товаров и ограниченность количества их типоразмеров.

Формирование олигопольного рынка характерно для следующих отраслей: химической промышленности; машиностроительной и металлообрабатывающей промышленности [4, с. 17].

Монополистическая конкуренция – это конкуренция несовершенного вида. Основные характеристики рынка монополистической конкуренции: многочисленность конкурентов и уравниленность их сил; дифференцированность товаров. Формирование монопольного рынка характерно для отраслей, где конкуренция затруднена вследствие их технологических особенностей. Совершенная конкуренция не является естественным состоянием рынка. В некоторых отраслях и сферах деятельности конкуренция невозможна [4, с. 18].

В зависимости от соотношения числа субъектов хозяйствования по поводу приложения капитала в области производства или сбыта различают внутриотраслевую и межотраслевую виды конкуренции.

Внутриотраслевая конкуренция – это конкуренция между субъектами отрасли за более выгодные условия производства и сбыта продукции, получение сверхприбыли.

Внутриотраслевая конкуренция является исходным пунктом в механизме конкуренции.

Основные функции внутриотраслевой конкуренции:

- возможность установления общественной, рыночной стоимости товара и рыночной равновесной цены;
- стимулирование научно-технического прогресса;
- экономическое принуждение к повышению эффективности производства;
- выявление слабых, менее организованных производителей;
- ограничение экономической власти лидеров.

Межотраслевая конкуренция – это конкуренция между представителями различных отраслей за более выгодное приложение капитала на основе перераспределения прибыли. Возникновение межотраслевой конкуренции базируется на неодинаковых условиях производства (различные структура капитала и скорость его оборота, колебание рыночных цен), приводящих к разной норме прибыли.

Основные функции межотраслевой конкуренции:

- возможность модернизации отраслей, так как новые предприятия создаются на прогрессивной научно-технической основе;
- усиление интенсификации, рост эффективности производства;
- оптимизация отраслевых пропорций;
- структурная перестройка экономики.[4, с. 20].

Использование цены в качестве инструмента конкурентной борьбы зависит от содержания царящей на рынке конкуренции. В зависимости от способов реализации стратегических целей предприятия выделяют два вида конкуренции: ценовую и неценовую.

Ценовая конкуренция предполагает продажу товаров или предложение услуг по ценам более низким, чем у конкурентов. Цены могут быть снижены за счет сокращения издержек производства и реализации или путем уменьшения нормы прибыли, включаемой в цену продукции.

К видам ценовой конкуренции относятся:

1) конкуренция между фирмами, реализующими идентичные товары, пытающимися за счет установления предельно низких цен вытеснить остальных продавцов и обеспечить тем самым наибольший сбыт;

2) конкуренция между покупателями одной отрасли, которая приводит к увеличению спроса на продукцию и, следовательно, повышению цен на предлагаемые товары. Оценивая затраты, которые покупатель может понести за право удовлетворения собственной потребности в продукте, продавец повышает цену данного товара;

3) конкуренция между покупателями и продавцами: покупатели предпочитают купить товар подешевле, продавцы хотят продать его подороже;

4) межотраслевая конкуренция или соревнование предприятий различных отраслей, выпускающих товары – субституты.

Развитие такой конкуренции может вызывать как понижение, так и повышение цен на рынке. Регулирующим элементом при этом выступает цена товара – субститута [4, с. 14].

Вплоть до середины XX в. из двух видов конкуренции во всем мире заметно преобладал ценовой. В настоящее время ситуация изменилась, и на первые роли вышла неценовая конкуренция [4, с. 15].

В основе неценовой конкуренции лежит не уровень цены, а качество товара (срок службы, производительность, надежность).

Появление данного метода конкурентной борьбы обусловлено усложнением запросов потребителей в силу роста уровня их доходов, расширением объемов рынка, ускорением научно-технического и технологического прогресса [4, с. 16].

Формы и виды конкуренции зависят от окружающих условий, места и времени, но ее смысл всегда один и тот же: захватить большую долю рынка, чем у конкурентов, или, при возможности, вытолкнуть их с рынка. Главной целью конкуренции является достижение конкурентного преимущества и более прочное укрепление конкурентной позиции на рынке.

1.2 Понятие и сущность конкурентоспособности

С момента образования коммерческой организации и в течении всей ее жизнедеятельности перед ней стоит задача повышения своей конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия – это способность захватывать часть рынка сбыта, несмотря на присутствие прочих производителей аналогичного товара посредством управления влияющими факторами. Организации считается конкурентоспособной, если обладает преимуществами в стоимостном и не стоимостном выражении в глазах потребителей перед своими конкурентами.

Так же под конкурентоспособностью предприятия понимают свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там конкурирующими субъектами рыночных отношений [9, с. 46].

В самом общем виде конкурентоспособность фирмы можно определить, как способность нейтрализовать противодействующие конкурентные силы. Учитывая изменчивость последних, а значит, и изменчивость формы, в которой реализует себя преимущество, конкурентоспособность фирмы может быть определена как способность адаптироваться к изменениям конкурентных условий [4, с.307].

На рисунке 1.1 предложена следующая схема формирования конкурентоспособности организации [19, с.140]:



Рисунок 1.1 – Схема формирования конкурентоспособности организации

В соответствии с представленной моделью стержневым элементом процесса формирования конкурентоспособности организации является ее ресурсный потенциал, т.е. состав и структура тех ресурсов, которые находятся в распоряжении соответствующего хозяйствующего субъекта. В состав ресурсного потенциала организации входят следующие элементы: материальный потенциал, коммерческий капитал, информационный потенциал, финансовый потенциал, организационный потенциал.

Следующим элементом формирования конкурентоспособности организации является ее конкурентный потенциал – интегральный показатель, характеризующий уровень развития конкретной организации по отношению к основным ее конкурентам. При этом он служит своеобразным индикатором, позволяющим оценить текущее состояние производственно-хозяйственной деятельности хозяйствующего субъекта в условиях конкурентного рынка, с точки зрения эффективности использования имеющихся ресурсов [19, с.141].

Оценка формирования конкурентного потенциала должна базироваться на всестороннем анализе составляющих потенциала конкурентных преимуществ, наличие или отсутствие которых является главной причиной лидирующего положения на рынке одних и неудачи других компаний. Именно поэтому залогом успешной деятельности предприятия является выявление и развитие конкурентных преимуществ [20, с. 32].

Следующим элементом системы формирования конкурентоспособности организации являются конкурентные преимущества, т.е. те особенности функционирования организации, которые позволяют опережать своих конкурентов по ключевым производственно–экономическим показателям, характеризующим эффективность ее функционирования на конкурентном рынке.

Именно совокупность конкурентных преимуществ определяет тот уровень конкурентоспособности, которым обладает организация в сравнении с основными ее конкурентами [19, с.142].

Для предприятий основными конкурентными преимуществами являются цена, срок исполнения заказа, известность и имидж фирмы, уровень обслуживания потребителей и соответствия качества продукции мировым стандартам. Между тем на формирование данных конкурентных преимуществ оказывает влияние ряд факторов и условий, систематизация которых приведена на рисунке 1.2 [20, с. 35].



Рисунок 1.2 – Классификация конкурентных преимуществ предприятия

Любая организация обладает конкурентным преимуществом, если она лучше своих соперников преодолевает силы внешнего конкурентного давления.

Важно не только выявить и использовать конкурентное преимущество, нужно еще поддерживать, укреплять и стабилизировать его работу [20, с. 35].

Конкуренция может быть и между социально–экономическими территориальными образованиями (муниципальное образование, город, область, регион, страна) за внешние или внутренние инвестиции, конкурентоспособные трудовые, материальные и другие ресурсы.

В таком контексте конкурентоспособность можно представить в виде пирамиды, в которой каждый уровень базируется на основании нижестоящего, помимо этого, имеет свои собственные элементы и особенности и служит основой для вышестоящего уровня.

Пирамида субъектов и объектов конкуренции и конкурентоспособности представлена на рисунке 1.3 [23, с. 126].



Рисунок 1.3 – Пирамида субъектов и объектов конкуренции и конкурентоспособности

Россия является объектом мировой социально–экономической системы. Поэтому конкурентоспособность России может быть определена только в сравнении с другими объектами мировой системы.

Всемирно признанной международной организацией, осуществляющей оценку глобальной конкурентоспособности стран, является Всемирный экономический форум (ВЭФ).

В 2016 г. ВЭФ осуществлял оценку конкурентоспособности 138 стран по 3 обобщающим, 9 интегральным и 134 частным факторам.

Россия занимает в рейтинге 43 место. [26]

Конкурентоспособность предприятия проявляется на рынке в виде конкурентоспособности продукции.

Конкурентоспособность продукции и предприятия могут рассматриваться как часть и целое. В то же время между ними существует различие. На конкурентоспособность продукции оказывает влияние внешняя среда, не зависящая от предприятия.

К таким внешним факторам можно отнести: изменение законодательства и налогообложения, протекционистская политика, изменение курса национальной валюты, устранение конкурентов, административные рычаги воздействия [24, с. 122].

Конкурентоспособность продукта – это всегда лишь один из способов отражения способностей фирмы, причем существующих в данный момент времени. Следовательно, конкурентоспособность продукта и фирмы формируют разные источники и силы.

По этой причине фирма, производящая конкурентоспособный продукт, может оказаться неконкурентоспособной, а выпуск неконкурентоспособного продукта не является критерием ее неконкурентоспособности. Противоречия в этом нет. Дело в том, что наличие способностей – это еще не гарантия успеха. Применение одних и тех же способностей может обернуться разными результатами – хорошими и плохими» [4, с.307].

Конкурентоспособность предприятия нужно оценивать только в отношении производства одного вида товара.

Если компания производит несколько различных видов товара, то уровень ее конкурентоспособности будет различным в каждой из групп товаров. Конкурентоспособность предприятия в сфере производства и реализации товаров является показателем динамическим, который меняется под влиянием внутренних и внешних факторов [9, с.46]

Конкурентоспособность предприятия является категорией относительной и крайне связанной с конкретным рынком: одна и та же компания в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка нет.

Конкурентоспособность компании, относительно времени, так же не является величиной постоянной: в конкретный отрезок времени предприятие может быть конкурентоспособным, а в другой период (при изменившейся конъюнктуре рынка и изменившейся внешней среды) – не конкурентоспособным. Исходя из этого, можно сделать вывод, что конкурентоспособность предприятия – категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени.

Изменение конкурентоспособности предприятия обусловлено как внутренними, так и внешними факторами, большая часть которых может рассматриваться в качестве управляемых параметров.

В. Петров считает, что конкурентоспособность предприятия складывается из трех основных базовых факторов:

- 1) ресурсного – затраты ресурсов на единицу готовой продукции.

По его мнению, предприятие само способно контролировать, прежде всего, ресурсный фактор роста конкурентоспособности, поэтому повышение производительности труда, капиталоотдачи, общей эффективности производства очень важно и зависит от политики самой организации по проведению научно–исследовательских и опытно–конструкторских разработок, накоплению основного капитала, организации маркетинга, профессиональной подготовке кадров.

2) ценового – уровень и динамика цен на все используемые ресурсы и готовую продукцию. Данный фактор является менее контролируемым со стороны предприятия, поскольку уровень цен в стране во многом зависит от экономической политики государства.

3) «фактора среды» – в данный фактор входят такие составляющие, как: экономическая (налоговая политика, надежность банковской системы, уровень инфляции, банковского кредита, валютного курса, внешнеторговых тарифов) и политическая обстановка в стране и степень воздействия государства на рыночного контрагента [4, с.119].

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

Если внешние факторы в основном не подконтрольны предприятию, то внутренние факторы полностью зависят от менеджмента организации.

К основным внешним факторам можно отнести следующие элементы:

- внутренняя экономическая ситуация;
- поддержка отечественного предпринимательства;
- наличие особых экономических зон;
- правила для локализации производства;
- таможенная политика;
- динамика ВВП;
- уровень благосостояния общества;
- внешние экономические связи между страной импортером и страной экспортером;
- правовая защита потребителей;
- уровень пользовательской культуры страны импортера.

Однако, учитывая, что в настоящее время предприятия могут производить различные виды продукции и одновременно работать на различных товарных рынках в рамках стратегий диверсификации, уровень конкурентоспособности предприятия и уровень конкурентоспособности продукции может не совпадать. Наличие одного или нескольких видов конкурентоспособной продукции не означает, что предприятия тоже является конкурентоспособным [3, с.46].

Макроэкономическая ситуация оказывает непосредственное влияние на развитие отдельных отраслей экономики и предпринимательства.

Текущая макроэкономическая нестабильность влечет за собой снижение потребления, что, в свою очередь, ведет к снижению темпов роста объемов производства. В условиях падения уровня благосостояния общества на первый план выходит цена как основное конкурентное преимущество.

Кроме того, на конкурентоспособность предприятия влияет и внешние экономические связи между страной импортером и экспортером. Особенно данное замечание актуально в условиях санкционных войн. Производители стран Европейского союза несут некоторые риски при работе на территории России, поскольку существует вероятность введения ограничений на их деятельность. При этом, локальные производители, а также представители сотрудничающих государств имеют преимущества и новые возможности на рынке.

Внутренние факторы включают в себя:

- финансовое положение предприятия;
- качество продукции;
- уровень используемых в производстве технологий и технологичность;
- себестоимость и цена реализации продукции;
- состояние базы для собственных НИОКР и уровень расходов на них;
- качество менеджмента предприятия;
- маркетинговая стратегия;
- конкурентоспособность персонала;

- информационная обеспеченность;
- сила бренда;
- состояние технического обслуживания;
- возможность кредитования;
- платежеспособность основных покупателей;
- развитость дилерской сети и сети сервисного обслуживания.

Обеспечение конкурентоспособности и, следовательно, экономической безопасности предприятия – это важная проблема, решение которой связано с совершенствованием организационной структуры и стратегического управления, то есть осуществлением целенаправленной деятельности по установлению, формированию и поддержанию требуемого уровня конкурентоспособности [3, с.47].

Резюмируя все вышесказанное, можно сделать вывод, что политика множества компаний в области обеспечения конкурентоспособности зачастую оказывается недостаточно квалифицированной.

Разработка новых высокоперспективных стратегий обеспечения конкурентоспособности является в наше время все более актуальной проблемой. Большое количество новых предприятий и как следствие этого, усиление конкуренции, вынуждает существующие предприятия задуматься над тем, как не лишиться своей доли на рынке и не снизить свою прибыль.

1.3 Методика исследования конкурентоспособности организации

Теоретические аспекты сущности конкуренции и конкурентоспособности давно исследуются и обсуждаются экономистами, однако проблема практической оценки конкурентоспособности стоит еще более остро в силу именно практического применения.

Проведя анализ экономической литературы, можно сделать вывод, что на данный момент нет единства в понимании конкурентоспособности, так как, это сложное и многогранное понятие, на которое оказывают влияние множество факторов.

Отсюда следует, что методик оценки конкурентоспособности существует множество. При этом нет единой методики оценки, что, скорее всего, просто невозможно, в силу комплексности характеристики и огромного количества особенностей в различных отраслях. Так же, необходимо отметить, что российский подход к оценке конкурентоспособности организации значительно отличается от зарубежного – отечественные специалисты стремятся дать точную количественную оценку, в то время как специалисты международного уровня такие величины практически не используют, зачастую прибегая к матричным методам оценки.

