Частное образовательное учреждение высшего образования
«Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирясова (ИЭУП)»

Факультет менеджмента и инженерного бизнеса

Кафедра менеджмента

«Допустить к защите»

Зав. кафедрой_____
к.и.н., доцент
Рычков Сергей Юрьевич

«____»_____2017 г.

РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ
(на примере НПО «Татэлектромаш»)

Выпускная квалификационная работа
направление 38.03.02 Менеджмент
профиль «Менеджмент организации»
(уровень высшего образования бакалавриат)

Выполнил:_____
студент гр. № 521з заочной формы обучения
Фисенко Андрей Анатольевич

Научный руководитель:_____
к.и.н., доцент
Рычков Сергей Юрьевич

Набережные Челны – 2017

Содержание

	Введение	3
1.	Теоретические аспекты развития конкурентных преимуществ	7
1.1.	Понятия и сущность конкуренции, конкурентоспособности, конкурентных преимуществ	7
1.2.	Методики выявления конкурентных преимуществ	13
1.3.	Специфика выявления конкурентных преимуществ на рынке тяжелой промышленности	22
2.	Анализ конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш»	29
2.1.	Характеристика деятельности НПО «Татэлектромаш»	29
2.2	Выявление конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш»	38
2.3	Предложения по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш»	52
	Заключение	63
	Список используемой литературы	67

Введение

В условиях рыночной экономики невозможно добиться стабильности, успешного функционирования предприятия без четкого и эффективного планирования деятельности организации, постоянного сбора информации как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Ключевая роль конкурентоспособности в современном мире объясняет усиливающийся интерес к исследованию этой экономической категории. Проблема оценки конкурентного потенциала и конкурентных преимуществ компаний тяжелой промышленности приобретает особую актуальность в связи с обострением конкуренции на внутреннем рынке.

В условиях усиления конкуренции на глобальном и локальных рынках, проблема создания и удержания конкурентных преимуществ - одна из самых актуальных. На современном этапе развития экономической науки, как отечественными, так и зарубежными исследователями опубликовано достаточно много научных трудов в сфере изучения природы конкурентных преимуществ, однако при анализе этих теорий, становится очевидно, что вопрос их функционального выявления до сих пор остается открытым.

Повышение уровня конкурентоспособности предприятий любой формы собственности, оптимизация их функционирования и элементарное выживание в рыночной среде – фундаментальная проблема современной экономики. От ее решения во многом зависит качество воспроизводственных процессов, доходность предприятий, их адаптация к рыночным условиям и последующий экономический рост. Конкуренция представляется, с одной стороны, эффективным механизмом естественного регулирования рыночной экономики и отбора, наиболее устойчивых с финансовой точки зрения предприятий, способных функционировать в условиях рынка, а с другой, – это легализованная форма экономической борьбы самостоятельных хозяйствующих субъектов, выпускающих однородную продукцию, за ее рынки сбыта с целью получения более высоких доходов.

Все виды конкурентных преимуществ предприятия с точки зрения путей достижения конкурентных преимуществ можно разделить на «две группы:

1. преимущества низкого порядка;
2. преимущества высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых: рабочей силы, материалов (сырья) и энергии.

Низкий порядок конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные ресурсы точно также могут использовать (или перекупить) конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущества над конкурентами надолго.

К преимуществам высокого порядка принято относить:

1. уникальную продукцию;
2. уникальную технологию и специалистов;
3. хорошую репутацию фирмы – это особенно ценное конкурентное преимущество» [35, с. 54].

Все вышесказанное позволяет сделать вывод, что актуальность темы развития конкурентных преимуществ безусловна и в наши дни. Актуальность проблем, связанных с совершенствованием процесса по управлению конкурентными преимуществами в НПО «Татэлектромаш» и послужила причиной для выбора темы выпускной квалификационной работы «Развитие конкурентных преимуществ» (на примере НПО «Татэлектромаш»).

Объектом данного исследования является конкурентоспособность предприятия.

Предметом исследования является эффективность управления конкурентными преимуществами производственного холдинга НПО «Татэлектромаш».

Цель данной выпускной квалификационной работы - разработка

предложений по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш». Исходя из поставленной цели были выделены следующие задачи:

– дать определение конкуренции, конкурентоспособности и конкурентным преимуществам;

– изучить методики выявления конкурентных преимуществ;

– рассмотреть специфику выявления конкурентных преимуществ на рынке тяжелой промышленности;

– провести анализ технико-экономической характеристики деятельности НПО «Татэлектромаш»;

– выявить конкурентные преимущества НПО «Татэлектромаш»;

– разработать предложения по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш».

При написании выпускной квалификационной работы автор использовал следующие методы исследования: анализ документов, наблюдение, метод «4Р».

При написании работы были использованы следующие материалы: статистические данные; отраслевые журналы; научная литература; методическая литература; ресурсы Internet.

Отдельные вопросы управления конкурентоспособностью рассматриваются в работах по региональному развитию, экономической безопасности, инвестиционной привлекательности, инновационной активности, формированию экономической и промышленной политики такими авторами как: А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова, К.Я. Ветцель, И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, В.П. Черданцев, С.А. Черникова, Ж.-Ж. Ламбен, Н.Ю. Конина, М. Портер, С.Ю. Рычков, Р.А. Фатхутдинов, В.В. Царев, А.А. Канторович, А. Шахин и др. Ими внесен значительный вклад в разработку принятия оптимального управленческого решения в области основополагающих проблем конкурентоспособности предприятия.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, 2-

х разделов: теоретического и практического, заключения, списка использованной литературы.

Первый раздел работы посвящен теоретическим аспектам развития конкурентных преимуществ организации, включающим понятие и сущность конкуренции, конкурентоспособности, конкурентных преимуществ. Здесь же изучены методики выявления конкурентных преимуществ и рассмотрена специфика выявления конкурентных преимуществ на рынке тяжелой промышленности.

Во втором разделе проводился анализ конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш». Дана характеристика технико-экономических показателей НПО «Татэлектромаш», выявлены конкурентные преимущества НПО «Татэлектромаш», определены причины имеющихся недостатков в управлению конкурентными преимуществами производственного холдинга. В данном разделе разработаны предложения по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в том, что внедрение предложений по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш» имеет прикладное значение и направлено на улучшение деятельности производственного холдинга.

1. Теоретические аспекты развития конкурентных преимуществ

1.1. Понятия и сущность конкуренции, конкурентоспособности, конкурентных преимуществ

Поскольку предметом исследования выпускной квалификационной работы является изучение конкурентных преимуществ организации, прежде всего, стоит рассмотреть основные понятия, используемые в данном разделе, такие как: конкуренция, конкурентоспособность и конкурентное преимущество соответственно.

По мнению Рычкова С.Ю., конкуренция – «состязание между товаропроизводителями за наиболее выгодные сферы приложения капитала, рынка сбыта, источников сырья». В переводе с латинского (concurrentia) этот термин означает «сталкивание» и происходит от глагола «concurrere» – сталкиваться [22, с. 6].

Конкуренция является формой взаимного соперничества объектов рыночной экономики. Экономисты XIX века связывали конкуренцию с честным, без сговора соперничеством, ведущимся между продавцами за наиболее выгодные условия продажи товара или услуги. Следует сказать, что основным методов ведения борьбы, в то время, виделось изменение цен. Со временем поведенческое понимание конкуренции совершенствовалось, в направлении более точного указания ее цели и способов ведения. Так, в марксисткой трактовке конкуренцией называется свойственная товарному производству антагонистическая борьба, между частными производителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров.

Неоклассический вариант трактовки конкуренции, связывает ее с борьбой за редкие экономические блага и, разумеется, за деньги потребителя, на которые их можно приобрести. Наряду с поведенческой трактовкой в XIX и особенно XX получила распространение трактовка структурная. Ее истоки восходят к работам таких ученых как Ф. Эджуорт, А. Курно, Дж. Робинсон, Э. Чемберлина и др. крупнейших ученых, заложивших фундамент современной

западной теории четырех типов рынка: современная конкуренция, монополистическая конкуренция, монополия и олигополия» [22, с. 7].