В основном, выделяют две группы методов анализа конкурентоспособности организации:

- графические;
- аналитические.

Среди графических методов особое место занимают матричные методы исследования конкурентоспособности организации.

Матричные методы основаны на идее рассмотрения процессов конкуренции в динамике. Теоретической базой этих методов служит концепция жизненного цикла товара и технология, разработанная Р. Верноном.

На каждом этапе жизненного цикла производитель может реализовать товар или продукт данной технологии в тех или иных масштабах, что, несомненно, отразится на динамике продаж.

Матричная методика реализована в известных моделях стратегического анализа и планирования:

- Модель роста–доли или матрица Бостонской консалтинговой группы (модель BCG).
- Модель рыночная привлекательность – конкурентная позиция (модель GE/McKinsey).
- Модель привлекательность отрасли – конкурентная позиция (модель Shell/DPM).
- Модель стадия жизненного цикла продукции – конкурентная позиция (модель ADL/LC).
- Модель Хофера-Шендела, основанная на анализе эволюции рынка.
- Матрица Портера.

С помощью данных методов можно оценить конкурентные позиции, выработать стратегию поведения предприятия.

Недостатками данных моделей являются чрезмерная сложность выбора оценочных показателей и неоднозначность получаемых рекомендаций [13, с.2].

Так же, удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и основных конкурентов является многоугольник конкурентоспособности.

Многоугольник конкурентоспособности предоставляет предприятию возможность графически отобразить достоинства и недостатки, как свои собственные, так и конкурентов – на основе определенного круга показателей. Число этих показателей, равно как и число самих конкурентов, может быть существенно расширено, с целью более детального анализа состояния конкурентоспособности.

Пример многоугольника конкурентоспособности представлен на рисунке 1.4.

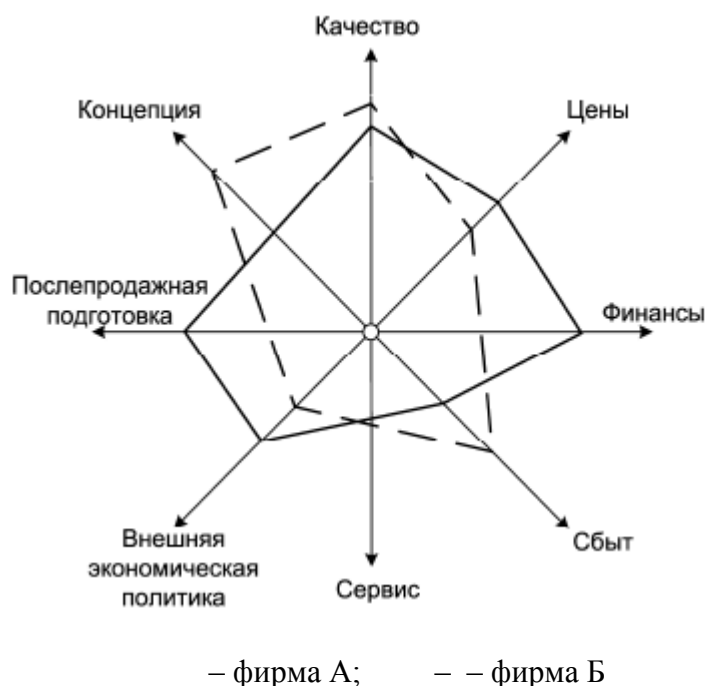


Рисунок 1.4 – Многоугольник конкурентоспособности

Исходя из данных на рисунке 1.4, можно заключить, что фирма А имеет явные конкурентные преимущества в области послепродажной подготовки, внешней экономической политики, финансов и цен, фирма Б – в области сбыта и (в меньшей степени) качества. Хорошо видны на рисунке и слабые стороны деятельности каждой фирмы.

Накладывая многоугольники конкурентоспособности разных компаний друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

Недостатками данного метода являются применение экспертного метода, трудность в количественном выражении таких качественных характеристик, как послепродажное обслуживание, и тому подобное. Данный метод не позволяет получить точную количественную оценку характеристик предприятий по заданным критериям.

Положительные стороны данного метода: он наглядно показывает слабые и сильные стороны предприятий, позволяет достаточно быстро и легко определить положение исследуемого предприятия относительно его конкурентов [4, с.135].

Широко известен метод оценки конкурентоспособности на основе SWOT-анализа.

SWOT-анализ имеет своей целью определение сильных и слабых сторон предприятия (анализ внутренней среды), а также возможностей и угроз ближайшего окружения предприятия (анализ внешней среды).

Анализ осуществляется по четырем направлениям:

- Strengths (сильные стороны) – преимущества фирмы.
- Weaknesses (слабые стороны) – недостатки фирмы.
- Opportunities (возможности) – факторы внешней среды, которые могут способствовать получению предприятием преимуществ.
- Threats (угрозы) – факторы, способные ослабить позиции организации на рынке.

SWOT-анализ дает возможность оценить конкретную ситуацию на рынке, получить четкое представление о преимуществах и недостатках предприятия, что позволяет выбрать направление развития предприятия, выгодно использовать сильные стороны предприятия, устранить либо учесть недостатки организации, использовать предоставляемые рынком возможности, избежать опасностей и угроз.

SWOT-анализ должен основываться не на догадках, а на объективных данных и результатах исследований. Необходимая для его проведения информация может быть получена и в результате анализа внешней и внутренней среды. При этом используются как первичные, так и вторичные данные. Если на предприятии функционирует маркетинговая информационная служба, то необходимые сведения могут быть предоставлены сотрудниками данного подразделения.

В общем виде SWOT-анализ может быть представлен матрицей, изображенной на таблице 1.1.

Таблица 1.1 Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны предприятия	Возможности рынка
Слабые стороны предприятия	Угрозы рынка

Как видно из таблицы 1.1, сильные стороны – это уникальные возможности и особенности предприятия, его достижения.

Слабые стороны – это те показатели деятельности фирмы, по которым она уступает конкурентам, находясь в неблагоприятном положении.

Возможности рынка – благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимуществ.

Угрозы рынка – неблагоприятные факторы, которые могут оказать негативное воздействие на положение предприятия на рынке.

Можно выделить три основных этапа SWOT-анализа:

- 1) определение сильных и слабых сторон предприятия;
- 2) определение рыночных возможностей и угроз;
- 3) сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка, выбор основных направлений развития компании, решение выявленных проблем [4, с.138].

Зачастую требуется рассмотреть большое количество параметров и характеристик рассматриваемой организации в комплексе.

В качестве одного из таких вариантов оценки конкурентоспособности предприятия предлагается метод, в основе данного метода лежит оценка основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия.

Метод экспертных оценок основан на обобщении мнений специалистов-экспертов о вероятностях риска. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки.

Экспертные методы позволяют быстро и без больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения.

В первую очередь осуществляется подбор экспертов и формирование экспертных групп.

Для сбора данных экспертами был разработан инструментарий в виде анкет-матриц с указанием параметров конкурентоспособности и основных конкурентов предприятия (таблица 2.8).

Затем формируются правила определения суммарных оценок на основе оценок отдельных экспертов.

Оценка измеряемого параметра должна производиться путем выбора одного числового балла из некоторой совокупности чисел. Такой оценке предшествует построение шкалы измерения.

Экспертам необходимо оценить каждый из параметров посредством использования шкалы, снабженной от 1 до 5 числовыми и словесными обозначениями:

- 1 – позиция очень плохая;
- 2 – плохая;
- 3 – средняя;
- 4 – хорошая;
- 5 – отличная.

Эксперты должны выбрать оценку из шкалы в соответствии с их характеристикой данного параметра.

Далее осуществляется, непосредственно, работа с экспертами.

Экспертам предлагаются анкеты с пояснительным текстом, в котором описывается цель работы, структура и порядок заполнения анкет.

Далее, проводится анализ и обработка экспертных оценок.

В ходе анализа и обработки результатов проведенного опроса экспертов первоначально должно быть рассчитано среднее значение каждого параметра.

Полученные результаты, взвешенные по важности, необходимо просуммировать и получить величину абсолютной силы бизнеса по каждому конкуренту.

Затем необходимо рассчитать относительную конкурентоспособность – отношение абсолютной конкурентоспособности предприятия к показателю абсолютной конкурентоспособности каждого конкурента.

Данный показатель выражается в коэффициентах (в этом случае относительная сила конкурентоспособности на сильнейшем рынке равна 1).

Для участия в опросе подобрано 32 человек. Структура экспертной группы представлена сотрудниками ОАО «ПНК»:

а) специалисты в области производства и технологий:

- заместитель генерального директора по производству;
- начальник отдела производства;
- начальник технического отдела
- заместитель начальника технического отдела.

б) специалисты в области качества:

- заместитель генерального директора по производству;
- начальник отдела производства;
- начальник технического отдела;
- заместитель начальника технического отдел.

в) специалисты в области закупок и снабжения:

- заместитель генерального директора по коммерции;
- руководитель отдела снабжения;
- менеджеры отдела снабжения – 4 человека.

г) специалисты в области экономики:

- заместитель генерального директора по экономике и финансам;
- начальник финансового отдела;
- заместитель начальника финансового отдела;
- сотрудники финансового отдела – 4 человека.

д) специалисты в области коммерции:

- заместитель генерального директора по коммерции;
- заместитель начальника отдела реализации;
- менеджеры по продажам – 4 человека.

е) Специалисты по анализу и стратегическому развитию:

- заместитель начальника отдела анализа стратегического развития;
- аналитики – 3 человека.

В дополнение к этому, были опрошены еще 4 человека – представители двух ближайших конкурентов.

В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке. Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность.

На основе анализа полученных оценок выявляются сильные и слабые стороны конкурентной борьбы по все изученным направлениям конкурентоспособности. Далее разрабатываются мероприятия по закреплению сильных сторон и ликвидации слабых мест.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности.

Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

К основным методам оценки конкурентоспособности из аналитической группы можно отнести:

1. Оценка конкурентоспособности на основе рейтинговой оценки

При составлении рейтинга конкурентоспособности предприятий используется идеология параметрического анализа, однако нормативные выводы делаются уже на базе количественного сравнения, т.е. на основе выбранных показателей (коэффициентов), «взвешенных» по их относительной важности. На основе системы показателей рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

Составление рейтинга предприятия осуществляется в следующей последовательности: определение критериев отбора показателей рейтинговой оценки, определение «веса» того или иного показателя в итоговой оценке предприятия, учет динамики отдельных показателей

Рейтинг предприятий определяется на основе расчета их итогового балла, который вычисляется по формуле:

$$TM = \sum_{i=1} (M_i B_i) \quad (1.1)$$

где TM – итоговый балл фирмы по результатам рейтинговой оценки;

M_i – балл (количественная оценка) предприятия по i -му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга;

B_i – вес i -го показателя, присвоенный ему при включении в модель проведения рейтинговой оценки;

$\sum_{i=1} (M_i B_i)$ – сумма произведений баллов отдельных показателей рейтинговой оценки и их весов [4, с.123].

2. Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли

На потребительском рынке региона рыночная доля является основным экономико–статистическим показателем, характеризующим конкурентоспособность субъектов хозяйствования, в связи с тем, что многие из них несопоставимы с отраслевой точки зрения, но сопоставимы с позиции эффективности хозяйствования через рыночную долю.

Доля рынка определяется как удельный вес розничного товарооборота субъекта – в общем его объеме. Увеличение или уменьшение в интервале от 0 до 100 % свидетельствует об уровне конкурентоспособности.

Доля рынка субъекта определяется по формуле:

$$MS = \frac{RC}{TC} \quad (1.2)$$

где MS – доля рынка субъекта;

RC – розничный объем товарооборота субъекта;

TC – общий объем розничного товарооборота на рынке.

Данная методика оценки конкурентоспособности по рыночной доле позволяет по характеру распределения долей рынка выделить ряд стандартных положений его субъектов: аутсайдеры, субъекты со слабой, средней и сильной конкурентной позицией, лидеры. Величина изменения рыночной доли позволяет определить группы хозяйствующих единиц: с быстро улучшающейся, с улучшающейся, с ухудшающейся и быстро ухудшающейся конкурентной позицией [4, с.125].

3. Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости

Данный метод предполагает оценку не продукта или услуги, а совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений. Расчет производится на основе алгоритма оценки конкурентоспособности экономических технологий, использующего показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости.

Метод позволяет достаточно точно выявить и оценить реальные потребности потенциальных потребителей и свойства продукции и услуг.

В общем виде формула потребительной стоимости – это соотношение суммы требований к товару или, иначе, отношение суммы свойств товара к сумме потребностей в этих свойствах товара [4, с.126].

4. Оценка конкурентоспособности на основе теории эффективной конкуренции

Наиболее распространённым и разработанным методом количественной оценки выступает интегральный показатель конкурентоспособности, который определяется путём расчёта единичных и групповых критериев конкурентоспособности и последующего их объединения в единую формулу.

Существует множество подходов к расчёту интегрального показателя, которые отличаются по различным параметрам, что, в свою очередь, обусловлено проблемами, возникающими при расчёте.

Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов.

Метод позволяет определить оценки комплексных показателей конкурентоспособности для организации и конкурентов и выявить её относительную позицию на рынке. Таким образом, метод использует рейтинговый подход к определению конкурентоспособности предприятия.

Преимущество данного подхода состоит в том, что учитывается важность единичных показателей конкурентоспособности, что дает уверенность в том, что комплексный показатель конкурентоспособности будет более точно отражать измеряемое свойство.

В связи с тем, что каждый из этих показателей имеет разную степень важности для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия, экспертным путем были разработаны коэффициенты весомости критериев.

Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средневзвешенной арифметической:

$$K_t = 0,15Э_p + 0,29Ф_p + 0,23Э_c + 0,33K_t \quad (1.3)$$

где K_t – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

$Э_p$ – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

$Ф_p$ – значение критерия финансового положения предприятия;

$Э_c$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

K_t – значение критерия конкурентоспособности товара.

5. Метод определения конкурентоспособности предприятия через конкурентоспособность продукции.

При использовании данного метода, сравниваются с эталоном основные технические и экономические критерии продукции, а затем, исходя из данных сравнения, рассчитывается интегральный коэффициент конкурентоспособности товара.

Для определения показателей конкурентоспособности товара составляется таблица потребительских и экономических показателей рассматриваемого товара и сравнивается с эталонными показателями.

За базу для сравнения необходимо взять идеальную модель продукта, определенную по нормативным документам или в ходе опроса потребителей.

Для сравнения используют единичные, групповые показатели и интегральный показатель конкурентоспособности продукции.

Единичный показатель отражает процентное соотношение уровня технического или экономического параметра к величине аналогичного параметра у товара–конкурента.

Формула единичного показателя:

$$Q = \frac{P}{P100} \quad (1.4)$$

где q – единичный параметрический показатель;

P – уровень параметра исследуемого изделия;

$P100$ – уровень параметра изделия, которое приняли за образец.

Далее проводится расчёт групповых и интегрального показателя конкурентоспособности по двум рассматриваемым предприятиям по следующим формулам:

1) Групповой потребительский критерий качества продукции:

$$I_{\text{п}} = \sum_{i=0}^n A_i Q_i \quad (1.5)$$

где Q_i – единичный потребительский показатель;

A_i – весовой показатель.

2) Групповой экономический критерий качества продукции:

$$I_{\text{э}} = \sum_{j=0}^n A_j Q_j \quad (1.6)$$

где Q_i – единичный экономический показатель;

A_i – весовой показатель.

3) Интегральный показатель конкурентоспособности продукции:

$$K = I_p / I_{\text{э}} \quad (1.7)$$

где I_p – групповой потребительский показатель;

$I_{\text{э}}$ – групповой экономический показатель.

6. Оценка конкурентоспособности персонала

Конкурентоспособность работника – это способность к индивидуальным достижениям в труде, представляющим вклад в достижение организационных целей. Конкурентоспособность работника определяется качеством рабочей силы, соответствующим рыночной потребности в функциональном качестве труда.

Под конкурентоспособностью персонала понимается его способность сохранять и повышать эффективность и безопасность производства на всех иерархических уровнях управления, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах [23, с.4].

По мнению Л.М. Низовой и А.А. Смирнова, конкурентоспособность персонала формируется на различных уровнях:

- эгоуровне (индивидуальном, на уровне отдельного работника);
- микроуровне (корпоративном, на уровне организации, предприятия);
- макроуровне (государственном, региональном) [15, с. 6].

Оценка конкурентоспособности персонала дает компании разностороннюю информацию о конкурентных преимуществах и недостаточных компетенциях работников как относительно внутренних производственных процессов, так и относительно персонала компаний-конкурентов, что позволяет посредством эффективного управления человеческими ресурсами предприятия способствовать повышению конкурентоспособности компании в целом [25, с. 3].

Универсальной системы оценки персонала, подходящей для оценки персонала любой организации и даже любой функциональной подсистемы организации, не существует [25, с. 4].

В настоящее время очень популярным является построение модели компетенций, что может служить еще одним методом для деловой оценки персонала. Модель компетенций – это набор знаний, умений, навыков необходимых для успешной работы на соответствующей должности [25, с.4].

П. Друкер замечает, что знание стало ключевым экономическим ресурсом, доминантой и, возможно, даже единственным источником конкурентного преимущества. Основным средством поддержания высокого интеллектуального потенциала организации являются инвестиции в персонал и повышение мотивации личности [21, с.2].

Существенное значение для конкурентоспособности работника приобретают такие понятия, как моральный климат в коллективе, удовлетворенность работой, степень мотивации персонала. Именно высокопрофессиональные работники организации приводят повышению ее конкурентоспособности [21, с.3].

Каждый метод оценки конкурентоспособности обладает своими преимуществами и недостатками.

В данном исследовании, в виду специфичности отрасли и недостатке информации в свободном доступе целесообразно применить метод экспертных оценок. На основе результатов данного метода предлагается провести SWOT-анализ и графически иллюстрировать его через многоугольник конкурентоспособности.

Также целесообразно оценить конкурентоспособность на основе расчета рыночной доли предприятия и на основе исследования качества продукции.

Результат, полученный в ходе данного исследования, позволит определить недостатки предприятия и разработать комплекс мер по повышению его конкурентоспособности.

ГЛАВА 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «ПНК»

2.1 Характеристика и анализ ОАО «ПНК»

Открытое акционерное общество «Первая нерудная компания» – крупнейшая российская компания в области добычи и переработки нерудных полезных ископаемых.

ОАО «ПНК» было создано в начале 2008 года и зарегистрировано за основным государственным регистрационным номером 1087746575652 Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 46 по г. Москве.

Организационно-правовая форма предприятия – Открытое акционерное общество.

Основной вид деятельности – добыча нерудных полезных ископаемых; переработка нерудных полезных ископаемых (производство щебня, отсевов от дробления, камня бутового).

Основная миссия – обеспечения гарантированных поставок путевого щебня для ОАО «РЖД», способствуя тем самым развитию транспортной инфраструктуры, обеспечению безопасных и надежных железнодорожных перевозок.

За 8 лет работы ОАО «ПНК» является стратегическим партнером ОАО «РЖД» по поставке нерудных материалов, что является гарантом для построения эффективных партнерских отношений.

За время существования ОАО «ПНК» принимает активное участие в реализации многих федеральных программ, в том числе Стратегии развития железнодорожного транспорта Российской Федерации до 2030 года, Федеральной целевой программы «Развитие транспортной системы России 2010-2015 г.». ОАО «ПНК» участвовало в создании автодорожной магистрали Чита-Хабаровск, спортивных объектов Универсиады 2013 года в Казани, а также в развитии Монгольской железной дороги и в строительстве объектов Олимпиады 2014 года.

Кроме того, предприятие принимает участие в строительстве таких крупных объектов, как Космодром «Восточный», Байкало-Амурская магистраль, Транссибирская железнодорожная магистраль.

В ее состав входят 18 щебеночных заводов – филиалов, расположенных по всей территории Российской Федерации, что позволяет эффективно и оперативно удовлетворять потребность в щебёночной продукции железных дорог – филиалов ОАО «РЖД» и других потребителей.

Место нахождения филиалов компании представлено на рисунке 2.1.

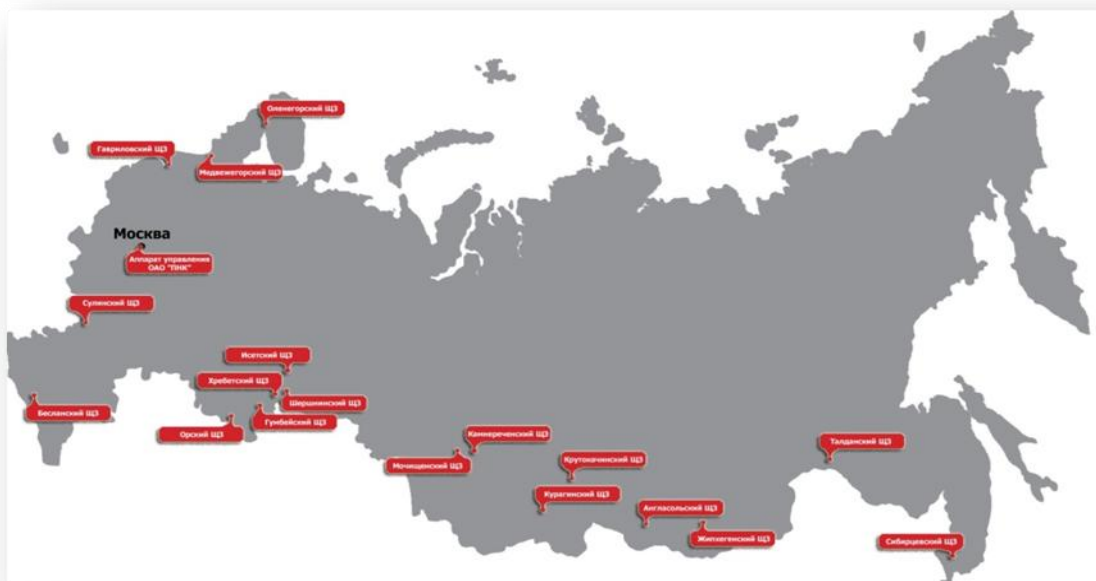


Рисунок 2.1 – Географическое расположение структурных подразделений ОАО «ПНК»

Структура предприятия построена по линейно-функциональному типу, обеспечивающему четкую вертикальную интеграцию и централизацию принятия ключевых решений.

Месторасположение филиалов компании совпадает с дислокацией филиалов – железных дорог ОАО «РЖД».

В основу структуры аппарата управления положено распределение зон ответственности между функциональными блоками компании, что позволяет обеспечить контроль целесообразности и эффективности управленческих

воздействий и является залогом эффективного и оперативного принятия управленческих решений.

Организационная структура аппарата управления ОАО «ПНК» представлена в приложении А.

В соответствии с уставом сформирована следующая структура органов управления и контроля ОАО «ПНК»:

- общее собрание акционеров (высший орган управления);
- совет директоров (общее руководство деятельностью);
- единоличный исполнительный орган (руководство текущей деятельностью);
- ревизионная комиссия (контроль за финансово – хозяйственной деятельностью).

Размер оклада сотрудников устанавливается согласно трудовому договору (контракту), заключенному с сотрудником, и законодательству РФ. Кроме базового оклада, работники имеют возможность получения премий, надбавок и выслуги за многолетнюю работу в компании. Базовая ставка, устанавливаемая работнику в соответствии с занимаемой должностью.

Основной вид деятельности предприятия – добыча нерудных полезных ископаемых; переработка нерудных полезных ископаемых (производство щебня, отсевов от дробления, камня бутового).

Общий объем реализации щебеночной продукции за 2016 год составил 6 646 тыс. м³, что по сравнению с прошлым годом составляет 94 % (объем реализации за 2015 год составил 7 069 тыс. м³). Загрузка производственных мощностей в 2016 г. составила 79 %.

На предприятии осуществляется производство 16 фракций щебня и песок из отсевов дробления разного фракционного состава. Вся номенклатура щебеночной продукции представлена в приложении Б.

Основным потребителем продукции в 2016 году является ОАО «РЖД» – 6 401,30 тыс. м³. ДЗО ОАО "РЖД" потребляет – 408,71 тыс. м³.

Второстепенными потребителями являются города, в которых располагаются филиалы, их дорожные службы и промышленные предприятия. Объем потребления составил – 3 848,31 тыс. м³ [32].

Сегодня в промышленности нерудных строительных материалов России насчитывается свыше 5 тыс. предприятий разной производительности – от нескольких десятков тысяч до 6 млн. м³ готовой продукции в год. По масштабам подтвержденных природных запасов, по числу выданных лицензий на право пользования недрами, а также по объемам извлекаемого и перерабатываемого сырья нерудная индустрия значительно опережает любую другую отрасль, в том числе – нефтегазодобычу.

На территории России работает около полутора тысяч предприятий только большой и средней мощности. Мощность крупных предприятий достигает 4-5 млн. м³ щебня в год. Но преобладают предприятия мощностью 300-400 тыс. м³.

В таблице 2.1 представлены основные конкуренты и их рыночная доля.

Таблица – 2.1 Основные конкуренты и их рыночная доля

Наименование производителя	Тыс. м ³	Доля на рынке, %
ОАО «ПНК»:	10250,02	6,8
ОАО «Павловскгранит»	7900	5,3
ОАО «Гранит Кузнечное»	4400	2,9
ОАО «Орское Карьероуправление»	4400	2,9
ОАО «Ураласбест»	4600	3,1
ОАО «Ленстройматериалы»	4180	2,8
ЗАО «Южуралнеруд»	1980	1,3
ОАО «ННК»	6300	4,2
Другие производители с производством менее 1,5 млн. м ³ в год	116 240	70,7
Итого:	150 000	100

Из таблицы 2.1 видно, что основными конкурентами ОАО «ПНК» являются ОАО «ННК» и ОАО «Павловскгранит».

Единственным предприятием Центрального Федерального округа, ведущего добычу и переработку гранитного щебня, является ОАО «Павловскгранит». По данным компании, промышленные запасы месторождения составляют 472,2 млн. м³ гранита и рассчитаны на 106 лет эксплуатации. Проектная мощность завода составляет 7.8 млн. м³ щебня, в последнее время завод ведет программу увеличения доли мелкой фракции (5-20 мм) кубовидной формы, сейчас эта доля составляет около 40% выпуска. О НИОКР предприятия ничего не известно.

ОАО "Гранит-Кузнечное" (Санкт-Петербург) было основано в 1952 г. на базе месторождений Карельского перешейка. ОАО "Гранит-Кузнечное" – крупнейшее предприятие в Северо-Западном регионе России по производству гранитного щебня. Совокупный объем разведанных запасов месторождений ОАО «Гранит-Кузнечное» составляет около 360 млн. м³. Основные рынки сбыта – Северо-Западный и Центральный регионы. Предприятие производит гранитный щебень, используемый при строительстве жилых и общественных зданий, а также в других видах строительства. О НИОКР предприятия ничего не известно.

ОАО "Орское Карьероуправление" (г. Орск, Оренбургской обл.) – специализированное предприятие по добыче и переработке горной скальной породы Круторожинского месторождения на щебень и строительный песок. Проектная мощность предприятия – 5,64 млн. тонн щебня в год. Помимо московских строительных предприятий СУ-155 основными потребителями Орского щебня являются крупнейшие предприятия дорожной и строительной индустрии Оренбургской области, Татарстана, Саратовской, Самарской, Рязанской, Пензенской областей и других. О НИОКР предприятия ничего не известно.

ОАО "Уральский асбестовый горно–обогатительный комбинат" (ОАО "Ураласбест") является одним из крупнейших и старейших предприятий мира по производству хризотилового асбеста и строительных материалов (г. Асбест, Свердловская область).

ОАО "Ураласбест" работает на базе богатейшего Баженовского месторождения хризотил–асбеста, разведанных запасов которого хватит более чем на сто пятьдесят лет. Производственная мощность более 5 млн. м³ в год. Основные рынки сбыта: Тюменская, Свердловская, Пермская, Нижегородская, Московская обл., Российские железные дороги. О НИОКР предприятия ничего не известно.

Производственный блок ПО «Ленстройматериалы» образован в 1992 году. Совокупный выпуск щебня компании составляет около 4 млн. м³ в год. Продукция, выпускаемая предприятиями производственного блока, применяется в жилищном, промышленном, общественном и дорожном строительстве. Основная часть продукции реализуется на предприятия Северо-Западного региона, Москвы и Московской области, Прибалтики и других регионов РФ. О НИОКР предприятия ничего не известно.

ЗАО "Южуралнеруд" основано в декабре 1960 года на базе Смолинского месторождения кварцевых гранодиоритов. ЗАО «Южуралнеруд» (г. Челябинск) входит в ПКО «ЧелСИ», значительная часть продукции потребляется внутри производственного объединения.

Основные рынки сбыта: от центральных районов России и Поволжья до районов Крайнего Севера. Проектная мощность около 2 млн. м³ в год. О НИОКР предприятия ничего не известно.

ОАО «ННК» является новым игроком на рынке с 2008 года, владеет производством в трех регионах: в Башкирии, Оренбургской области и Республике Карелия. О НИОКР предприятия ничего не известно.

Финансовое состояние предприятия, его устойчивость и стабильность зависят от результатов его производственной, коммерческой и финансовой деятельности. Если производственный и финансовый планы успешно выполняются, это положительно влияет на финансовое положение предприятия.

Основные экономические показатели деятельности организации представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Экономические показатели деятельности организации

Наименование показателей	Единица измерения	Годы		
		Базовый год 2016	2015	
			Абсолютное значение	% к баз. году
Объем производства товаров, продукции, работ, услуг				
– в стоимостных	млн. р.	2 725,1	3 132,3	115
– в натуральных	тыс. м ³ ;	10 250,02	11 769,86	115
– в трудовых измерителях	чел\часы	5 224 544	6 005 223	115
Выручка от продажи товаров.	млн. руб.	3 905,97	4 373,65	112
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ	млн. руб.	2 725,1	3 048,12	112
Прибыль / убыток до налогообложения	тыс. руб.	141 797	47 456	33,4
Чистая прибыль	млн. руб.	35,97	13,79	38,3
Показатели рентабельности:	%			
– рентабельность продаж		0,302	0,303	100,3
– рентабельность продукции		1,32	0,45	34,09
– рентабельность производства		-0,23	-3,78	1643,4
– рентабельность активов		0,5	0,19	38
Производительность труда	м ³ /чел	315,97	267,8	84,75

Из таблицы 2.2 можно сделать вывод о том, что в 2016 году, при снижении количества реализуемой продукции, компании удалось увеличить показатель чистой прибыли.