Сравнительная характеристика этих четырех типов рынка приведена в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1

Сравнительная характеристика четырех основных типов рынка

Типы рынков	Факторы сравнения			
	Количество товаропроизводителей	Контроль над ценами	Товарная дифференциация	Выход на рынок
Совершенная конкуренция	Много независимых производителей, контроль над рынками отсутствует	Отсутствует. Цены определяются рынком	Товары неразличимы по качеству	Относительно легкий
Монополистическая конкуренция	Много производителей, сходных товаров и услуг	Ограниченный, в связи с возможностью замены	Товары дифференцированы по сегментам	Относительно легкий
Олигополия	Несколько крупных производителей	Значительны. Существует ценовой лидер	Существенная для отдельных товаров, незначительная для стандартизированных	Требуются большие инвестиции
Монополия	Один производитель товара (услуги)	Практически полный контроль	Отсутствует	Очень трудный

Источник: Ветцель, К.Я. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебное пособие. / К.Я. Ветцель. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 214 с.

Из таблицы 1.1.1. видно, что монополия и олигополия – это не такие уж разные структуры, ведь последняя стремится переродиться в первую. А монополистическая конкуренция устремлена в сторону того, чтобы превратиться в совершенную конкуренцию [5, с. 24].

Третий подход к определению конкуренции получил название функциональный. Австрийский и американский экономист Й. Шумпетер, в рамках своей теории, определял конкуренцию, как соперничество старого с новым. Нововведения скептически принимаются рынком, но если новатору

удается их осуществить, именно механизм конкуренции вытесняет с рынка предприятия, использующие устаревшие технологии. Австрийский экономист и философ Ф. фон. Хайек рассматривал конкуренцию совсем с другой стороны, называя ее процедурой «открытия». По его мнению, только благодаря конкуренции на рынке «скрытое становиться явным». Скажем, в условиях типичной для реального рынка нехватки информации первоначально одинаково привлекательными могут казаться несколько возможных линий поведения фирмы. И только конкуренция определяет, какая из них является оптимальной. Между конкуренцией и конкурентоспособностью существует связь – одно вытекает из другого [22, с. 7].

Конкурентоспособность организации – это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентных товаров и услуг. Под конкурентоспособностью также понимается текущее положение организации на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка) и тенденции его изменения. Иногда понятие конкурентоспособности приравнивается к понятию сильных и слабых сторон организации. В частности, такой подход содержится в одном из фундаментальных трудов по данной проблематике, авторами которого являются П. Дженстер и Д. Хасси. Американский экономист М. Портер в своих работах рассматривал конкурентоспособность, как эффективность, с которой фирмы на местах используют мощности для производства товаров и услуг [22, с. 10].

Киперман Г.Я. определяет «конкурентоспособность организации как способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичных услуг (конкурентам) как по степени удовлетворения своими услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности».

Фатхутдинов Р.А. определяет конкурентоспособность «как способность фирмы выпускать конкурентоспособные услуги, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее

пределами» [29, с. 74].

Конкурентное преимущество – свойство организации, обеспечивающие ей достижение рыночных целей» [22, с. 9]. Часто понятие конкурентного преимущества путают с понятием «сильные стороны компании». Но эти два понятия имеют принципиальное отличие между собой. Сильные стороны – это такие характеристики продукта, по которым вы превосходите своих конкурентов. Товары конкурентов тоже имеют эти характеристики, но на более слабом уровне. А конкурентное преимущество – уникальная характеристика, которой обладаете только вы и никто на рынке.

Конкурентное преимущество достигается тогда, когда компания предлагает покупателю товар такой ценности, которую он вряд ли где-либо найдет. Когда фирме удается сформировать конкурентные преимущества, она завоевывает большую долю рынка, получает высокую прибыль и имеет возможность отразить атаки конкурентов.

В экономической литературе конкурентные преимущества часто отождествляют с возможностями организации более эффективно распоряжаться своими материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами, т.е. ее конкурентоспособностью. Следует отметить, что такая аналогия имеет под собой веские основания, так как смысл конкурентоспособности чаще всего трактуется, как способность опережать конкурентов в достижении поставленных экономических целей. Однако это не означает, что наличие отдельных конкурентных преимуществ даст вам мгновенное предпочтение среди потребителей в сторону вас, а не конкурентов. Только в совокупности они могут оказать решающее воздействие при выборе лучшего. Американский экономист М. Портер считал, что приоритетной задачей для любой компании является формирование и достижение, именно, устойчивого конкурентного преимущества [20, с. 63]. Основа долгосрочного конкурентного преимущества заключена в четырех критериях:

1. Полезность – конкурентное преимущество должно способствовать разработке стратегии, повышающей прибыльность бизнеса;

2. Уникальность – конкурентное преимущество должно быть уникальным и не встречаться у конкурентов;

3. Ценность – конкурентное преимущество бренда должно быть сложно копируемым и юридически защищенным;

4. Защищенность – конкурентное преимущество должно обладать высокой ценностью для целевой аудитории компании.

По мнению Рычкова С.Ю., «конкурентные преимущества бывают внутренние и внешние.

Конкурентное преимущество называется «внешним», если оно основано на отличительных качествах продукта, которые образуют ценность для покупателя за счет либо сокращения издержек, либо превышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, - это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу–хау фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, недовольных существующими товарами» [22, с. 13].

Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, управления фирмой или продуктом, которое создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Внутренне конкурентное преимущество – это следствие более высокой «производительности», которое обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией.

Стратегия, основанная на внутреннем конкурентом преимуществе – это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау фирмы. Эти два типа

конкурентного преимущества, имеющие разное происхождение и различную природу, часто оказываются несовместимы, поскольку требуют существенно различающихся навыков и культуры. Важно помнить, что однажды приобретенное конкурентное преимущество удержать навсегда невозможно, то, что было преимуществом вчера, не обязательно будем им завтра, конкурентное преимущество частично утрачивает ценность, если оно легко воспроизводится конкурентами на рынке» [22, с. 14].

Менеджмент обязан разработать стратегии для его сохранения путем создания барьеров на входе: высоких затрат капитала, дефицитности сырья, экономии, обусловленной масштабом производства, благоприятного месторасположения, патентов и лицензий. Два наиболее распространенных «заградительных сооружения» – преимущества, связанные с обладанием торговыми марками, и основные деловые способности компании в избранной сфере деятельности, фундаментом которых служит организационная эффективность фирмы.

Таким образом, в данном подразделе были детально проанализированы такие понятия как: конкуренция, конкурентоспособность и конкурентное преимущество, были рассмотрены разные подходы к трактовке конкуренции и сделаны следующие выводы:

Конкуренция в самом общем смысле – это борьба между производителями за предпочтения потребителей, а конкурентоспособность – это все, что обеспечивает бизнесу сравнительные преимущества в глазах клиента (относительно конкурентов). Под конкурентоспособностью также понимается текущее положение организации на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка) и тенденции его изменения.

Конкурентное преимущество – это набор характеристик, свойств товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Долгосрочное конкурентное преимущество характерно следующими признаками: полезность, уникальность, ценность, защищенность. Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ

перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Все виды конкурентных преимуществ предприятия с точки зрения путей достижения конкурентных преимуществ можно разделить на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

1.2. Методики выявления конкурентных преимуществ

Методы оценки конкурентных преимуществ предприятия реализуются через анализ эффективности использования факторов, составляющих модель оценки конкурентоспособности предприятия и на основе анализа составление стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Признанным классиком в области конкуренции и конкурентоспособности является профессор Гарвардского Университета Майкл Портер, разработавший модель «пяти сил» в конкуренции и базовые конкурентные стратегии предприятия [22, с. 26].

Модель «пяти сил» М. Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Схематично они отражены на рисунке 1.2.1.

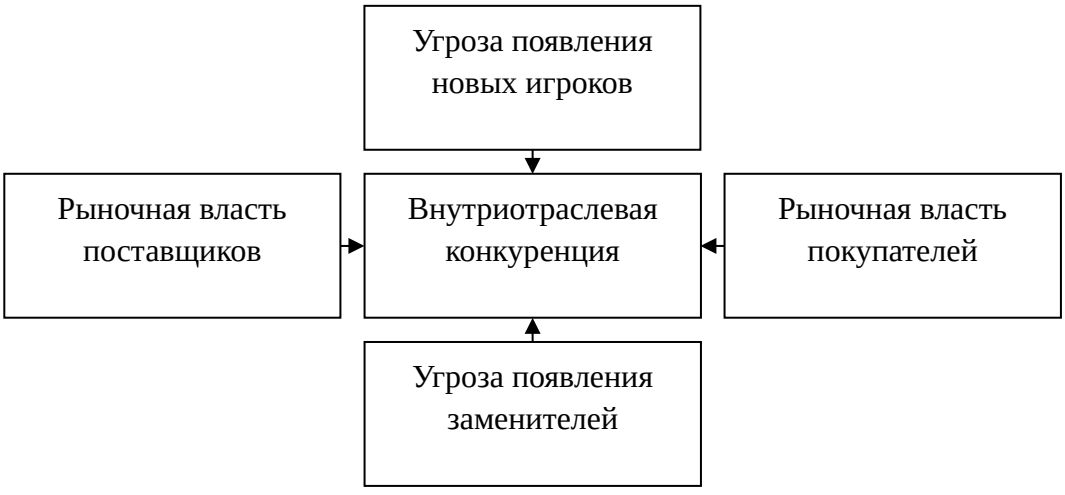

Рис. 1.2.1. Модель 5 сил конкуренции в отрасли М. Портера

Источник: Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. / М. Портер. – Издательство: Альпина Паблишер 4-е издание, 2016 г. – 45 с.