В целях успешного выполнения производственных задач ОАО «ПНК» стремится сохранить квалифицированный рабочий персонал, организует мероприятия по привлечению высококлассных специалистов на управленческие должности, а также осуществляет точечные замены ключевых сотрудников административных и производственных служб заводов.

Анализ структуры, состава и движения персонала представлен в таблицах 2.3, 2.4, 2.5.

Таблица 2.3 – Анализ структуры персонала по категориям

Показатель	2016	2015г	Изменения
			2015г к 2016г, %
Общая численность персонала, в т.ч.:	2644	2785	105,3
Руководители	264	278	105
Специалисты	238	250	105
Рабочие	2141	2255	105,3

Таблица 2.4 – Качественный состав персонала

Показатель	2016г		2015г		Изменения 2015г к 2016г, %
	Численность на конец года	Уд. вес, %	Численность на конец года	Уд. вес, %	
Общая численность персонала	2644	100	2785	100	105
Из них:					
до 30	397	15	417	15	105
от 30 до 40	687	26	724	26	105
от 40 до 50	581	22	612	22	105
свыше 50	715	27	752	27	105
пенсионеров	264	10	278	10	105

Продолжение таблицы 2.4

работники с начальным профессиональным, средним полным, неоконченным высшим	1692	74	1682	60	99,4
среднее профессиональное	529	20	607	21,8	114,7
высшее	423	16	495	18	117

Таблица 2.5 – Данные о движении персонала

Показатель	2016г.	2015г.	Изменения
			2015г к 2016г, %
Численность на начало года	2783	3023	108,6
Приняты на работу	689	639	92,7
Выбыли	828	879	106
Численность на конец года	2644	2783	105
Среднесписочная численность	2731	3020	110,5
Коэффициент текучести кадров, %	32,2	17	53

Из таблиц 2.3, 2.4, 2.5 следует вывод о снижении количества сотрудников ОАО «ПНК», в связи с экономической ситуацией в стране.

По категориям на предприятии преобладают рабочие.

По возрасту преобладает доля сотрудников от 30 до 40 и свыше 50 лет.

По образованию работники с начальным профессиональным, средним полным и неоконченным высшим имеют подавляющий перевес.

Также, следует отметить высокий показатель текучести кадров, который был достигнут за счет мероприятий по сокращению персонала, проводимых в 1-2 квартале 2016 года и в связи с уходом сотрудников на работу в альтернативные организации с более привлекательными условиями оплаты труда.

2.2 Оценка конкурентоспособности ОАО «ПНК»

Конкурентоспособность любого предприятия складывается из факторов конкурентоспособности.

Факторы конкурентоспособности – это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в сторону повышения и уменьшения.

1. Финансовое состояние предприятия

Финансовое состояние предприятия можно определить, рассчитав основные коэффициенты финансового положения:

- коэффициент абсолютной ликвидности;
- коэффициент текущей ликвидности;
- коэффициент срочной ликвидности;
- коэффициент автономии;
- коэффициент платёжеспособности;
- коэффициент соотношения собственных и заемных капиталов;
- коэффициент обеспеченности собственными средствами;
- коэффициент маневренности собственными оборотными средствами;
- коэффициент соотношение оборотного и внеоборотного капитала;
- коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности;
- коэффициент оборачиваемости собственного капитала;
- фондоотдача;
- коэффициент оборачиваемости активов;
- рентабельность собственного капитала;
- рентабельность продукции;
- рентабельность продаж.

Расчеты представлены в приложении В, а полученные значения представлены в приложении Г.

Проанализировав данные в приложении Г, можно сделать вывод, что предприятие не в состоянии немедленно оплатить обязательства за счет денежных средств всех видов, а также средств, полученных от реализации ценных бумаг.

Можно отметить, что недостаточно активно используются оборотные активы, необходимо улучшить доступ к краткосрочному кредитованию.

Компания не способна быстро погасить краткосрочные обязательства оборотными активами.

Собственный капитал предприятия растет, что свидетельствует о росте финансовой устойчивости, растет число платежеспособных контрагентов.

Отмечается ухудшение платежной дисциплины покупателей – несвоевременное погашение покупателями задолженности перед компанией и увеличение продаж с отсрочкой платежа.

Собственный капитал недостаточно эффективно используется. Есть возможность дополнительно вложить собственные средства в другие источники доходов.

Так же, можно отметить падение объема продаж и рост суммы используемых активов.

Ежегодно финансовая устойчивость компании растет. Компания не зависима от внешних источников финансирования. Компания отказывается от привлечения заемного капитала, что лишает дополнительного источника финансирования прироста активов, за счет которых можно увеличить доходы, но при этом уменьшается риск ухудшения финансовой состоятельности в случае неблагоприятного развития ситуации.

Отмечается рост доли прибыли на единицу вложенных активов.

На основе проанализированной информации можно сделать вывод, что в целом, ОАО «ПНК» является финансово устойчивым предприятием.

2. Доля рынка

Доля предприятия на рынке в большинстве случаев коррелирует с конкурентоспособностью его товаров. Так как между долей рынка и нормой прибыли существует прямая связь, то по мере роста доли рынка, позиции предприятия по его конкурентоспособности и финансовым показателям выглядят более устойчиво. В таблице 2.7 приведены расчеты оценки конкурентоспособности на основе метода оценки конкурентоспособности предприятия по его доли на рынке.

Критерии оценки:

Высокая – доля предприятия на рынке находится на уровне доли двух-трех крупнейших конкурентов или превышает ее.

Средняя – доля предприятия на рынке равна средней доле ведущих конкурентов.

Низкая – доля предприятия на рынке равна средней доле ведущих конкурентов.

Таблица 2.7 – Оценка конкурентоспособности предприятия по показателю доли рынка

Предприятие	Доля рынка, %	Оценка доли рынка	Оценка конкурентоспособности предприятия
ОАО «ПНК»	6,8	Высокая	Высокая
ОАО «Павловскгранит»	5,3	Высокая	Высокая
ОАО «ННК»	4,2	Высокая	Высокая
ОАО «Ураласбест»	3,1	Средняя	Средняя
ОАО «Гранит Кузнечное	2,9	Средняя	Средняя
ОАО «Орское Карьероуправление»	2,9	Средняя	Средняя
ОАО ПО «Ленстройматериалы»	2,8	Средняя	Средняя
ЗАО «Южуралнеруд»	1,3	Низкая	Низкая

Из таблицы 2.7 можно сделать вывод, что ОАО «ПНК» обладает крупнейшей долей рынка среди конкурентов, что делает это предприятие конкурентоспособным.

3. Качество продукции

В настоящее время в экономике наблюдается тенденция, при которой такой показатель как качество играет одну из ведущих ролей в управлении производством продукции, и ее последующего движения.

Качество продукции является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке.

Конкурентоспособность продукции ОАО «ПНК» и двух ближайших конкурентов будет оценена на основе метода сравнения и расчета интегрального показателя конкурентоспособности.

Основной продукцией предприятия является путевой щебень фракции 25-60 мм. Для расчёта интегрального показателя конкурентоспособности товара необходимо определить потребительские и экономические показатели конкурентоспособности щебня. За базу для сравнения взята идеальная модель продукта, параметры которой указаны в ГОСТ Р 54748-2011. Так же требуется с помощью экспертного опроса определить веса значимости критериев качества путевого щебня. В приложении Д представлены основные параметры качества продукции ОАО «ПНК» и конкурентов, а также сравнение показателей с эталоном. Показатели основных параметров качества получены в результате исследование паспорта качества продукции.

Затем рассчитывается единичные показатели конкурентоспособности товара для каждого предприятия. Результаты расчетов представлены в приложении Ж.

Проанализировав таблицу в приложении Ж, можно заключить, что продукция компании ОАО «ПНК» является наиболее качественной из всех рассматриваемых предприятий.

Необходимо отметить, что в приложении Д эталон для экономического параметра цены взят как среднее значение по данной продукции по всем конкурентам в отрасли.

По техническим параметрам значение показателя чем больше, тем лучше, а по экономическим действует обратная закономерность.

Далее проводится расчёт групповых и интегрального показателя конкурентоспособности по рассматриваемым предприятиям.

Результаты расчетов представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8 Показатели конкурентоспособности продукции

Предприятие	Экономический	Потребительский	Интегральный
ОАО «ПНК»	0,99	0,86	0,87
ОАО "Павловскгранит"	0,97	0,73	0,75
ОАО «ННК»	0,96	0,302	0,314

Таким образом, были получены значения всех показателей конкурентоспособности рассматриваемых предприятия.

Из таблицы 2.8 можно сделать вывод, что у ОАО «ПНК» наилучший коэффициент конкурентоспособности продукции. ОАО «ПНК» реализует конкурентоспособную продукцию и это, несомненно, является конкурентным преимуществом данной компании. ОАО "Павловскгранит" занимает вторую позицию и является ближайшим конкурентом ОАО «ПНК».

4. Оценка конкурентоспособности персонала

По квалификации все работники, включая административно-управленческий персонал и высококвалифицированных рабочих, соответствуют предъявляемым требованиям.

В 2016 году, на ОАО «ПНК» реализован ряд программ целевого обучения специалистов профильных специальностей и подготовки

(переподготовки, повышения квалификации) производственного персонала и должностных лиц.

Данные мероприятия проводились по 22 направлениям.

Среди основных направлений можно выделить:

- переквалификация специалистов, обучение новой профессии;
- организация перевозок;
- правила горного надзора, промышленная безопасность;
- проверка знаний требований охраны труда;
- проверка знаний по электробезопасности;
- гражданская оборона;
- обучение по программе «Неделя кадровика».

В течение 2016 года прошли обучение 197 работников. Общие затраты на обучение работников составили 946 000 руб.

На предприятии действует единая система оплаты труда персонала, которая постоянно пересматривается, мотивирующая персонал на достижение конечного результата, на увеличение объемов производства.

Премирование работников осуществляется в соответствии с Положением о премировании работников ОАО «ПНК».

ОАО «ПНК» осуществляет ежемесячную материальную помощь, в зависимости от стажа работы на железнодорожном транспорте, неработающим пенсионерам через благотворительный фонд «Почет».

С целью поддержания стабильной работы и благополучия работников, создания атмосферы взаимопонимания и доверия, формирования высокой социальной ответственности работников за результаты производственно-экономической деятельности, ОАО «ПНК» в 2010 году заключило договор с Негосударственным пенсионным фондом «Благосостояние».

Общий объем расходов на выплаты социального характера и социальных гарантий работников за отчетный период составил 39 635 млн. рублей.

Во всех филиалах ОАО «ПНК» и центральном аппарате управления регулярно проводятся культурно-досуговые мероприятия, направленные на сплочение коллектива, установление доброжелательных и дружественных отношений.

Все эти мероприятия способствуют благоприятному моральному климату в коллективе, высокой степени удовлетворенности и мотивации в коллективе ОАО «ПНК».

Однако, исходя из таблицы 2.5, можно отметить высокий уровень текучести кадров в 2016 году - 32,2%.

Следует отметить, что высокий показатель текучести кадров был достигнут за счет мероприятий по сокращению персонала, проводимых в 1-2 квартале 2016 года.

В целом, можно заключить, что персонал ОАО «ПНК» является конкурентоспособным, высококвалифицированным, мотивированным и в полной мере должностные обязанности.

5. Состояние НИОКР

Современная горнодобывающая промышленность переживает сложные времена: низкое содержание ценного компонента в рудах, небогатые месторождения, повышение расходов на энергообеспечение, малая маржа, колебания фондовых рынков, политические риски, повышенные социальные требования, высокие налоги, медленная оборачиваемость капитала, циркулирующего в горной промышленности.

Все это является причиной спада, а иногда и полного отсутствия научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ на предприятиях горнодобывающей отрасли.

Специализированные издания постоянно публикуют множество статей, авторы которых склонны критиковать горнодобывающую промышленность за недостаточную инновационность.

Большинство экспертов признает, что с технологической точки зрения добыча развивается намного медленнее, чем другие отрасли.

Есть несколько основных причин отставания горнодобывающей промышленности в своей инновационной составляющей:

- «гонка за второе место»: новые идеи никто не пробует, потому что не хотят быть первыми;
- боязнь ошибки, которая, несомненно, связана с внедрением нового;
- недостаток опыта и навыков в новаторстве;
- отсутствие в отрасли корпоративных лидеров (за несколькими исключениями);
- нехватка технических возможностей;
- восприятие инновации как чего-то дорогостоящего.

Среди рассматриваемых предприятий так же не выявлено тенденций к НИОКР, что, безусловно, является фактором, негативно влияющим на конкурентоспособность предприятия [25, с.27].

6. Исследование конкурентоспособности методом экспертной оценки

Анализ оставшихся факторов конкурентоспособности проводится методом экспертного опроса.

Выбор данного метода обусловлен практичностью и эффективностью исследования комплекса важнейших факторов конкурентоспособности предприятия.

Результаты экспертной оценки по определенным критериям предприятия и его конкурентов представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Результаты экспертной оценки

Критерий	ОАО «ПНК»	ОАО «Павловскгранит»	ОАО «ННК»
Имидж фирмы	4	4	3
Финансовое состояние предприятия	4	3	3
Качество продукции	5	4	3
Мощность производственной базы, возможность перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска	5	3	3
Уровень используемых в производстве технологий и технологичность производственного процесса	3	4	3
Качество менеджмента предприятия	5	4	3
Маркетинговая стратегия	3	3	3
Рекламная деятельность	1	1	1
Себестоимость и цена реализации продукции	3	4	4
Ассортимент продукции	5	3	3
Эффективность сбыта	3	3	3
Уровень стимулирования сбыта	4	3	4
Сроки поставки	5	5	4
Платежеспособность основных покупателей	5	4	3
Предпродажная подготовка	4	4	4
Уровень послепродажного обслуживания	5	5	5
Уровень квалификации трудовых ресурсов	5	4	3
Доступность информации	2	5	3
Итого	71	70	58

Исходя из таблицы 2.9, рассчитывается относительная конкурентоспособность предприятия ОАО «ПНК» по отношению к ОАО «Павловскгранит»:

$$\frac{71}{70} = 1,014$$

Коэффициент больше 1, следовательно, ОАО «ПНК» более конкурентоспособно по отношению к ОАО «Павловскгранит» в виду более высоких оценок экспертов по большинству показателей.

Однако, ОАО «ПНК» уступает по таким параметрам как: уровень используемых в производстве технологий и технологичность производственного процесса; себестоимость и цена реализации продукции; доступность информации.

Рассчитывается относительная конкурентоспособность предприятия ОАО «ПНК» по отношению к ОАО «ННК»:

$$\frac{71}{58} = 1,22$$

Коэффициент больше 1, следовательно, ОАО «ПНК» более конкурентоспособно по отношению к ОАО «ННК» в виду более высоких оценок.