Как показано на рисунке 1.2.1. каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара: рыночная власть покупателей; рыночная власть поставщиков; угроза вторжения новых участников; опасность появления товаров - заменителей; уровень конкурентной борьбы.

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются основными движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели - «модель пяти сил конкуренции М. Портера» [20, с. 19]. Далее рассмотрены подробнее каждая из этих угроз.

Первая угроза состоит в появлении конкурентов. Когда в отрасли появляются конкуренты, они приносят дополнительные ресурсы и стремятся присвоить себе часть рыночной доли у прежних участников, и таким образом соперничество увеличивается, а прибыль уменьшается.

Угроза появления товаров - заменителей. Данный элемент рассматривает вопрос насколько просто заменить продукт или услугу, в частности, удешевить, т. е. если существуют аналоги товаров или услуг, предлагаемых организацией, они ограничат размер цены, которую может установить организация, и как следствие, ограничат размер ее прибыли.

Сильная зависимость от потребителей. Покупатели имея большую мощь, чем у продавца, могут тем самым снизить маржу прибыли продавца.

Чрезмерная зависимость от поставщиков может привести к тому, что поставщик будет продавать свою продукции по более высоким ценам, что грозит появлению олигополии и даже монополии [20, с. 19].

В совокупности эти силы определяют предельный потенциал прибыли отрасли.

Основываясь на данной модели, можно изучить, охарактеризовать различные факторы, влияющие на конкурентное положение субъекта рынка и использовать результаты анализа для составления первоначального варианта конкурентной стратегии.

Благодаря эффективной конкурентной стратегии компания быстрее

привлекает потребителей, несет более низкие затраты на привлечение и удержание клиентов и получает более высокую норму рентабельности с продаж.

Стратегия конкуренции представляет собой список действий, который осуществляет организация для получения более высокой прибыли, чем конкуренты. М. Портер выделял четыре вида базовых конкурентных стратегий в отрасли. Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций организации на рынке. На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, Портер построил так называемую матрицу конкуренции, которая представлена в таблице 1.2.1. В основу матрицы конкурентных стратегий М. Портера заложено два параметра: размер рынка и тип конкурентного преимущества [20, с. 23]. Размер рынка может быть широким (крупный сегмент, целая товарная категория, целая отрасль) или узким (небольшая рыночная ниша, аккумулирующая потребности очень узкой или специфичной целевой аудитории).

Таблица 1.2.1

Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера

Размер рынка	Тип конкурентного преимущества	
	Преимущество в затратах	Преимущество в продукте
Широкий рынок	1. Лидерство в издержках	2. Дифференциация
Узкий рынок	3. Фокус на издержках	4. Фокус на дифференциации

Источник: Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. / М. Портер. – Издательство: Альпина Паблишер 4-е издание, 2016 г. – 45 с.

Тип конкурентного преимущества может быть двух вариантов: низкая стоимость товара (или высокая рентабельность продукции) или широкое разнообразие ассортимента. На основании такой матрицы Майкл Портер выделяет три основные стратегии конкурентного поведения компании в отрасли: лидерство в издержках, дифференциация и концентрация [29, с. 75].

Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли.

Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат.

Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей.

Итак, любая компания может выбрать одну из трех стратегий: достижение лидерства в минимизации издержек, дифференциация и концентрация. Последняя, в свою очередь, включает два варианта – минимизацию издержек и дифференциацию. М. Портер считал, что эти стратегии - три, в высшей степени, жизнеспособных подхода противодействия конкурентным силам, однако М.Портер советует всем руководителям компаний применять только один из этих подходов. Пытаясь ухватиться за все стратегии сразу, управляющий оставит и себя и свою компанию в положении «застрявших где-то посередине», оставаясь при этом, без какой - либо внятной, обоснованной стратегии. Компания, застрявшая где-то посередине, будет иметь низкую прибыль, размытую корпоративную культуру, противоречивые организационные структуры, слабую систему мотивации и т.д. У такой компании не будет доли рынка, инвестиций и решимости играть в минимизацию издержек или дифференциацию в пределах отрасли, необходимую, чтобы избежать этого в более узком сегменте рынка. Такая компания теряет как клиентов, покупающих продукцию в больших объемах и требующих низких цен, так и клиентов, создающих спрос на уникальность продуктов и услуг.

При выборе стратегии М. Портер предлагает обратиться к «цепочке создания ценностей». Реальные преимущества в минимизации издержек и в дифференциации надо находить в цепи действий, которые совершает фирма, чтобы доставить своим потребителям определенную ценность. Он идентифицирует пять первичных и четыре вторичных действия, составляющих такую цепочку в любой фирме [7, с. 55]. Пять первичных и четыре вторичных действия, составляющих такую цепочку показаны в таблице 1.2.2.

Таблица 1.2.2.

Пять первичных и четыре вторичных действия

в «цепочке ценностей» М. Портера

Показатель	Первичные действия
	Характеристика
1. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия	Это действия, связанные с получением, хранением и распределением вводимых ресурсов, такие как физическое обращение с сырьем и материалами, их складирование, ведение учета запасов, составление графиков движения транспортных средств, расчеты с поставщиками.
2. Производственные процессы	Это действия, сопряженные с трансформацией вводимых ресурсов в конечный продукт, в частности машинная обработка, упаковка, сборка, выпуск печатной продукции и эксплуатация производственных площадей и помещений.
3. Материально-техническое обеспечение сбыта	Это операции, связанные со сбором, хранением и физической доставкой продукта покупателям, такие как складирование готовых изделий, физическое обращение с ними, эксплуатация средств доставки, обработка заказов и составление графиков.
4. Маркетинг и продажи	Все действия, сопряженные с куплей-продажей продукта, - реклама, продвижение товара на рынке, сбытовые операции, квотирование, выбор каналов сбыта, отношения со сбытовиками и ценообразование.
5. Обслуживание	Действия, связанные с оказанием услуг, повышающих или поддерживающих ценность продукта, такие как установка, ремонт, обучение, поставка компонентов и наладка (регулировка).
Показатель	Вторичные действия
	Характеристика
1. Закупки	Действия, связанные с закупками сырья, запасов и прочих расходных материалов в дополнение к станкам, оборудованию (в том числе лабораторному и офисному) и зданиям.
2. Развитие технологии	Действия, связанные с совершенствованием продукта и (или) процесса, включая научные исследования и опытно-конструкторские разработки, проектирование продукта и его дизайн, проектирование производственных процессов, процедур обслуживания и т.д.
3. Управление людскими ресурсами	Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала.
4. Поддержание инфраструктуры фирм	Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, отношения с правительством, управление качеством и т.д.

Источник: Давлетов, И.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. / И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, В.П. Черданцев, С.А. Черникова. – Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. – 96 с.

Конечно, говорит М. Портер, «указанные виды деятельности – всего

лишь звенья стандартной цепочки создания ценностей. Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынке. А эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия. Цель такого расчленения состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий. Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести компания, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной компании. Так, в зависимости от отрасли каждая из категорий может оказаться жизненно необходимой для обретения преимуществ в конкуренции. Все источники устойчивых конкурентных преимуществ любой компании кроются здесь, в глубинах цепочки создания ценностей. Такой анализ должны проводить все руководители компаний, и делать это следует поэтапно. Управляющим полезно рисовать схемы, анализировать величину издержек своих компаний, а затем проводить такой же анализ в отношении фирм-конкурентов [20, с. 33].

Компании, должны вести систематическое и комплексное изучение своих нынешних и будущих конкурентов и знать не только их, но и свои слабые и сильные места. Добиться этого можно используя SWOT - анализ.

Впервые модель «SWOT - анализа» возникла в 1960-1970 годах. Основоположником теории стал Альберт Хамфри – американский консультант, специалист по теории бизнеса и управления организациями. Он изучал причины неудач в стратегическом планировании организации и процессе изучения изобрел методику под названием «SOFT - анализ». Однако термин «SWOT - анализ» впервые возник в 1964 году в Цюрихе, на одном из семинаров по планированию. На семинаре была озвучена концепция, в

которой «F=fails» было заменено на «W=weaknesses», а также были более точно сформулированы расшифровки аббревиатур. В конечном итоге за ним укрепилось название «SWOT - анализ» [22, с. 70].

Название «SWOT - анализ», как уже выше было упомянуто, происходит от аббревиатуры четырех английских слов: strengths (сильные стороны, конкурентные преимущества), weaknesses (слабости, слабые стороны, конкурентные недостатки), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Таким образом, на русский язык понятие «SWOT - анализ» переводится, как анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз ее внешней среды. Достигается это за счет того, что менеджеры должны сравнивать внутренние силы и слабости своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам [5, с. 67].

Желательно придерживаться следующей последовательности действий при проведении SWOT анализа, показанной на рисунке 1.2.2.

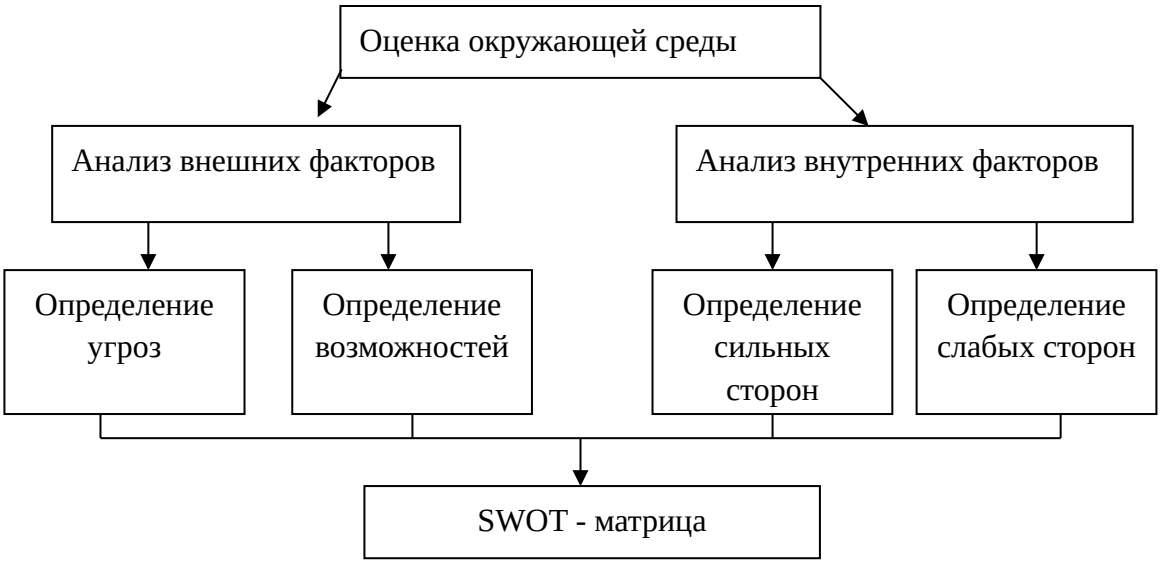

Рис. 1.2.2. Последовательность действий при проведении SWOT- анализа

Источник: Рычков, С.Ю. Исследование конкурентоспособности: маркетинговые аспекты. / С.Ю. Рычков. – Казань: Центр инновационных технологий, 2008. - 220 с.

Данная методика SWOT анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании:

1. Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги, в разрезе внешних и внутренних факторов.

2. На основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.

3. Полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа.

4. На основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

Данный анализ используется не только для оценки конкурентоспособности, он очень важен для выбора стратегии развития. Согласно этому можно обозначить основные стратегические направления по улучшению положения компании в ближайшем будущем:

1. Организации нужно осваивать новые рынки, но учитывая разные барьеры на входе, в приоритете будет интернет - рынок;

2. Кадровая политика организации несовершенна, ее стоит пересмотреть;

Давая обобщающую оценку SWOT - анализа, следует охарактеризовать его как многофакторную, адаптивную, универсальную, вариативную модель принятия решений в сфере управления хозяйствующего субъекта. Решений, основанных на субъективных (экспертных) оценках внешней и внутренней среды фирмы. На основе сопряжения, то есть аналитического совмещения этих оценок возникает система рекомендаций по сохранению и усилению конкурентоспособности фирмы - объекта исследования [33, с. 67].

Для оценки конкурентоспособности организации можно воспользоваться методикой «4Р». Методика оценки конкурентоспособности организации на базе «4Р» основана на сравнительном анализе организации и предприятий – конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке и каналы сбыта. «4Р» образуются по заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. Всем факторам конкурентоспособности присваивается

балльная оценка, например, от 1 до 5 баллов. Где 1-самый низший бал, а 5 - самый высокий. Недостатком данного метода является то, что оценка факторов конкурентоспособности проводится экспертами [22, с. 118].

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (см. рис. 1.2.3.).

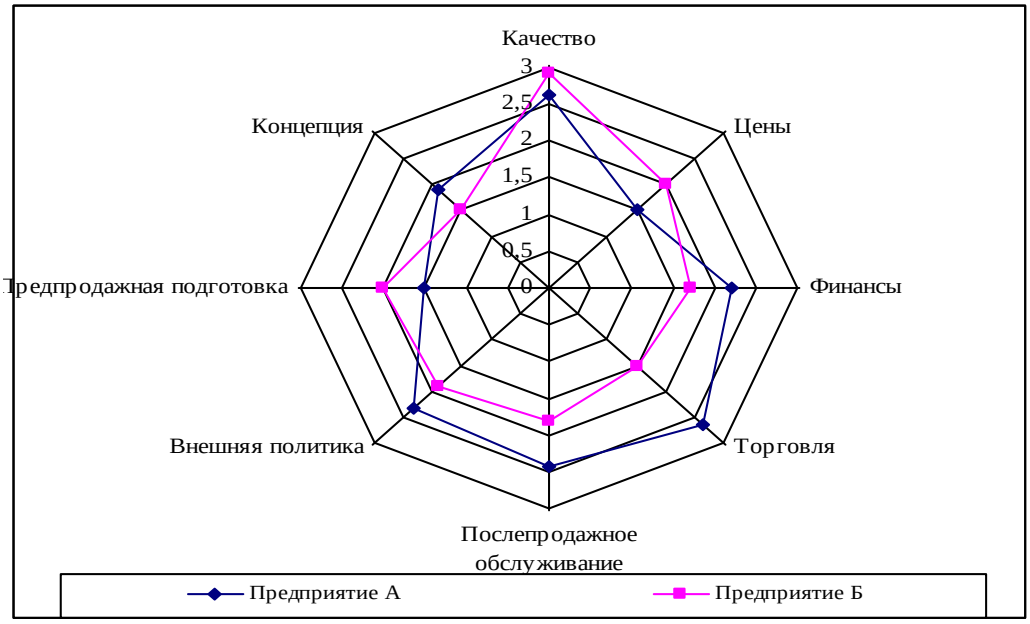

Рис. 1.2.3. Многоугольник конкурентоспособности

Источник: Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. - 718 с.

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам [14, с. 121].

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

Все вышесказанное позволяет сделать вывод, что применение методик по анализу и выявлению конкурентных преимуществ является важным элементом для производственно - хозяйственной деятельности предприятий в

условиях рыночной экономике. Применение этих методик позволяет организациям подробнее рассмотреть свои возможности и увидеть приближающиеся угрозы, что в свою очередь дает возможность своевременно принять решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, необходимости освоения новых рынков, расширении и создании производственных мощностей и т.д.

1.3. Специфика выявления конкурентных преимуществ на рынке тяжелой промышленности

Рынок тяжелой промышленности имеет ряд существенных отличительных характеристик, которые необходимо учитывать каждому предприятию данной отрасли для правильного позиционирования своих конкурентных преимуществ. Если при производстве товаров потребительского рынка (рынок товаров массового потребления) важно учитывать запросы покупателей и изменения тенденций спроса, то на рынке тяжелой промышленности разработка товаров, в основном, стимулируется научно - техническим прогрессом. Поэтому одним из важнейших конкурентных преимуществ, предприятий на данном рынке, является внедрения инновационных технологий. Необходимость формирования конкурентных преимуществ в организациях именно за счет внедрения инновационных технологий обуславливается тем, что только таким образом возможным становится производство продукции, обладающей уникальными потребительскими свойствами и техническими характеристиками, превосходящей аналоги конкурентов [25, с. 73].