В тоже время ОАО «ПНК» уступает ОАО «ННК» по показателям себестоимости и цены реализации продукции, а также по доступности информации о деятельности компании.

На основе данных, полученных в ходе исследования конкурентоспособности методом экспертных оценок, для более наглядного представления результатов, составляется многоугольник конкурентоспособности по трем рассматриваемым предприятиям.

Многоугольник конкурентоспособности представлен на рисунке 2.3.

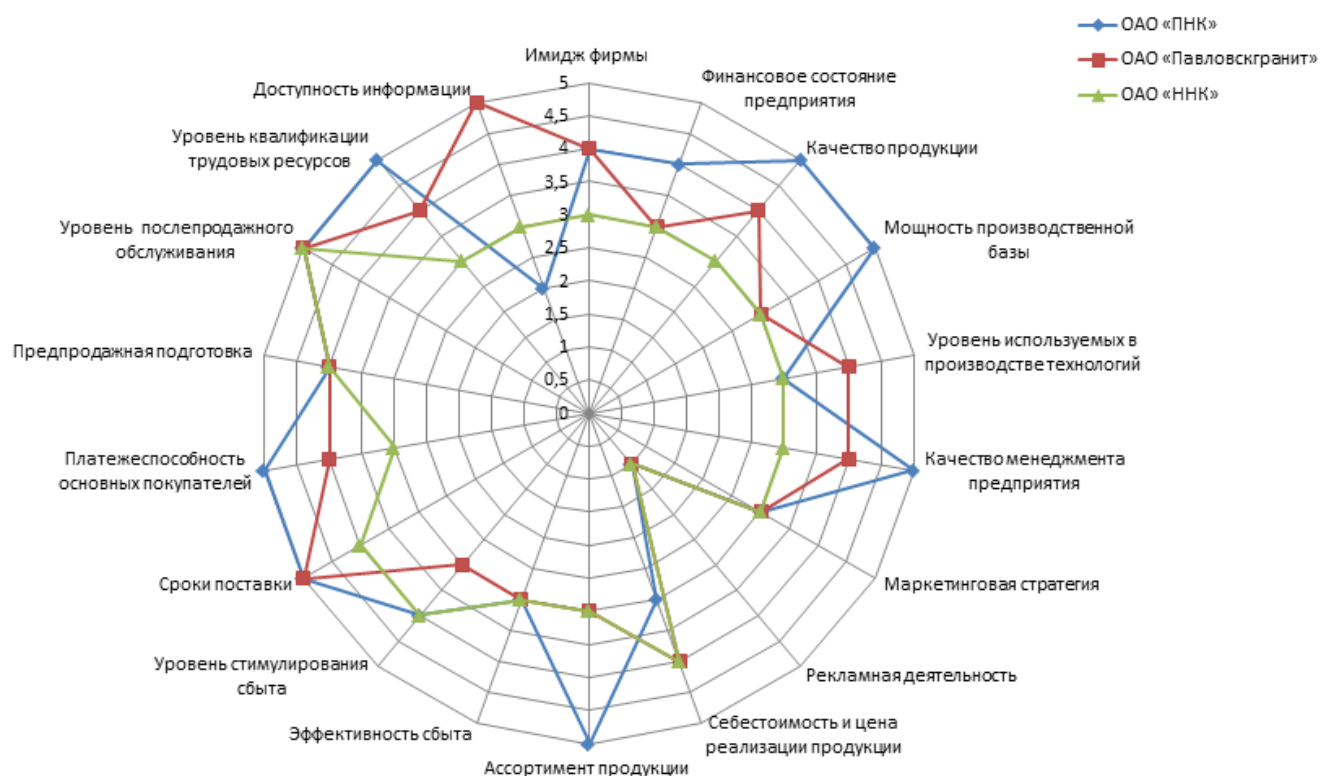


Рисунок 2.3 – Многоугольник конкурентоспособности

На основе рисунка 2.3 можно заключить, что ОАО «ПНК» полностью опережает своих конкурентов по 7 факторам конкурентоспособности и явно уступает лишь по одному параметру. Это свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности ОАО «ПНК».

На заключительном этапе, на основе вышеизложенного исследования необходимо оценить сильные и слабые стороны рассматриваемого предприятия. Оптимальным для этого методом является SWOT анализ.

SWOT-анализ ОАО «ПНК» представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – SWOT-анализ ОАО «ПНК»

Сильные стороны предприятия	Возможности предприятия
S1–высокое качество продукции; S2–мощность производственной базы; S3–качество менеджмента предприятия; S4–широкий ассортимент продукции; S5–кратчайшие сроки поставки; S6–платежеспособность покупателей; S7–высокий уровень квалификации персонала; S8–высокий уровень послепродажного обслуживания; S9–стабильный спрос на товар.	O1–модернизация и обновление производства; O2–развитие собственных НИОКР; O3–более активная рекламная деятельность; O4–выход на новые рынки, освоение новых месторождений; O5–предоставление потенциальным покупателям более подробной информации о компании.
Слабые стороны предприятия	Угрозы внешней среды предприятия
W1–низкий уровень технологичности производства; W2–высокая степень износа оборудования; W3–отсутствие НИОКР; W4–затоваренность некоторых видов продукции; W5–зависимость от основного потребителя; W6–отсутствие рекламной деятельности; W7–устаревшая маркетинговая стратегия; W8–географическая удаленность филиалов; W9–недоступность информации о компании	T1–риск сбоев в организации транспортировки щебня; T2–риск снижения цены; T3–экономический кризис; T4–падение спроса; T5–риск непредвиденного повышения затрат на производство; T6–риск убытков из-за ужесточения экологических требований; T7–риск прекращения действия лицензий или сертификатов.

Исходя из данных таблицы 2.10, можно заключить, что у ОАО «ПНК» преобладают сильные стороны.

Качество продукции ОАО «ПНК» рассмотрено и подтверждено в данной работе на основе расчета интегрального коэффициента конкурентоспособности продукции, подтверждено многочисленными сертификатами соответствия продукции международным нормам и стандартам, а также признано основными потребителями, такими как ОАО «РЖД».

Мощность производственной базы завода ближайшего конкурента ОАО «Павловскгранит» составляет 7.8 млн. м³ щебня, тогда как возможность производства только лишь путевого щебня на ОАО «ПНК» составляет 8 400 тыс. м³. Производственные мощности по данному продукту были использованы на 79 % и было произведено 6 646 тыс. м³ путевого щебня.

Качество менеджмента предприятия является сильной стороной предприятия. Компанией управляют многоопытные руководители, которые обеспечивают компании позицию одного из лидеров в данной отрасли, что подтверждено в таблице 2.7.

Ассортимент продукции предприятия представлен 23 наименованиями и представляет полный спектр щебеночных и нерудных материалов.

Сроки поставки товара являются конкурентным преимуществом. Компания имеет филиалы в разных частях страны, обладает собственными подвижными составами, подъездными путями и эффективной системой отгрузки. Все это позволяет в кратчайшие сроки доставлять продукцию потребителю.

Платежеспособность потребителей является сильной стороной. Большинство потребителей являются постоянными и проверенным клиентами. Основным потребителем путевого щебня является государственная компания ОАО «РЖД», чья платежеспособность не вызывает сомнений.

Все работники предприятия, включая административно-управленческий персонал и высококвалифицированных рабочих, соответствуют предъявляемым требованиям.

В 2016 году реализован ряд программ целевого обучения специалистов профильных специальностей и подготовки (переподготовки, повышения квалификации) производственного персонала и должностных лиц.

Стабильный спрос на товар обеспечен для ОАО «ПНК», в связи с постоянной необходимостью различных предприятий в строительном щебне и других видах продукции.

Путевой щебень так же имеет постоянный спрос в связи с регулярными реконструкциями и прокладками новых железнодорожных путей ОАО «РЖД».

В то же время, у предприятия присутствует ряд слабых сторон.

В отрасли горнодобывающей промышленности очень велик удельный вес устаревшего и изношенного оборудования. Доля выбытия машин и оборудования составляет не более 5 %. Это сегодня не обеспечивает нужных темпов внедрения новой техники. Оборудование зачастую выходит из строя, является сложными в обслуживании, негативно воздействует на окружающую среду, снижает качество товара и имеет крайне высокие издержки [7, с. 265].

У ОАО «ПНК» велика степень изношенного оборудования на отдельных участках. Велика степень устаревшего оборудования на определенных этапах производства.

У ОАО «ПНК» отсутствуют какие-либо научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы в области инновационных разработок.

Рекламная деятельность у предприятия крайне мала и не эффективна, так как отдел маркетинга создан относительно недавно, цели и задачи для отдела четко не сформулированы. Предприятие работает преимущественно с постоянными клиентами. Данная отрасль достаточно специфична и новые клиенты сами выходят на контакт с ОАО «ПНК». Для предприятия необходимо пересмотреть маркетинговую стратегию, в соответствии с рыночными реалиями, а также разработать комплекс рекламных мероприятий. Предприятие осуществляет продажи только по входящим заявкам.

Некоторые виды продукции, которые образуются в ходе переработки основных видов продукции, крайне плохо реализуются или не реализуются вовсе, что приводит к скапливанию данных видов продукции на складах.

ОАО «ПНК» является зависимым от ОАО «РЖД». ОАО «РЖД» как основной потребитель (6 401,30 тыс. м³), имеет возможность добиваться снижения цены на щебень. Это может плохо сказаться на рентабельности заводов.

Географическая удаленность филиалов может служить причиной временного простоя заводов, в связи со сложностью доставки комплектующих и специалистов.

Недоступность информации для потенциальных клиентов является слабой стороной ОАО «ПНК». Сайт ОАО «ПНК» не информативен, предприятие не раскрывает о себе информацию. Это может послужить причиной потери потенциальных клиентов.

К рискам можно отнести риск сбоев в организации транспортировки щебня. Поскольку основная часть поставок осуществляется по железной дороге, а основным потребителем щебня является ОАО «РЖД», организационные сложности доставки в отношении ОАО «РЖД» решаются быстро. В отношении других потребителей скорость решения вопроса ниже.

Риск снижения цены может быть действиями ОАО «РЖД» или недостаточной инфляцией в цене на щебень.

Риск падения спроса на продукцию может быть вызван экономической ситуацией в стране и в мире, а также нестабильной ситуацией на рынке строительных материалов. Ввод в эксплуатацию новых производителей щебня, понижение требований к качеству щебеночной продукции так же может послужить причиной падения спроса.

Риск непредвиденного повышения затрат на производство возможен, так как многие статьи затрат по факту могут отличаться от запланированных значений. Как, например, резкий рост цен на расходные материалы.

Существует риск прекращения действия лицензий или сертификатов. В связи с истечением срока действия лицензий требуется их периодическое продление.

Риск убытков из-за ужесточения экологических требований возможен, так как заводы созданы более 50 лет назад, предприятие несет затраты на приведение производства в соответствие с требованиями действующего законодательства.

К основным возможностям предприятия относится модернизация и обновления производства. Это позволит сократить издержки, повысить производственную мощность, повысить качество продукции и экологичность производства, увеличить межремонтный срок службы работы оборудования.

Успешное развитие собственных НИОКР в дальнейшем позволит предприятию привносить в собственное производство новые разработки. Это обеспечит укрепление позиций предприятия на региональном рынке и откроет новые пути развития.

Возможно освоение новых рынков. К примеру, продажи в розницу и работа с физическими лицами. Ведение более активной рекламной деятельности и предоставление более подробной информации о компании и продукции поможет привлечь новых клиентов.

Среди возможностей, можно так же отметить, разработку новых месторождений. Осуществление проектирования и экспертизы необходимых документов по разработке месторождения Южное позволит осуществить прирост запасов Медвежьегорского щебеночного завода – филиала ОАО «ПНК».

На основе проведенного исследования, можно сделать вывод, что ОАО «ПНК» является конкурентоспособным предприятием по всем основным факторам конкурентоспособности. Однако, существует ряд недостатков, требующих принятия определенных управленческих мер.

Для повышения конкурентоспособности ОАО «ПНК» необходимо обратить внимание на следующие недостатки:

1. Износ производственного оборудования на отдельных участках

В связи с тем, что большая часть заводов была построена в 60-70х годах и по причине хронического недофинансирования и политике экономии на инвестициях в развитие и обновление производства, большая часть оборудования на предприятие имеет ту или иную степень физического, морального, функционального износа и требует обновления.

Износ оборудования негативно влияет на показатель рентабельности, качества продукции, экологичности. Предприятия может оказаться в заведомо сложных конкурентных условиях, связанных с эксплуатацией физически и морально изношенных основных фондов, повышенной себестоимостью производства.

2. Использование устаревших технологий на определенных этапах производства

Устаревшие технологии крайне малоэффективны и требуют огромное количество энергии. Например, по имеющимся мировым оценкам, на дробление и измельчение руды идет до 3 % всей электроэнергии, производимой в мире. Этой энергии может хватить на полное энергообеспечение Германии. При применяемых технологиях, достигнут предел роста производительности.

3. Отсутствие НИОКР в инновационной области

Затраты на научные исследования должны быть пропорциональны настоящей и перспективной значимости отраслей в народном хозяйстве страны. Однако положение дел в горнодобывающей отрасли нельзя назвать удовлетворительным.

Крайняя сложность, дороговизна и сокращение финансирования научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, а также сложная экономическая ситуация в мире, стране и отрасли вынуждает предприятия горнодобывающей отрасли снижать расходы или полностью отказываться от НИОКР.

Не менее важный фактор, мешающий внедрению инновационных решений – это некая консервативность и инертность мышления менеджмента по данному вопросу.

На настоящий момент на предприятии отсутствует какая либо научно-исследовательская или научно конструкторская деятельность, за исключением поиска и разработки новых месторождений.

4. Малоэффективная маркетинговая стратегия и рекламная деятельность

Не сформулированы цели и задачи в области маркетинга предприятия.

Маркетинговая стратегия является устаревшей. Рекламная деятельность представлена лишь рекламными щитами в некоторых городах, где расположены филиалы предприятия.

Предприятие работает с постоянными, проверенными клиентами, не осуществляя поиск новых. Предприятие выполняет продажи только по входящим заявкам. Это приводит к снижению количества новых клиентов и к зависимости от основного потребителя.

5. Зависимость от основного потребителя

ОАО «РЖД» как основной потребитель, имеет возможность добиваться снижения цены на щебень. Это может плохо сказаться на рентабельности заводов и всего предприятия в целом.

6. Затоваренность некоторых видов продукции

Отсутствие реализации некоторых видов побочной продукции (отсев), образующейся в результате переработки основных видов продукции и слабый сбыт щебня фракции 0-20 мм (всего 2,3% от всех продаж) приводит к загроможденности складов и длительному хранению невостребованного товара.

7. Недоступность информации о компании

Доступность информации является важным фактором в привлечении потенциальных покупателей. Информация в открытом доступе о ОАО «ПНК» крайне скудна и не отражает всех конкурентных преимуществ предприятия.

8. Географическая удаленность филиалов

Географическая удаленность филиалов может служить причиной временного простоя заводов, в связи со сложностью доставки комплектующих, специалистов и подвижных составов.