Инновационное развитие подразумевает наличие сильных позиций в научно-исследовательском сегменте, связанном с разработкой и внедрением инноваций, направленном на создание, распространение и управление знаниями и опытом, накопленным в рамках НИОКР, проводимых в организации. Важным аспектом формирования конкурентных преимуществ в рамках рассматриваемого сегмента является наличие у предприятия

интеллектуальной собственности и прав на нее в виде патентов на изобретения. Объектами такой собственности могут быть: промышленные образцы, свидетельства на полезные модели, программы ЭВМ, товарные знаки и знаки обслуживания, а также иные, аналогичные с перечисленными правами и активами, необходимые для эффективного инновационного развития. Следует отметить, что хотя показатели, описывающие количество приобретенных и используемых в организации патентов, лицензий и других объектов интеллектуальной собственности достаточно просты и удобны, с точки зрения расчета и сбора данных, они не всегда отражают реальную степень инновационности организации и возможности формирования и наращивания конкурентных преимуществ. Это объясняется тем, что, во-первых, в некоторых случаях отказ организации от коммерциализации запатентованного изобретения может являться частью стратегической политики. А во вторых, организация может отказаться от разработки инновации и приобрести лицензию, в таком случае очевидно, что затраты усилий и ресурсов при этом будут неравнозначны [21, с. 80].

В процессе формирования конкурентных преимуществ одной из основных проблем, наиболее остро стоящих перед руководством, является состояние производственных мощностей. При устаревших производственных фондах, затрудняется повышение качества продукции и выпуск новых товаров, что значительно снижает потенциал роста организации, так как он характеризуется инертностью, т.е. невозможно быстро обновить производственные мощности, заменить оборудование, наладить производство нового продукта и т.д. В данном сегменте организационно - производственной деятельности, основой для формирования конкурентного преимущество может стать освоение новой технологии, характеризующее способность организации к включению в производственный процесс нового оборудования и производственно-технологических линий. В процессе формирования конкурентных преимуществ по производственно-технологическому сегменту важно, чтобы производственное оборудование было не только в технически

исправном состоянии, но и соответствовало международным стандартам.

Следовательно, для того, чтобы сохранить и развивать свой бизнес-успех, посредством устойчивого удержания конкурентного преимущества, организация в своей собственной деятельности должна постоянно проводить адекватные стратегические и технические изменения [3, с. 91]. Этапы разработки этих изменений показаны в таблице 1.3.1.

Таблица. 1.3.1.

Стратегические и технические изменения предприятия

<table>
<tr><td>Этапы разработки и реализации технической политики предприятия.</td><td>План технико-технологического развития предприятия разрабатывается по следующим направлениям.</td></tr>
<tr><td rowspan="3">1. Проведение маркетинговых исследований в целях определения уровня конкурентоспособности выпускаемых товаров и разработка стратегических мер по достижению конкурентоспособности товаров в будущем;</td><td>1. Создание, освоение производства и модернизация выпускаемой продукции;</td></tr>
<tr><td>2. Внедрение прогрессивных технологических процессов;</td></tr>
<tr><td rowspan="2">3. Комплексная автоматизация и механизация производственных процессов;</td></tr>
<tr><td>2. Разработка стратегии предприятия, в которую должна быть заложена идеология технической политики;</td><td rowspan="2">4. Совершенствование системы управления, планирования и организации производства;</td></tr>
<tr><td>3. Проведение НИОКР по созданию конкурентоспособных товаров и других объектов предприятия;</td></tr>
<tr><td rowspan="2">4. Организационно-технологическая подготовка производства новых товаров;</td><td>5. Повышение эффективности использования материальных и топливных ресурсов;</td></tr>
<tr><td>6. Обновление и модернизация основных фондов;</td></tr>
<tr><td>5. Производство и реализация новых товаров предприятия.</td><td>7. Совершенствование кооперации и разделения труда, организации и обслуживания рабочих мест, внедрение передовых приемов и методов труда;</td></tr>
<tr><td></td><td>8. НИОКР</td></tr>
</table>

Источник: Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 396 с.

Инновационное развитие организации на современном этапе невозможно представить без наличия развитого кадрового потенциала. Опыт индустриально развитых стран показывает, что превращение научно-технических разработок в инновационный товар могут обеспечить только профессионально подготовленные специалисты. Подготовка кадров является

той сферой, финансовые вложения в которую, при относительно небольших затратах, приносят быстрый и положительный социально-экономический эффект. Персонал организации, как инновационный ресурс, характеризуют уровень профессиональной подготовки работников и их способности к обучению. Поэтому доля инженерно - технических работников на предприятии, имеющих высшее профессиональное образование, с достаточно высокой степенью точности характеризует инновационность организации в целом. В узком смысле кадровый инновационный потенциал предприятия - это совокупность креативной способности, желания и готовности персонала к инновационной деятельности в рамках и интересах компании, а также способность, желание и готовность руководства организации обеспечить эту деятельность в соответствии с целями развития предприятия [31, с. 29].

Непрерывный процесс творческой деятельности должен быть направлен на создание новой продукции и услуг, технологии и материалов, новых организационных форм, обладающих научно-технической новизной и позволяющие удовлетворить новые общественные или индивидуальные потребности.

Таким образом, в основе инновационного развития современной организации лежит творческий потенциал ее сотрудников. От того на сколько он развит и применим в данной среде зависит и дальнейший успех компании. При этом важны все категории сотрудников: руководители, специалисты, рабочие, так как каждый из них может привнести нечто новое, неординарное, способное сократить путь организации к намеченной цели. Следует отметить, что использование инновационных разработок под силу лишь достаточно крупным предприятиям. Это связано с тем, что в данном случае высоки риски. Крупное предприятие, с набором достаточно рентабельных производств, может рисковать и получать значительную прибыль. В случае успеха использование инновационных разработок даст предприятию возможность значительно опередить своих конкурентов.

Естественно не все факторы, влияющие на деятельность предприятия,

даже при условии эффективного управления, можно контролировать. В частности, для предприятий рынка тяжелой промышленности, большое значение имеют внешние факторы, такие как государственная поддержка отрасли, общее состояние экономики государства, фактическая конкурентоспособность отрасли и другие [24, с. 138]. Внешним факторам характерна неопределенность и непредсказуемость последствий. На указанные факторы организация может оказывать лишь косвенное влияние. Однако на конкурентном рынке их влияние необходимо учитывать и изучать.

Политический фактор внешней среды изучается в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику.

Анализ экономического аспекта внешней среды позволяет понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности.

Изучение социального компонента внешнего окружения направлено на то, чтобы уяснить и оценить влияние на бизнес таких социальных явлений, как отношение людей к труду и качеству жизни, мобильность людей, активность потребителей и др.

Анализ технологического компонента позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники.

Вышесказанное позволяет сделать вывод, что организации, ведущие свою деятельность на рынке тяжелой промышленности, для обеспечения конкурентных преимуществ и постоянного увеличения прибыли должны использовать, прежде всего, стратегию инновационного развития. Данная стратегия способна обеспечить устойчивость организации во внешней среде и сохранить ее потенциал в случае каких-либо изменений.

Высокий уровень инновационного потенциала организаций на рынке тяжелой промышленности, является необходимым условием,

обуславливающим целесообразность применения к ней механизмов регулирования конкурентоспособности, направленных на формирование конкурентных преимуществ [24, с. 139]. Обеспечение кадрового потенциала так же является неотъемлемой частью эффективного функционирования такой организации. Именно поэтому руководство компании должно уделять особое внимание развитию творческого потенциала, наличие которого свидетельствует о высокой инновационной активности всего персонала. Именно персонал способен привести в действие стратегию инновационного развития, принятую руководством организации и привести ее к поставленной цели наиболее быстрым путем, сокращая возможные риски и угрозы со стороны внешней среды.

Делая вывод по теоретическому разделу данной работы можно выделить следующее:

Конкуренция в самом общем смысле - это борьба между производителями за предпочтения потребителей, а конкурентоспособность - это все, что обеспечивает бизнесу сравнительные преимущества в глазах клиента (относительно конкурентов). Под конкурентоспособностью также понимается текущее положение организации на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка) и тенденции его изменения.