ГЛАВА 3 ПРОЕКТНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ОСНОВНЫХ ПОДХОДОВ К ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОАО «ПНК»

3.1 Разработка комплексных мероприятий по повышению конкурентоспособности ОАО «ПНК»

В соответствие с инвестиционной программой предприятия, на 2017 год планируется выделение средств, в размере 450 млн. руб. Эти средства целесообразно использовать для реализации представленных ниже мероприятий, по повышению конкурентоспособности ОАО «ПНК».

В ходе исследования конкурентоспособности ОАО «ПНК» был выявлен ряд недостатков. По каждому из них предлагается комплекс организационных мер, направленных на ликвидацию данных недостатков.

1. Износ производственного оборудования на отдельных участках

Для разрешения данного недостатка предложены следующие мероприятия:

- а) первоочередная замена основных средств, имеющих критический износ.

Предлагается замена основных фондов производства, имеющих критический износ, в результате которого улучшатся эксплуатационные свойства, повысится срок службы узлов и механизмов, увеличится межремонтный срок службы работы оборудования.

В первую очередь в замене основных производственных фондов нуждаются Хребетский, Шершнинский, Сибирцевский и Оленегорский филиалы.

При замене оборудования, рекомендуется делать выбор в пользу высокопроизводительного зарубежного горного оборудования (Komatsu, Caterpillar, Hitachi). Это создает предпосылки для более широкого внедрения имеющегося передового мирового опыта на предприятии. Данное оборудование оснащено встроенными средствами диагностики и мониторинга.

Это позволит вовремя выявлять проблемы, производить техническое обслуживание и ремонт, что обеспечит долгую и высокоэффективную работу оборудования.

б) капитальный ремонт основного и вспомогательного оборудования

Предлагается проведение реконструкции существующей технологической линии Орского филиала ОАО «ПНК», для повышения качества выпускаемой продукции.

в) проведение комплекса операций по поддержанию работоспособности и исправности оборудования

На всех заводах предлагается использование практики ежесменного технического обслуживания.

Ежесменное техническое обслуживание проводится ежедневно, в конце работы каждой смены без остановки технологического процесса, что является большим преимуществом. Это позволит заблаговременно выявлять и не допускать долговременной остановки производственного процесса.

Следует уделить особое внимание своевременному и качественному плановому ремонту оборудования. Ремонт должен производиться в заранее запланированное время, а его качество должно обеспечивать безаварийную работу машины в течение всего межремонтного периода.

Данный комплекс мероприятий позволит улучшить эксплуатационные свойства оборудования, повысить срок службы узлов и механизмов, увеличить межремонтный срок работы оборудования.

г) стабилизация материально-технического обеспечения нормируемыми материалами и запасными частями для своевременного проведения планово-предупредительных ремонтов и сокращения аварийных остановок работы оборудования.

2. Использование устаревших технологий на определенных этапах производства

Предлагается следующий комплекс мер по модернизации:

а) техническое перевооружение отдельных узлов производственного процесса для механизации работ, сокращения непроизводительных расходов и повышения качества продукции

Используемая филиалами технология дробления является устаревшей и крайне энергозатратной. Предлагается провести модернизацию дробильного оборудования на следующих филиалах:

- модернизация дробилки на Оленегорском филиале ОАО «ПНК»;
- модернизация дробилки на Шершнинском филиале ОАО «ПНК»;
- модернизация дробилки на Камнереченском филиале ОАО «ПНК»;
- модернизация дробилки на Исетском филиале ОАО «ПНК».

б) внедрение мероприятий по модернизации энергообеспечения щебеночных заводов и оптимизации затрат на потребляемую электроэнергию:

- модернизация электрощитового оборудования;
- установка современных приборов контроля электроэнергии;
- замена осветительного оборудования на более современное и экономичное.

в) проведение организационно-технических мероприятий по модернизации ремонтных баз щебеночных заводов, приобретение и поставка ремонтного оборудования;

г) ремонт, модернизация и прокладка новых подъездных путей.

3. Отсутствие отдела НИОКР в инновационной области

Разработка и внедрение инновационных решений способно повысить объем добычи, сократить операционные затраты, повысить производительность труда, качество продукции, а также, в некоторых случаях, расширить рынки сбыта и спектр реализуемой продукции.

Предлагается создание научно-исследовательского подразделения на базе производственно-технической службы, подчиняющиеся непосредственно генеральному директору. Структура предлагаемого отдела представлена на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Организационная структура отдела НИОКР

Как видно из рисунка 3.1, отдел НИОКР создается в тесном сотрудничестве с производственным отделом и техническим отделам. В выполнение проекта легко вовлекаются другие службы компании.

Данная структура обеспечивает четкое разделение управленческой и профессиональной ответственности за проект.

На позицию руководителя отдела НИОКР предлагается пригласить высококвалифицированного и опытного специалиста. Требования к данному специалисту и должностные обязанности представлены в приложении К.

В состав отдела входит специализированный совет из экспертов различных областей деятельности предприятия, задачей которых будет комплексная оценка, планирование и создание условий для эффективного выполнения программ НИОКР в рамках инновационных проектов.

В совет предлагается включить:

- Заместитель Генерального директора по производству.
- Заместитель Генерального директора стратегическому развитию.
- Начальника производства.
- Начальник технического отдела.
- Главный горный инженер.
- Главный специалист по взрывным работам.
- Специалист по сертификации продукции и охране труда.
- Маркшейдер (специалист по проведению пространственно-геометрических измерений в недрах земли и на соответствующих участках ее поверхности).
- Директора и главные инженеры филиалов ОАО «ПНК».

Научно-исследовательская лаборатория и отдел конструкторского проектирования формируют высококвалифицированные инженеры ОАО «ПНК».

Необходимо доукомплектовать отделы вспомогательным персоналом на позиции лаборантов, техников, делопроизводителей.

Процесс определения направления исследований определяется на основе анализа маркетинговых и технологических тенденций и последующих экспертных оценок и мнений. Затем должна быть поставлена цель и составлен план проекта. Далее определяется состав участников и оцениваются требуемые затраты. Разрабатывается рабочий график.

Оценка и выбор проектов должны осуществляться с учетом ограничений на доступные человеческие или капитальные ресурсы.

В качестве основных целей для внедрения инноваций на горнодобывающем предприятии выделяют:

- освоение сложных и низкорентабельных месторождений;
- расширение ресурсной базы;
- рост производительности труда;
- увеличение объемов добычи;
- снижение себестоимости;
- повышение экологической безопасности.

На начальном этапе, отделу НИОКР ОАО «ПНК» предлагается рассмотреть следующий ряд вопросов:

- уменьшить объемы добываемой, транспортируемой, перерабатываемой горной массы при том же коэффициенте извлечения полезного компонента из недр;
- повысить содержание полезного компонента в перерабатываемых рудах;
- увеличить добычу на тех же производственных площадях и мощностях.

Ожидаемая эффективность такого направления НИОКР в сотни раз выше, чем направления на совершенствование и модернизацию любого отдельного технологического процесса.

В качестве источников инноваций, технологий, методик и идей следует рассматривать:

- Трансферт международного опыта отрасли.

Например, у компании «Adrok» есть технология, которая может полностью модернизировать подход к бурению и разведке минерального сырья. Она предполагает использование специального устройства, которое передает и получает узкие импульсные пучки микроволн и радиоволн.

В активе другой фирмы, «DGI Geoscience», современная техника, которая может революционизировать способ сбора, обработки, анализа данных и, что более важно, интерпретации результатов. Главная цель разработок у этих предприятий – ускорить и повысить шансы на открытие месторождения при низких расходах средств.

Компания «MineSense» из Ванкувера разработала систему телеметрии «ShovelSense», которую можно установить на ковши наземных погрузчиков или подземных машин. С ее помощью материал мгновенно классифицируется на руду и пустую породу.

Прогресс достигнут в сфере обслуживания оборудования по текущему техническому состоянию. Например, фирма «Scanimetrics» из Эдмонта выпускает целый спектр различных дистанционных инструментов мониторинга, которые способны в режиме реального времени автоматически собирать данные по механическому напряжению, вибрации, температуре стационарного или мобильного оборудования. Это снижает расходы на ручной осмотр и увеличивает срок службы дорогостоящих горных машин. По Интернету такие данные можно передавать и анализировать в любом уголке мира.

- Трансферт опыта между отдельными направлениями.
Например, использование опыта угольной отрасли в нерудной.
- Трансферт опыта отдельных компаний и производств.
- Трансферт опыта других отраслей экономики.

Например, возможность применения оптоволоконных датчиков в нефтяной отрасли в качестве элемента мониторинга геологической и производственной среды может с успехом быть перенесена в горную отрасль.

Для стимулирования научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности, а также для ускорения достижения поставленных целей предлагаются следующие стимулирующие источники:

- использование опыта консалтинговых и проектно-инжиниринговых компаний (являются основным коммуникационным ресурсом горной отрасли, обеспечивают обмен опытом и распространение передовых технологий);
- организация целевых стажировок и обучения сотрудников компании;
- привлечение сотрудников из сторонних компаний;
- ротация кадров внутри компании;
- мониторинг конференций, выставок, публикаций, форумов (International Mining Exhibition IME, Smopys, Miningworld Russia);
- привлечение независимых экспертов и консультантов;
- промышленный шпионаж.

Как было указано выше, финансирование данной деятельности будет осуществляться в соответствии с инвестиционной политикой компании.

Зачастую именно дефицит инвестиционных средств, служит препятствием на пути внедрения инновационного продукта. Среди возможных дополнительных источников финансирования инновационных проектов, стоит отметить, возможность государственного участия в проектах (корпорация РОСНАНО, отраслевые целевые программы) и государственного стимулирования (налоговая политика, преференции).

4. Малоэффективная маркетинговая стратегия и рекламная деятельность

Сложившаяся экономическая ситуация требует от ОАО «ПНК» создание современной и эффективной маркетинговой стратегии для роста экономической эффективности, с использованием наиболее подходящих рекламных методов.

В связи с отсутствием на предприятии поиска и выхода на новых клиентов, предлагается организовать активные продажи, посредством холодных телефонных звонков, в дополнение к существующим пассивным продажам.

Для этого необходимо принять на работу сотрудников, которые будут осуществлять поиск потенциальных клиентов и формирование канала сбыта продукции.

Данные сотрудники должны основывать свою работу на принципе ориентации на клиента, его потребности и нужды. Этот принцип обеспечит индивидуальный подход к каждому потребителю, возможность передачи значительного объема информации и обратную связь с потребителями.

Сотрудники будут входить в состав отдела реализации службы заместителя Генерального директора по коммерции.

На данные позиций необходимо подобрать трех квалифицированных и опытных менеджеров по продажам с опытом работы в данной сфере. На основании положения о заработной плате ОАО «ПНК», данным сотрудникам устанавливается оклад в 80 тыс. рублей + проценты от продаж.

Предлагается обеспечить активное участие представителей компании в различных профильных конференциях, выставках, форумах, переговорах, семинарах и приемах.

Подобные мероприятия благоприятны для создания имиджа компании, а также для формирования надежности торговой марки. Это обеспечивает повышение лояльности к компании и ярко выраженного интереса к производимому товару со стороны постоянных и потенциальных покупателей.

Среди крупнейших профильных мероприятий можно выделить:

- International Mining Exhibition IME – Международная выставка и конгресс по горному делу и оборудованию.
- SMORYC – Международная выставка оборудования и технологий для строительной и горнодобывающей промышленности.
- MiningWorld Russia – Международная выставка горной индустрии, по разведке, разработке и добыче металлов и минералов.

Предлагается осуществление следующих рекламных мероприятий:

- публикация пресс-релизов, статей, отчетов в профильных журналах («Горная Промышленность», «Горный журнал», «РЖД-Партнер»);
- размещение рекламы в локальных источниках информации (журналы, газеты, сайты);

- установка рекламных щитов в регионах, где расположены филиалы;
- производство и распространение полиграфической продукции и сувениров;
- баннерная реклама на профильных сайтах;
- контекстная реклама для потенциальных покупателей.

5. Зависимость от основного потребителя

Для снижения зависимости от основного потребителя необходимо увеличивать долю сторонних потребителей. Это обеспечит снижение зависимости ОАО «ПНК» от ОАО «РЖД».

Мероприятия по созданию маркетинговой стратегии и активизации рекламной деятельности обеспечит рост количества сторонних клиентов, что обеспечит снижение зависимости ОАО «ПНК» от ОАО «РЖД».

Для укрепления положительных результатов, также необходимо:

- обеспечить индивидуальную, привлекательную систему скидок на основе роста объема закупок и сезонности;
- предоставлять особые условия обслуживания и бонусы в качестве программы лояльности для постоянных клиентов;
- наладить долгосрочные, доверительные и партнерские отношения с клиентами.

6. Затоваренность некоторых видов продукции

Для устранения данного недостатка предлагается активное продвижение затоваренных видов товара (отсев, смесь щебень 0-20 мм) отделом реализации и, в частности, новыми сотрудниками активных продаж.

Необходимо обеспечить пересмотр системы материального и нематериального мотивирования торгового персонала с акцентом на реализацию данной продукции:

- начисление повышенных бонусов за продажу данной продукции;
- выплаты повышенной премии при выполнении плана продаж;

- моральное поощрение в виде награждения грамотами, благодарностями;
- проведение соревнований среди торгового персонала.

Обеспечить применение системы мотивации клиентов:

- проведение акций на данную продукцию, предоставляющих потребителям особо выгодные условия обслуживания и доставки;
- предоставление динамических скидок, растущих при увеличении объема закупки данной продукции.

Целевой аудиторией по данным видам продукции являются физические лица и строительные компании.

7. Доступность информации

Участие компании в различных профильных мероприятиях, публикация пресс-релизов, статей и отчетов, а также более активная рекламная деятельность повышают уровень осведомленности о компании у населения и потенциальных клиентов, в том числе.

Предлагается дополнить корпоративный сайт ОАО «ПНК» более подробной информацией. Особое внимание следует уделить:

- более подробное описание продукции;
- более подробное описание условий доставки;
- информация о руководстве компании;
- достижения компании;
- история компании;
- положительные отзывы клиентов о продукции и сервисе;
- подробные контакты для связи.

В тоже время, предлагается провести поисковую оптимизацию сайта компании (SEO-оптимизация), что позволит повысить позиции сайта в выдаче поисковых систем. Чем выше позиция сайта в результатах поиска, тем больше потенциальных клиентов переходит на него с поисковых систем.

8. Географическая удаленность филиалов

Для минимизации последствий от большой географической удаленности филиалов предлагается следующий комплекс мер:

- создание межрегиональных баз аварийного запаса запчастей, материалов и основных узлов, и механизмов;
- проведение мероприятий, связанных со своевременным обеспечением щебеночных заводов – филиалов ОАО «ПНК» подвижным составом.

3.2 Расчет экономической эффективности разработанного мероприятия

В связи со сложностью и не точностью экономического прогнозирования основных рекомендаций, будет рассчитана экономическая эффективность комплекса мер по устранению затоваренности некоторых видов продукции.

Объем общей нереализованной продукции в 2016 году составил 5 318 754,23 м³.

Из данного количества, на складах, объем не реализуемого вовсе отсева составляет 531 875 м³.