Конкурентное преимущество - это набор характеристик, свойств товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Долгосрочное конкурентное преимущество характерно следующими признаками: полезность, уникальность, ценность, защищенность. Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Все виды конкурентных преимуществ предприятия с точки зрения путей достижения конкурентных преимуществ можно разделить на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

Применение методик по анализу и выявлению конкурентных

преимуществ является важным элементом для производственно - хозяйственной деятельности предприятий в условиях рыночной экономике. Применение этих методик позволяет организациям подробнее рассмотреть свои возможности и увидеть приближающиеся угрозы, что в свою очередь дает возможность своевременно принять решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, необходимости освоения новых рынков, расширении и создании производственных мощностей и т.д.

Рынок тяжелой промышленности имеет ряд существенных отличительных характеристик, которые необходимо учитывать каждому предприятию данной отрасли для правильного позиционирования своих конкурентных преимуществ. Наращивание конкурентных преимуществ в данном сегменте может быть осуществлено за счет: увеличения доли оборудования, произведенного с применением инновационных разработок; проведения модернизационной политики в организации; увеличения доли оборудования со сроком эксплуатации менее 10 лет; увеличения уровня автоматизации производственного процесса; увеличения доли оборудования, технических средств, отвечающих требованиям международных стандартов; внедрения системы мониторинга производственных затрат в организации и др.

2. Анализ конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш»

2.1. Характеристика деятельности НПО «Татэлектромаш»

НПО «Татэлектромаш» начало свою деятельность в 1976 году, в Республике Татарстан, и расположено в г. Набережные Челны, ул. Моторная, 38, а/я 183. В наши дни ОАО «НПО Татэлектромаш» представляет собой крупный холдинг, объединяющий несколько предприятий. НПО «Татэлектромаш» - это, по сути, имущественный комплекс, в котором располагаются предприятия холдинга. В состав холдинга входят следующие предприятия:

1. ЗАО «ПК ЗТЭО» - является предприятием, специализирующимся на выпуске электрооборудования для карьерных автосамосвалов большой грузоподъемности, экскаваторов, городского и железнодорожного электротранспорта. Основными потребителями завода являются: ОАО «БЕЛАЗ», ИЗ-«Картэкс» имени П.Г. Коробкова, ООО «Уральские локомотивы» и другие.

2. ЗАО «Торговый дом ТЭМ» - Торговый Дом «ТЭМ» является сбытовой структурой холдинговой компании «Татэлектромаш». ТД «ТЭМ» осуществляет оптовые продажи готовой продукции предприятий холдинга на внутренний рынок и на экспорт в страны Ближнего и Дальнего Зарубежья, предлагает индивидуальные условия сотрудничества для каждого клиента.

3. ЗАО «ПК «ТЕХНОТРОН» - специализируется на производстве автозапчастей, резинотехнических изделий и др.

4. ЗАО «НТЗ ТЭМПО» - специализируется на производстве металлоконструкций, сварных балок и профильных труб. Основной потребитель - ведущие российские нефтегазовые компании («Газпром», «Роснефть», «Татнефть», «Ямал СПГ»).

5. ЗАО «КМК ТЭМПО» - специализируется на производстве арматуры (диаметр от 8 до 32мм)

6. Логистическая компания «ТЭМПО-Логистик» - 600 автопоездов в

составе трех автоколонн. Оказание логистических услуг для предприятий холдинга и перевозка грузов от сторонних заказчиков по всей России.

Основным видом деятельности НПО «Татэлектромаш» является:

1. Проведение опытно-конструкторских и технологических работ по заказам предприятий;

2. Инвестиционно-инновационная деятельность - финансирование подготовки производства новых изделий, закупок новейшего технологического оборудования и оснастки предприятиям, размещенным на промышленной площадке ОАО «Татэлектромаш»;

3. Поддержание основных фондов общества в работоспособном потребительском состоянии - финансирование капитальных ремонтов и реконструкции зданий общества, инженерных сетей и благоустройства территории промышленной площадки общества. Основные направления деятельности прямо связаны как с предприятиями, размещенными на промышленной площадке общества.

Деятельность НПО «Татэлектромаш» подчинена следующим целям:

1. Привлечение внимания покупателей к продукции НПО «Татэлектромаш» и стимулирование расширения географии продаж;

2. Реализация продукции предприятия;

3. Обеспечение доставки продукции в необходимом объеме и в такое время, которое более всего устраивает заказчиков.

Промышленные площадки холдинга сгруппированы на единой территории в Набережных Челнах и насчитывают 150 тыс. кв.м. На предприятиях холдинга трудятся около 6 тысяч человек. В распоряжении холдинга более 2 тыс. единиц оборудования, предприятие имеет современное инструментальное и литейное производство, собственный научно-технический центр, собственные крытые склады для хранения готовой продукции в больших объемах а также уникальный окрасочный конвейер для металлоконструкций. Производственные возможности холдинга позволяют производить и поставлять 3000 т. металлоконструкций, и 7000 т.

электросварной трубы в месяц. Производимые металлоконструкции обрабатываются европейскими лакокрасочными материалами, защищающими металл от коррозии. Качество продукции обеспечивает рентген - анализ сварных соединений. Удобное расположение предприятия в центре России дает возможность отправлять груз любым удобным транспортом: два железнодорожных тупика и федеральная трасса М-7. Сотрудничество стабильно подтверждается широчайшей географией поставок продукции НПО «Татэлектромаш». В число стратегических партнёров компании входят крупнейшие предприятия Центрального, Уральского, Приволжского, Южного округов.

В целом, ассортимент производимой продукции НПО «Татэлектромаш» составляют:

1. Электромагниты большой грузоподъемности;

2. Генераторы, тяговые электродвигатели, пускорегулирующая аппаратура для карьерных экскаваторов;

3. Компоненты для автомобилей (муфты электромагнитные, воздухоочистители, панели приборов и т.д.);

4. Изделия из пластмасс и резинотехнические изделия;

5. Металлоконструкции (в т.ч. по чертежам заказчика);

6. Сварные балки (от 200 до 2000 мм), трубы (толщина стенки до 10 мм).

7. Арматура марки А400 (АIII) и А500С (диаметром 10-32 мм.)

Показатели производства продукции НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг. представлены в таблице 2.1.1.

Из таблицы 2.1.1 видно, что производство металлоконструкций упало с 52583 шт. в 2015г до 48789 шт. в 2016г. т.е. на 7,2%. На уменьшение производства металлоконструкций сильно повлиял такой важный сектор потребления, как строительство. В строительной индустрии все чаще на замену привычных металлоконструкций применяют быстровозводимые технологии ЛСТК, главное их отличие от металлоконструкций более низкая цена и быстровозводимость.

Таблица 2.1.1.

Показатели производства продукции НПО «Татэлектромаш»

за 2014-2016гг., шт.

№	Показатели	2014г.	2015 г.	2016 г.	Откл. 2016/2015	%
1.	Металлоконструкции, всего	40023	52583	48789	-3794	92,8
	Фермы	12350	16403	15403	-1000	93,9
	Прогоны	12348	15950	14953	-997	93,7
	Сварные балки	15325	20230	18433	-1797	91,1
2.	Трубы всего	42000	47000	39000	-8000	82,9
	Труба профильная прямоугольная	10454	12454	8454	-4000	67,8
	Труба круглая водогазопроводная	8765	8865	8465	-400	95,5
	Труба круглая с антикоррозионным покрытием	8235	8935	8135	-800	91,0
	Труба профильная квадратная	8123	8923	8023	-900	89,9
	Сваи	6423	5823	5923	100	101,7
3.	Арматура, всего	456455	531231	600765	69534	112,9
	А400 (АIII) (диаметром 10-32 мм)	311654	400675	486123	85488	121,3
	А500С (диаметром 10-32 мм)	144801	130556	114642	-15914	87,8
4.	Электродвигатели, всего	22345	22565	21466	-1099	95,1
	Электродвигатель тяговый постоянного тока ДК-724ДМ	5588	5602	5543	-59	98,9
	Электродвигатели тяговые постоянного тока ДК-259ЕМ, ДК-263БМ	6132	6102	6912	810	113,3
	Электродвигатели постоянного тока Д-812 и ДЭ-812	4892	4912	4871	-41	99,2
	Электродвигатель постоянного тока типа ДК-410БМ	5733	5949	4140	-1809	69,6
5.	Компоненты для автомобилей	31454	36321	40561	4240	111,7
	Муфты электромагнитные	7014	10081	13695	3614	135,8
	Воздухоочистители	9876	10567	10743	176	101,7
	Панели приборов	14564	15673	16123	450	102,8

Источник: данные Годового отчета НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016 гг.