Стоимость отсева, без учета стоимости доставки, составляет 60 руб. за м³.

В связи с малой востребованностью данной продукции, продать весь объем запасов не представляется возможным. Ставится задача реализовать 60% имеющихся запасов.

Необходимо рассчитать сумму выручки за реализацию заданного объема отсева:

$$319\,125 \cdot 60 = 19\,147\,500 \text{ руб.}$$

Объем плохо реализуемого щебня фракции 0-20 мм составил 797 813 м³.

Стоимость щебня фракции 0-20 мм, без учета стоимости доставки, составляет 170 руб. за м³.

В связи с малой востребованностью данной продукции, продать весь объем запасов не представляется возможным. Ставится задача реализовать 60% имеющихся запасов.

Необходимо рассчитать сумму выручки за реализацию заданного объема щебня фракции 0-20 мм:

$$478\,687 \cdot 170 = 81\,376\,790 \text{ руб.}$$

Общая сумма выручки за реализацию данных видов продукции составит 100 524 290 руб.

Расходы на выплату оклада трем новым сотрудникам по активным продажам составят 2 880 000 руб.

Объем расходов на предложенные рекомендации по мотивации рассчитывается в соответствии с положением о премировании работников ОАО «ПНК» и составит 3 500 000 руб.

На основе проведенных расчетов, при условии неизменных объемов продаж прочих видов продукции и всех видов расходов, составлена таблица 3.1, отражающая сравнение финансовых результатов до и после проведенных мероприятий.

Таблица 3.1 Сравнение основных финансовых результатов

Наименование показателя	За Январь-Декабрь 2016 г.	За Январь-Декабрь 2017 г.
Выручка	3 905 905 000	4 006 429 290
Валовая прибыль	1 180 766 000	1 281 290 290
Прибыль от продаж	6 222 000	99 866 290
Чистая прибыль	35 972 000	195 438 290

Из таблицы 3.1 можно сделать вывод, что чистая прибыль ОАО «ПНК» после проведенных мероприятий значительно увеличится. Это подтверждает экономическую эффективность и обоснованность предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ОАО «ПНК».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данном дипломном исследовании были рассмотрены понятия конкуренции и конкурентоспособности, содержание понятия и факторы конкурентоспособности предприятия.

Сделаны выводы о том, что конкуренция это необходимое и достаточное условие, обеспечивающее количественное и качественное воспроизводство рыночной системы, ее саморегулирующие и самокорректирующие начала, конкуренция означает борьбу с равными или более сильными соперниками

Понятие конкурентоспособность предприятия очень многогранно и распространяется на все составляющие деятельности предприятия, такие как товар и его основные характеристики, а также организационные, финансовые и производственные характеристики самого предприятия. Таким образом, конкурентоспособность предприятия – это способность осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность в условиях жесткой конкуренции.

Были рассмотрены основные методы исследования конкурентоспособности предприятия, определено их подразделение на графические и матричные, а также подобраны методы, наиболее подходящие для исследования ОАО «ПНК».

В краткой характеристике ОАО «ПНК» была рассмотрена общая информация о ОАО «ПНК», организационная структура, конкурентное окружение, финансовые показатели и проведен анализ структуры персонала.

На основе определенных ранее методов, проведено исследование конкурентоспособности ОАО «ПНК». Анализ финансового состояния предприятия позволяет заключить, что предприятие является финансово устойчивым. Предприятие обладает рыночной долей в 6,8%, что является наибольшим показателем среди конкурентов. Исследование уровня качества продукции показало, что ОАО «ПНК» обладает наиболее качественной продукцией среди своих ближайших конкурентов.

Сравнив ОАО «ПНК» с конкурентами методом экспертных оценок, можно сделать вывод, что по большинству основных параметров, ОАО «ПНК» опережает своих конкурентов.

Используя полученные данные, был проведен SWOT-анализ, показавший сильные и слабые стороны предприятия, угрозы и возможности.

На базе всего исследования можно сделать вывод, что предприятие ОАО «ПНК» является конкурентоспособным и находится на лидирующих положениях в отрасли.

Однако, также были выявлены ряд недостатков, требующих разрешения:

- износ производственного оборудования на определенных участках;
- использование устаревших технологий на производстве;
- отсутствие НИОКР в инновационной области;
- малоэффективная маркетинговая стратегия и рекламная деятельность;
- высокий коэффициент текучести кадров;
- затоваренность некоторых видов продукции;
- зависимость от основного потребителя;
- недоступность информации о компании;
- географическая удаленность филиалов.

По каждому из данных недостатков был разработан ряд проектных мероприятий по устранению этих недостатков, и, как следствие, повышению конкурентоспособности ОАО «ПНК».

Финансирование мероприятий предлагается осуществлять из инвестиционной программы предприятия на 2017 год.

На последнем этапе была рассчитана экономическая эффективность комплекса мероприятий по устранению затоваренности некоторых видов продукции. Расчеты показали, что поставленная задача реализация только 60% от имеющихся запасов является крайне прибыльной для ОАО «ПНК».

На основе выше изложенного, можно заключить, что все цели, поставленные перед дипломным исследованием выполнены и раскрыты.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

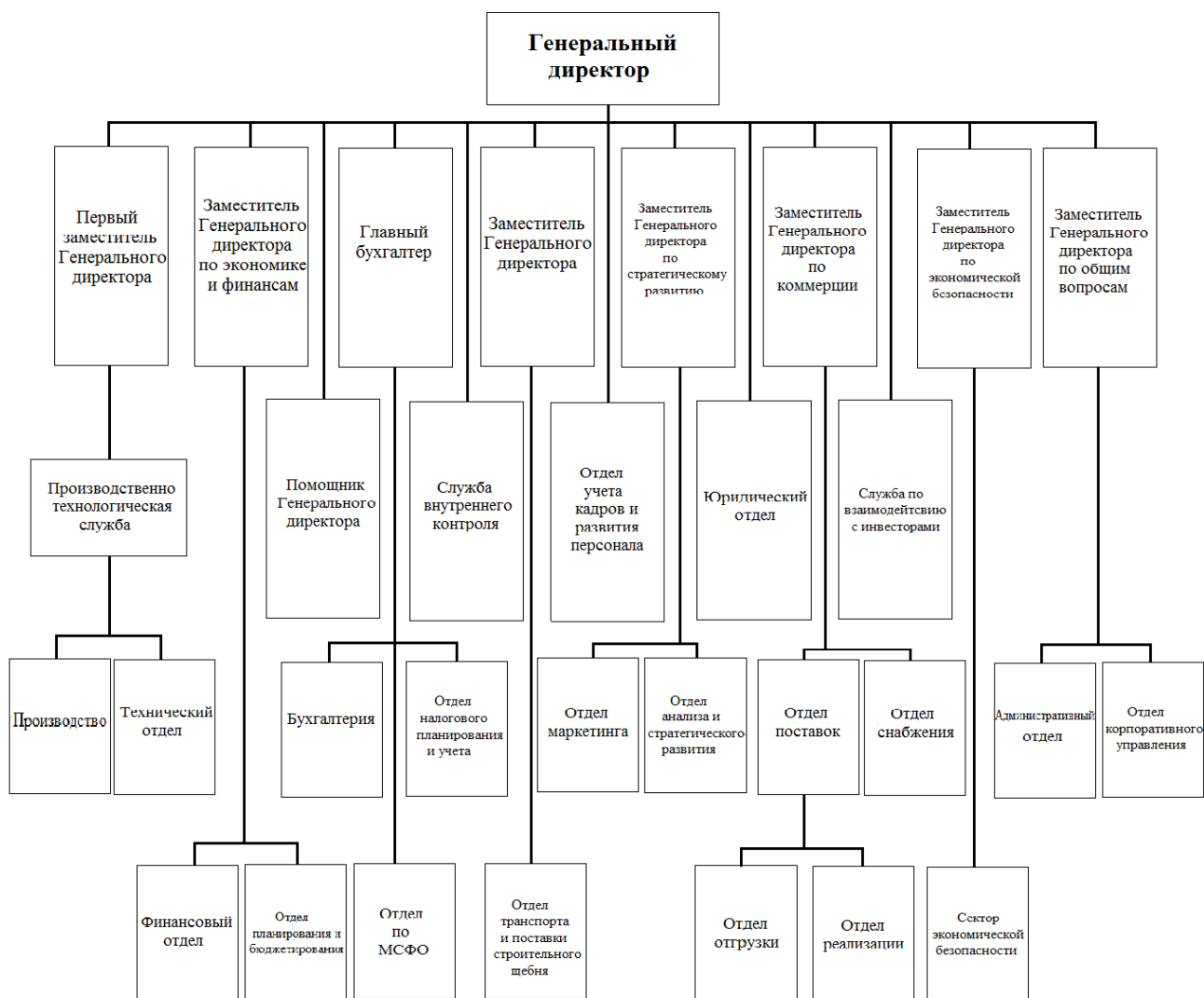
1. Федеральный закон РФ "О защите конкуренции" от 26.07.2006 N 135–ФЗ (ред. от 03.07.2016). [Электронный ресурс // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/].
2. Блекус В.В. Пути повышения конкурентоспособности организаций малого бизнеса в России / Блекус В.В. – Жуковский: Петит, 2015. – 170 с.
3. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность / Тарануха Ю.В. – М.: КноРусмедиа, 2015. – 441 с.
4. Мокроносов А.Г., Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность / Мокроносов А.Г., Маврина И.Н. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
5. Факторы повышения конкурентоспособности организации и персонала / Бюндюгова Т.В. [и др.]; [под общ. ред. Е. В. Корниенко]; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Российский гос. социальный ун-т", Фил. в г. Таганроге. – Таганрог: РГСУ, 2016. – 114 с.
6. Артемьев В. Б., Галкина Н. В., Горшенин В. Ф. Подходы к формированию системы управления конкурентоспособностью персонала / Артемьев В. Б., Галкина Н. В., Горшенин В. Ф. // Вестник Челябинского государственного университета, 2014. – № 6. – С. 11–16
7. Батугина Н.С. Оценка наукоемкости горнодобывающих отраслей / Батугина Н.С. // Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал), 2014. – № 5. – С. 263–270.
8. Белкин В.Н., Белкина Н.А., Владыкина Л.Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий / Белкин В.Н., Белкина Н.А., Владыкина Л.Б. // Экономика региона, 2015. – № 1. – С.36–40.

9. Богданов А.М., Богданова Л.В. Конкурентоспособность предприятия и факторы, влияющие на нее / Богданов А.М., Богданова Л.В. // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии, 2016. – № 9. – С.46–47.
10. Вышегородских В.А. Факторы повышения конкурентоспособности организаций в условиях рынка / Вышегородских В.А. // Будущее управления персоналом: позиция молодых. Сборник научных статей по материалам межвузовской научно-практической конференции. – Барнаул, 2015. – С. 119–123.
11. Данкер К.А. Актуальные методы оценки конкурентоспособности персонала / Данкер К.А. // Современная экономика: проблемы и решения, 2013. – № 10. – С. 84–90.
12. Колмакова А.Н., Вильчинская-Бутенко М.Э. Корпоративная культура как фактор повышения конкурентоспособности организации / Колмакова А.Н., Вильчинская-Бутенко М.Э. // Вестник молодых ученых Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. – Санкт-Петербург, 2014. – № 3. – С. 179–181.
13. Кожухов В.И., Немцев А.Д., Шевлякова Е.М. Модель оценки конкурентоспособности предприятия / Кожухов В.И., Немцев А.Д., Шевлякова Е.М. // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева, 2012. – № 24. – С. 68–73.
14. Куган С.Ф., Мишкова М.П. Финансовое управление как фактор повышения конкурентоспособности организации / Куган С.Ф., Мишкова М.П. // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D: Экономические и юридические науки. – Полоцк, 2016. – № 5. – С. 81–87.
15. Миронов Г.И. Анализ конкурентоспособности персонала предприятия: показатели и методики / Миронов Г.И. // Вопросы экономики и права, 2014. – № 2. – С. 74–76

16. Молостова Е.К., Пашковский М.Ю. Инновации как фактор повышения конкурентоспособности организации / Молостова Е.К., Пашковский М.Ю. // Научно-техническое творчество аспирантов и студентов материалы 46-й научно-технической конференции студентов и аспирантов. ФГБОУ ВО «КНАГТУ». – Комсомольск-на-Амуре, 2016. – С. 404–406.
17. Насретдинов И.Т., Логистика как фактор повышения конкурентоспособности организации / Насретдинов И.Т. // Научное обозрение. – Саранск, 2016. – № 1. – С. 245–248.
18. Полищук О.А. повышение качества корпоративного управления как фактор повышения конкурентоспособности организаций / Полищук О.А. // Экономическая безопасность России и стратегии развития ее регионов в современных условиях. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. – Волгоград, 2015. – С. 160–163.
19. Прохоров А.Н. Роль интеллектуальной собственности в повышении уровня конкурентоспособности организации / Прохоров А.Н. // Вектор науки Тольяттинского государственного университета, 2015. – № 4 – С. 52–60.
20. Семченко А.А. Конкурентный потенциал и конкурентные преимущества предприятия / Семченко А.А. // Современная конкуренция, 2013. – № 4. – С. 30–37.
21. Сергеев А.А. Оценка конкурентоспособности персонала организации как ценностно-ориентированной структуры / Сергеев А.А. // Экономические науки, 2013. – № 9. – С. 33–38.
22. Синяева Л.П., Додорина И.В., Герасимова Е.А. Текучесть кадров как индикатор адекватности управления предприятием / Синяева Л.П., Додорина И.В., Герасимова Е.А. // Концепт, 2013. – № 4. – С. 1–10.
23. Фатхутдинов Ф.А. Уровни и объекты конкурентоспособности / Фатхутдинов Ф.А. // Современная конкуренция, 2014, – № 4. – С. 123–143.

24. Черников А.В. Конкурентоспособность предприятия: понятие и этапы развития / Черников А.В. // Современная конкуренция, 2014. – № 3. 2014. – С. 144–122.
25. Натан Стубина. Инновации в добыче — оксюморон? / Натан Стубина: перевод с англ. С.С. Верхозина [Электронный ресурс / Электрон. журн. – Золотодобыча, геология, горное дело, металлургия, консалтинг // Режим доступа: <https://zolotodb.ru/articles/technical/11414>].
26. Всемирный экономический форум: Рейтинг глобальной конкурентоспособности 2016-2017. [Электронный ресурс / Центр гуманитарных технологий // Режим доступа: <http://gtmarket.ru/news/2016/09/28/7304>].
27. Журнал Горная промышленность. [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://miningmedia.ru>].
28. Электронная библиотека [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.findbook.ru>].
29. Электронно-библиотечная система Znanium [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://znanium.com>].
30. Консультант плюс – надежная правовая поддержка [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>].
31. Генеральный директор. Персональный журнал руководителя [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.gd.ru>].
32. Официальный сайт ОАО «ПНК» [Электронный ресурс // Режим доступа: <https://www.1pnk.ru>]

Организационная структура ОАО «ПНК»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Наименование продукции ОАО «ПНК»

Вид продукции	Наименование продукции
Щебеночная продукция	Щебень фракции 0–20 мм
	Щебень фракции 3–10 мм
	Щебень фракции 5–20 мм (1–я гр.)
	Щебень фракции 5–20 мм (2–я гр.)
	Щебень фракции 5–20 мм (3–я гр.)
	Щебень фракции 5–20 мм (4–я гр.)
	Щебень фракции 5–20 мм (4–я гр.)
	Щебень фракции 25–60 мм
Прочая нерудная продукция	Отсев
	Отсев 0–5 мм
	Отсев 0–12 мм
	Отсев от дробления камня
	Смесь щебеночно–песчанная 0–25 мм
	Смесь С–2 0–20 песчано–щебеночная
	Смесь С4 0–80 мм
	Смесь С6 0–20 мм
	Смесь С–8 0–5 мм (отсев куб)
	Смесь горных пород
	Глина вскрышной породы гудроновского месторождения
	Диабазовая пыль
	Отходы вскрышных скальных пород
	Отходы 0–5 мм дробления щебня

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Расчет основных финансовых показателей

1. Коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{\text{аб. л.}} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Краткосрочные обязательства (текущие пассивы)}} \quad (1)$$

$$K_{\text{аб. л. 2016г.}} = \frac{67\,212\,000}{874\,589\,000} = 0,076$$

$$K_{\text{аб. л. 2015г.}} = \frac{23\,016\,000}{1\,068\,813\,000 + 70\,101\,000} = 0,02$$

2. Коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{\text{тк. л.}} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Текущие обязательства}} \quad (2)$$

$$K_{\text{тк. л. 2016г.}} = \frac{2\,374\,757\,000 + 99\,085\,000}{940\,475 + 65\,886} = 2,82$$

$$K_{\text{тк. л. 2015г.}} = \frac{1\,951\,218\,000 + 447\,497\,000}{1\,207\,464\,000 + 68\,550\,000} = 2,10$$

3. Коэффициент срочной ликвидности:

$$K_{\text{ср. л.}} = \frac{\text{Краткосрочная дебиторская задолженность} + \text{Краткосрочные финансовые вложения} + \text{Денежные средства}}{\text{Текущие обязательства}} \quad (3)$$

$$K_{\text{ср. л. 2016г.}} = \frac{67\,212\,000 + 1\,619\,000}{940\,475\,000 - 65\,886\,000} = 0,08$$

$$K_{\text{ср. л. 2015г.}} = \frac{23\,016\,000 + 32\,066\,000}{1\,207\,464\,000 - 68\,550\,000} = 0,05$$

4. Коэффициент автономии:

$$K_{\text{авт.}} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Активы}} \quad (4)$$

$$K_{\text{авт. 2016г.}} = \frac{5\,703\,476\,000}{6\,860\,122\,000} = 0,831$$

$$K_{\text{авт. 2015г.}} = \frac{5\,667\,504\,000}{7\,177\,199\,000} = 0,789$$

5. Коэффициент платёжеспособности:

$$K_{\text{платеж.}} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Наиболее срочные пассивы} + \text{Краткосрочные пассивы} + \text{Долгосрочные пассивы}} \quad (5)$$

$$K_{\text{платеж. 2016г.}} = \frac{5\,703\,476\,000}{874\,589\,000 + 216\,171\,000} = 5,22$$

$$K_{\text{платеж. 2015г.}} = \frac{5\,667\,604\,000}{1\,068\,813\,000 + 70\,101\,000 + 302\,231\,000} = 3,93$$

6. Коэффициент соотношения собственных и заемных капиталов:

$$K_{\text{соот. с. и з. ср.}} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}} \quad (6)$$

$$K_{\text{соот. с. и з. ср. 2016г.}} = \frac{216\,171\,000 + 940\,475\,000}{5\,703\,476\,000} = 0,2$$

$$K_{\text{соот. с. и з. ср. 2015г.}} = \frac{302\,231\,000 + 1\,207\,464\,000}{5\,667\,504\,000} = 0,27$$

7. Коэффициент обеспеченности собственными средствами:

$$K_{\text{обеспеч. с.с.}} = \frac{\text{Собственные оборотные средства}}{\text{Оборотные средства}} \quad (7)$$

$$K_{\text{обеспеч. с.с. 2016г.}} = \frac{5\,703\,476\,000 - 4\,485\,365\,000}{2\,374\,757\,000} = 0,51$$

$$K_{\text{обеспеч. с.с. 2015г.}} = \frac{5\,667\,504\,000 - 5\,225\,981\,000}{1\,951\,218\,000} = 0,23$$

8. Коэффициент маневренности собственными оборотными средствами:

$$K_{\text{ман. с. об. ср.}} = \frac{\text{Собственный оборотный капитал}}{\text{собственный капитал}} \quad (8)$$

$$K_{\text{ман. с. об. ср. 2016г.}} = \frac{5\,703\,476\,000 - 4\,485\,365\,000}{5\,703\,476\,000} = 0,21$$

$$K_{\text{ман. с. об. ср. 2015г.}} = \frac{5\,667\,504\,000 - 5\,225\,981\,000}{5\,667\,504\,000} = 0,08$$

9. Коэффициент соотношения оборотного и внеоборотного капитала:

$$K_{\text{соот. об. и внеоб. к.}} = \frac{\text{Оборотные активы}}{\text{Внеоборотные активы}} \quad (9)$$

$$K_{\text{соот. об. и внеоб. к. 2016г.}} = \frac{2\,374\,757\,000}{4\,485\,365\,000} = 0,53$$

$$K_{\text{соот. об. и внеоб. к. 2015г.}} = \frac{1\,951\,218\,000}{5\,225\,981\,000} = 0,37$$

10. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$K_{\text{об. деб. з.}} = \frac{\text{Выручка от реализации}}{\text{Средняя величина дебиторской задолженности}} \quad (10)$$

$$K_{\text{об. деб. з. 2016г.}} = \frac{3\,905\,905\,000}{(891\,805\,000 + 671\,479\,000)/2} = 4,99$$

$$K_{\text{об. деб. з. 2015г.}} = \frac{4\,373\,655\,000}{(671\,479\,000 + 633\,042\,000)/2} = 6,7$$

11. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала:

$$K_{\text{об. соб. к.}} = \frac{\text{Объем реализации продукции}}{\text{среднегодовая стоимость собственного капитала}} \quad (11)$$

$$K_{\text{об. соб. к. 2016г.}} = \frac{3\,905\,905\,000}{5\,703\,476\,000} = 0,68$$

$$K_{\text{об. соб. к. 2015г.}} = \frac{4\,373\,655\,000}{5\,667\,504\,000} = 0,77$$

12. Фондоотдача:

$$K_{\text{ф.}} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Основные средства}} \quad (12)$$

$$K_{\text{ф.}} = 2016\text{г.} = \frac{3\,905\,905\,000}{4\,159\,715\,000} = 0,938$$

$$K_{\text{ф.}} = 2015\text{г.} = \frac{4\,373\,655\,000}{4\,485\,365\,000} = 0,975$$

13. Коэффициент оборачиваемости активов:

$$K_{\text{об. ак.}} = \frac{\text{Выручка от продаж}}{\text{Средняя стоимость активов}} \quad (13)$$

$$K_{\text{об. ак. 2016г.}} = \frac{3\,905\,905\,000}{(6\,860\,122\,000 + 7\,177\,199\,000)/2} = 0,56$$

$$K_{\text{об. ак. 2015г.}} = \frac{4\,373\,655\,000}{(7\,177\,199\,000 + 7\,303\,565\,000)/2} = 0,6$$

14.Рентабельность собственного капитала:

$$P_{\text{соб. к.}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Собственный капитал}} \quad (14)$$

$$P_{\text{соб. к. 2016г.}} = \frac{35\,972\,000}{5\,703\,476\,000} = 0,63$$

$$P_{\text{соб. к. 2015г.}} = \frac{13\,791\,000}{5\,667\,504\,000} = 0,24$$

15.Рентабельность продукции:

$$P_{\text{продук.}} = \frac{\text{Прибыль до налогообложения}}{\text{Полная себестоимость реализованных товаров}} \quad (15)$$

$$P_{\text{продук. 2016г.}} = 1,32$$

$$P_{\text{продук. 2015г.}} = 0,45$$

16.Рентабельность продаж:

$$P_{\text{прод.}} = \frac{\text{Прибыль от реализации}}{\text{Объем продаж}} \quad (16)$$

$$P_{\text{прод. 2016г.}} = 0,302$$

$$P_{\text{прод. 2015г.}} = 0,303$$

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Результаты расчета основных финансовых показателей

Рассчитанный показатель	2015	2016	Изменение, %	Нормальное значение
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,02	0,08	+300	Кал > 0.2-0.5
Коэффициент текущей ликвидности	2,10	2,82	+34,3	1.5 - 2.5
Коэффициент срочной ликвидности	0,05	0,08	+60	0.7-1
Коэффициент автономии	0,79	0,83	+5,06	0,5-0,8
Коэффициент платёжеспособности	3,93	5,22	+32,8	0,5 – 0,7.
Коэффициент соотношения собственных и заемных капиталов	0,27	0,2	-25,9	менее 0,7
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,23	0,51	+121,7	0,1-0,5
Коэффициент маневренности собственными оборотными средствами	0,08	0,21	+162,5	0,2-0,5

Продолжение приложения Г

Коэффициент соотношения оборотного и внеоборотного капитала	0,37	0,53	+43,2	Предприятия, у которых внеоборотные активы имеют преимущество, имеют коэффициент меньше 1. Если же показатель превышает значение 1, у предприятия преобладают оборотные активы.
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	6,7	4,99	-25,5	Чем больше коэффициент, тем выше скорость оборота денег между предприятием и получателями товаров и услуг.
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	0,77	0,68	-11,7	Высокие значения коэффициента отражают эффективное использование собственного капитала.
Фондоотдача	0,97	0,94	-3,1	Значение показателя зависит от отраслевых особенностей, уровня инфляции и переоценки основных средств.
Коэффициент оборачиваемости активов	0,6	0,56	-6,6	Чем выше значение коэффициента, тем быстрее оборачивается капитал, и тем больше прибыли приносит каждая единица актива организации.
Рентабельность товара, %	45	132	+193,3	Значение показателя зависит от отраслевых особенностей, уровня инфляции и переоценки основных средств.
Рентабельность собственного капитала, %	24	63	+162,5	По усредненным статистическим данным рентабельность собственного капитала составляем примерно 10-12%. Для инфляционных экономик, таких как российская, показатель должен быть выше.
Рентабельность продаж, %	30	30	0	Нормальное значение рентабельности продаж определяется отраслевыми и прочими особенностями работы организации

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Перечень потребительских и экономических параметров качества щебня

Наименование параметра	Вес параметра	Идеальные значения по ГОСТ Р 54748–2011	Единичный показатель		
			ОАО «ПНК»	ОАО «Павловскгранит»	ОАО «ННК»
Потребительские параметры					
Содержание зерен пластинчатой и игловатой формы,%	0,07	14	13,75	13,00	12,45
Удельная электрическая проводимость, См/м	0,08	0,32	0,15	0,04	0,03
Содержание зерен слабых пород, %	0,04	2,5	2,3	1,4	1,3
Показатель сопротивления щебня удару	0,17	250	220	200	150
Марка по морозостойкости	0,17	400	350	300	250
Потеря массы при испытании прочности	0,07	2,5	2,5	2,3	2,2
Потеря массы при испытании износа	0,08	12,5	12,2	12	10,5
Удельная эффективная активность естественных радионуклидов, Бк/кг	0,15	10	9,1	7,2	7,00
Зерновой состав,%					
60 мм	0,03	5	2,43	2,00	1,78
40 мм	0,03	55	49,14	42,5	37,8
25 мм	0,03	97,5	96,81	94,5	85,5
Проход через сито 0,16 мм	0,08	1	0,67	0,65	0,63
Экономические параметры					
Цена, руб.	1	575	570	560	552

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Единичные показатели конкурентоспособности товара предприятий

Наименование параметра	Вес параметра	Идеальные значения параметра по ГОСТ Р 54748–2011	Единичный показатель		
			ОАО «ПНК»	ОАО «Павловскгранит»	ОАО «ННК»
Потребительские параметры					
Содержание зерен пластинчатой и игловатой формы	0,07	14	0,98	0,93	0,89
Удельная электрическая проводимость	0,08	0,32	0,47	0,13	0,09
Содержание зерен слабых пород	0,04	2,5	0,92	0,56	0,52
Показатель сопротивления щебня удару	0,17	250	0,88	0,8	0,6
Марка по морозостойкости	0,17	400	0,88	0,75	0,63
Потеря массы при испытании прочности	0,07	2,5	1	0,92	0,88
Потеря массы при испытании износа	0,08	12,5	0,98	0,96	0,84
Удельная активность радионуклидов	0,15	10	0,91	0,72	0,7
Зерновой состав					
60 мм	0,03	5	0,47	0,4	0,36
40 мм	0,03	55	0,89	0,77	0,69
25 мм	0,03	97,5	0,99	0,97	0,88
Проход через сито 0,16 мм	0,08	1	0,67	0,65	0,63
Экономические параметры					
Цена, руб.	1	575	0,99	0,97	0,96

Должностные обязанности начальника отдела НИОКР

Должностные обязанности:

- организация планирования (включая бюджет, календарный план, план управления рисками) и представления планов проектов НИОКР и планов по участию Предприятия в долгосрочных продуктовых программах;
- организация исполнения утвержденных планов проектов НИОКР и долгосрочных продуктовых программ (в т.ч. в части привлечения работников Предприятия и соисполнителей для выполнения работ в рамках проектов НИОКР);
- контроль хода и приемка результата исполнения работ по проектам НИОКР, выполняемых работниками предприятия и соисполнителями;
- оценка работников предприятия, участвующих в исполнении проектов НИОКР;
- инициирование сделок предприятия с поставщиками для выполнения НИОКР и долгосрочных продуктовых программ, определение существенных условий данных сделок;
- организация приёмки работ и инициирование оплаты работ (по сделкам для выполнения НИОКР);
- организация подготовки и представление исполнительным органам Предприятия отчетности по исполнению планов в части финансово-экономических показателей и ключевых событий проектов НИОКР и долгосрочных продуктовых программ;
- организация информационного взаимодействия между участниками работ (работниками предприятия, сторонними соисполнителями работ, поставщиками) для исполнения проекта НИОКР.

- организация архива документации проекта НИОКР (за исключением той части документации, порядок хранения которой установлен нормативными документами Предприятия);

- принятие решений о защите создаваемой в рамках проекта НИОКР интеллектуальной собственности;

- проведение комплекса работ направленных на коммерциализацию результатов НИОКР, включая использование результатов в проектах НИОКР и/или продажу заинтересованным лицам прав на использование результатов.

Требования:

- высшее техническое образование (приветствуется дополнительное экономическое, юридическое или бизнес-образование);

- опыт работы не менее 3-ёх лет на должностях, предусматривающих управление работами (например, в должностях «ГИП», «менеджер проектов» и т.п).

- опыт работы в матричной системе управления;

- опыт управления персоналом (командой проектов);

- развитые навыки ведения коммерческих переговоров;

- знание гражданского права;

- знание технического регулирования в области горнодобывающей промышленности

- уверенный пользователь ПК: MS Office – обязательно; 1-С: УПП и 1-С: Документооборот – приветствуется.