Производство труб так же уменьшилось с 47000 шт. в 2015г до 39000 шт. в 2016г. (на 17,1%), произошло это из-за снижения конкурентоспособности данной продукции, в основном, это связано с отсутствием крытых складов, для хранения трубной продукции, продукция складируется на улице и подвержена ржавчине. Однако, произошло увеличение производства арматуры с 531231 шт. в 2015г. до 600765 шт. в 2016г. (на 12,9%). Компания запустила арматурный прокат в начале 2014 года и тот факт, что в республике Татарстан

нет предприятия способного производить такой же объем данной продукции позволило ей быстро занять позиции лидера в данной отрасли. Производство электродвигателей так же уменьшилось с 22565 шт. в 2015г до 21466 шт. в 2016г. (на 4,9%), а производство компонентов для автомобилей увеличилось с 36321 шт. в 2015г до 40561 шт. в 2016г. (на 11,7%).

Описывая характеристику НПО «Татэлектромаш» стоит уделить внимание такому важному фактору как трудовые ресурсы. Структура персонала организации НПО «Татэлектромаш» представлена в таблице 2.2.2. Как видно из таблицы 2.1.2., с 2014 по 2016 годы количество сотрудников предприятия увеличилось на 1099 человек (на 22%), в основном, это связано с открытием комплекса ЗАО «КМК ТЭМПО», которое специализируется на производстве арматуры, открытие нового цеха позволило предприятию набрать большое количество новых сотрудников. Большую долю в структуре персонала предприятия занимают основные рабочие (50,0%). Второй по величине группой в структуре являются вспомогательные рабочие (21,7%).

Таблица 2.1.2.

Структура персонала организации НПО «Татэлектромаш»

Показатель	Численность персонала									
	Всего		В том числе по категориям							
			Руководители		ИТР		Основные рабочие		Вспомогательные рабочие	
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%
2014г.	4903	100	450	9,2	980	20,0	2600	53,0	900	18,3
2015г.	5320	100	470	8,8	1064	20,0	2920	55,0	866	16,3
2016г.	6002	100	490	8,2	1200	20,0	3004	50,0	1308	21,7

Источник: данные Годового отчета НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016 гг.

Такой большой процент обусловлен спецификой производственного предприятия, в котором основную работу по производству продукции выполняют рабочие технических специальностей. Далее следуют ИТР (20,0%) и руководители (8,2%). В рамках оценки кадрового потенциала организации необходимо также проанализировать уровень образования сотрудников предприятия (см. табл. 2.1.3.).

Таблица 2.1.3.

Структура персонала НПО «Татэлектромаш» по уровню образования

Уровень образования	2015г.	Структура, %	2016 г.	Структура, %
Высшее	1123	21	1312	22
Среднее профессиональное	3340	63	3695	61
Среднее общее образование	857	16	995	17
Итого:	5320	100	6002	100

Источник: данные Годового отчета НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016 гг.

На основе данных таблицы 2.1.3. можно сделать вывод, что значительную часть кадров НПО «Татэлектромаш» составляют сотрудники со средним профессиональным уровнем образования. Это 61% работников предприятия в 2016г. Из предоставленных данных видно, что на предприятии наблюдается тенденция роста численности работников, имеющих высшее образование.

Предприятие имеет достаточно хороший общий уровень высшего образования среди сотрудников: 22% персонала имеет высшее образование. Также, следует отметить, что 263 работника обучаются в высших учебных заведениях без отрыва от производства (на очных и заочных отделениях). За 2016 год прошли обучение на курсах целевого назначения, повысили квалификацию, прошли обучение на вторую профессию, обучены вновь и прошли переподготовку 527 человек, что составляет 8,8% общего количества работающих предприятия.

Все вышесказанное позволяет сделать вывод, что кадровый потенциал предприятия находится на достаточно высоком уровне, компания заинтересована в том чтобы на ее площадка работали высококвалифицированные кадры.

Опираясь на ключевые финансово-экономические показатели можно определить, насколько успешно функционирует НПО «Татэлектромаш». Итоги производственно-хозяйственной деятельности НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг. представлены в таблице 2.1.4.

Таблица 2.1.4.

Итоги производственно-хозяйственной деятельности

НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг., млн. руб.

Показатели	2014г.	2015г.			2016г.		
		Значение	Абс. изм	Темп роста, %	Значение	Абс. изм	Темп роста, %
Выручка от реализации, млн. руб.	670, 1	1 030, 6	360,5	153,8	930,5	-100, 1	90,3
Себестоимость реализованной продукции, млн. руб.	470,4	780,9	310,5	166,0	750,1	-30,8	96,1
Прибыль от реализации, млн. руб.	199,7	249,7	50,0	125,0	180,4	- 69,3	72,2
Чистая прибыль, млн. руб.	150,4	230,0	70,6	152,9	160,4	-69,6	69,7

Источник: данные Годового отчета НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016 гг.

Анализ финансовых результатов по итогам производственно-хозяйственной деятельности НПО «Татэлектромаш», показал, что за анализируемый период наблюдается тенденция как роста выручки от реализации товаров, продукции и услуг (с 2014-2015гг.) так и падение (с 2015-2016гг.).

В 2014г. выручка от реализации составила 670,1 млн. руб., в 2015г. она возросла на 360,5 млн. руб., и составила 1030,6 млн. руб., но в 2016г. она уменьшилась на 100,1 млн. руб. по сравнению с 2015г. и на конец отчетного периода составила 930,5 млн. руб.

В 2015г. себестоимость составила 780,9 млн. руб., что на 310,5 млн. руб. больше чем в прошлом году, а в 2016г. произошло уменьшение себестоимости на 30,8 млн. руб., по сравнению с 2015г. Стоит заметить, что темп роста себестоимости превышает темп роста выручки от продаж 96, > 90,3 и это значит, что прибыль от реализации продукции уменьшается.

Себестоимость увеличивается за счет повышение цен на сырье, основные материалы и роста тарифов на энергоресурсы, при этом их повышение опережает рост стоимости производимой продукции. Основной причиной перерасхода являются сверхплановые затраты на ремонт основных фондов, так-так существует техническое отставания группы предприятий НПО

«Татэлектромаш».

Большая часть основных средств введена в эксплуатацию более 30 лет назад, содержание которых ведёт к существенным издержкам. Из-за физического и морального износа оборудования возрастает количество аварийных ремонтов (возрастной состав, ежегодное недофинансирование, рост объемов производства, т.е. увеличение интенсивности эксплуатации и др.). Высокая техническая оснащенность и возможности повышения качества выпускаемой продукции предприятиями - конкурентами НПО «Татэлектромаш» могут вызвать замедление роста производства и реализации продукции и, соответственно, снизить конкурентоспособность компании.

От размера выручки и себестоимости реализованной продукции зависит третий показатель - прибыль от реализации, так как прибыль от продаж равна выручке за вычетом себестоимости проданной продукции, а также оттуда вычитаются коммерческие и управленческие расходы. В 2014г. эта прибыль составила 199,7 млн. руб., а к 2015г. она увеличилась на 50 млн. руб. и составила 249,7 млн. руб. В результате работы холдинга в 2016г. была получена прибыль от основной деятельности - 180,4 млн. руб. Прибыль снизилась на 69,3 млн. руб. по сравнению с 2015г. Снижение прибыли объясняется увеличением себестоимости произведенной продукции. Так же повышение цен на медный прокат и энергоносители стали причиной роста цен на электротехническую продукцию и соответственно снизили ее конкурентоспособность.

Чистая прибыль компании в 2014г. составила 150,4 млн. руб., в 2015г. она увеличилась на 70,6 млн. руб., (темп роста составил 152,9%). А в 2016г. чистая прибыль снизилась на 69,6 млн. руб. по сравнению с 2015г.

Чтобы деятельность предприятия считалась эффективной, то необходимо выполнение следующего условия:

темпы роста прибыли > темпы роста выручки > темпы роста затрат.

В данном же случае темпы роста составили отношение:

с 2014 по 2015 гг. 152,9% < 153,8% < 166,0%;

с 2015 по 2016 гг. 69,7%< 90,3% < 96,1%,

Т.е. на всем анализируемом промежутке времени необходимое для эффективной работы предприятия соотношение темпов роста не выполняется. И темп роста себестоимости опережает не только прибыль, которая начала снижаться, но и саму выручку от реализации. Если так будет продолжаться дальше, то предприятие может не окупить себестоимость продукции. Это говорит о том, что в организации необходимо создание работы по оптимизации расходов и поиска путей снижения себестоимости.

При анализе хозяйственной деятельности предприятия НПО «Татэлектромаш», стоит так же рассмотреть коэффициент рентабельности затрат. Рентабельность деятельности НПО «Татэлектромаш» рассчитывается как отношение суммы чистого денежного притока (состоящего из чистой прибыли и амортизации за отчетный период) к себестоимости проданных товаров, услуг: K = P/ S x 100%,

где K - рентабельность деятельности;

P - чистая прибыль;

S - себестоимость.

Показатели рентабельности НПО «Татэлектромаш» автор представил на рисунке 2.1.1.



Рис. 2.1.1. Показатели рентабельности НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг., %

Как видно из рисунка 2.1.1 рентабельность деятельности НПО «Татэлектромаш» в изучаемый период имеет тенденцию спада с 0,32% в

2014г. до 0,21% в 2016г. Это свидетельствует о необходимости усиления контроля за себестоимостью производимой продукции и оказываемых предприятием услуг, например: уменьшение потерь от брака или сократить энергетические затраты путем внедрения энергоэффективных технологий.

Таким образом, НПО «Татэлектромаш» является крупным предприятием по производству металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей Республики Татарстан. Анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия показал, что 2015г. для рассматриваемого предприятия был более успешным по сравнению с 2014 и 2016гг., т.к. предприятие в тот год получило наибольшую прибыль, как от реализации продукции, так и чистой прибыли. Автором было выявлено, что основным негативным фактором падения рентабельности НПО «Татэлектромаш» стало снижение валовой и чистой прибыли в 2016г по сравнение с 2015г., поэтому компания должна акцентировать свое внимание на маркетинговой политике.

2.2. Выявление конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш»

Всеми вопросами развития конкурентных преимуществ производственного холдинга занимается отдел маркетинга в подчинении коммерческого директора НПО «Татэлектромаш».

Основная цель НПО «Татэлектромаш» в области развития конкурентных преимуществ предприятия заключается в завоевании авторитета и признания среди клиентов, т.е. обеспечение стабильного положения холдинга на рынке тяжелой промышленности.

Для анализа существующих конкурентных преимуществ автор проводил исследование по следующим направлениям:

– маркетинговая политика НПО «Татэлектромаш»;

– количество сотрудников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш» и их заработная плата;

– ассортимент и цена продукции НПО «Татэлектромаш»;

– клиенты холдинга и качество их обслуживания;

– доля рынка, занимаемая НПО «Татэлектромаш»;

– определение конкурентов НПО «Татэлектромаш» на выбранном рынке и сравнение позиций.

Оценкой конкурентных преимуществ в НПО «Татэлектромаш» занимается отдел маркетинга холдинга.

Цели отдела маркетинга заключаются в следующем:

1. Расширение рынка сбыта НПО «Татэлектромаш»;

2. Максимизация прибыли НПО «Татэлектромаш»;

В функции отдела маркетинга входят следующие действия:

1. Исследование рынка;

2. Определение цен и ассортимента;

3. Позиционирование;

4. Сегментирование клиентской базы;

5. Маркетинговые коммуникации (организация PR, рекламы, промоакций);

6. Обратная связь с клиентами.

Для оценки эффективности маркетинговой деятельности НПО «Татэлектромаш» автором были изучены документы по расходованию бюджета на маркетинговые мероприятия НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг. (см. табл. 2.2.1.).

Таблица 2.2.1.

Расходы бюджета на маркетинговые мероприятий

НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг., тыс. руб.

Расходы	2014	2015	2016	Отклонение 2016/2014
Расходы на рекламу	123,3	120,7	100,1	- 18,8%
Расходы на анализ удовлетворенности покупателей	107,2	102, 5	100,6	- 6,2%
Расходы на проведение маркетинговых исследований	105,0	104,5	96,0	- 8,6%
Итого	295,5	292,3	272,3	- 7,9%

Источник: Бухгалтерская отчетность НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг.

Из таблицы 2.2.1. видно, что в НПО «Татэлектромаш» планируются

маркетинговые мероприятия, но важно отметить, что выделенный норматив средств уменьшился на 7,9% с 295,5 тыс. руб. в 2014 году до 272,3 тыс. руб. в 2016 году.

Так в бюджет на маркетинговые мероприятия НПО «Татэлектромаш» ежегодно входят статьи расходов:

1. На рекламу, где отмечается снижение затрат на 18,8% с 123,3 тыс. руб. в 2014г. до 100,1 тыс. руб. в 2016г.

2. На анализ удовлетворенности покупателей, где так же отмечается уменьшение на 6,2% с 107,2 тыс. руб. в 2014г. до 100,6 тыс. руб. в 2016г.

3. На проведение маркетинговых исследований, где отмечается снижение на 8,6% с 105 тыс. руб. в 2014г. до 96,0 тыс. руб. в 2016г.

Для оценки эффективности маркетинговой деятельности НПО «Татэлектромаш» автором были изучены документы о количестве клиентов за 2014-2016гг. Основными клиентами холдинга являются промышленные, строительные, нефтегазовые компании и т.д. (см. табл. 2.2.2.).

Таблица 2.2.2.

Количество клиентов НПО «Татэлектромаш» за 2014 - 2016гг., ед.

Показатель	2014	2015	2016
Количество клиентов	216	221	183

Источник: данные Годового отчета НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016 гг.

Из таблицы 2.2.2. видно, что количество клиентов НПО «Татэлектромаш» уменьшилось с 216 фирм в 2014 году до 183 фирм, т.е. на 15,3%. Это говорит о том, что в рамках проведенных рекламных мероприятий за отчетный период не удалось привлечь новых клиентов. Из этого можно сделать вывод, что у НПО «Татэлектромаш» существуют проблемы, связанные с маркетинговой политикой.

Важнейшим конкурентным преимуществом предприятия является качество обслуживания, поэтому в процессе работы был проведен анализ качества обслуживания клиентов НПО «Татэлектромаш». Изучив журнал претензий и благодарственных писем клиентов, который ведут специалисты отдела маркетинга, автором выявлена динамика благодарностей и претензий

клиентов НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг., которая представлена на рисунке 2.2.1. Данные рисунка 2.2.1. наглядно свидетельствуют о развитии деловой активности со стороны клиентов, поскольку за анализируемый период в НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг. наблюдается положительная динамика претензий: в 2015г. – 62 претензии, увеличение составило 16,9% по сравнению с 2014г., в 2016г. – поступило 73 претензии от клиентов, увеличение составило 17,74% по сравнению с 2015г.

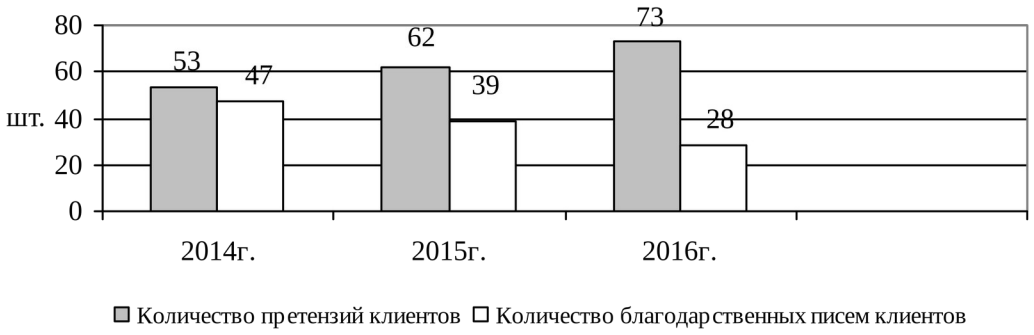

Рис. 2.2.1. Динамика количества благодарностей и претензий клиентов НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016 гг., шт.

Показатели наличия благодарственных писем со стороны клиентов НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг. несколько отличаются по характеру динамики. В 2015г. наблюдается снижение количества благодарственных писем со стороны клиентов: снижение произошло на 8 писем или 17,1%, тогда как в 2016г. происходит новое снижение количества благодарственных писем на 11 случаев или 28,2%.

Основные причины недовольства клиентов НПО «Татэлектромаш» указаны на рисунке 2.2.2.

Оценка качества обслуживания нужна не просто для того, чтобы видеть, какой сервис имеет место в реальности, но и для того, чтобы поддерживать одинаково высокий уровень качества. Это свидетельствует о наличии в НПО «Татэлектромаш» факторов, сдерживающих процесс привлечения новых клиентов.

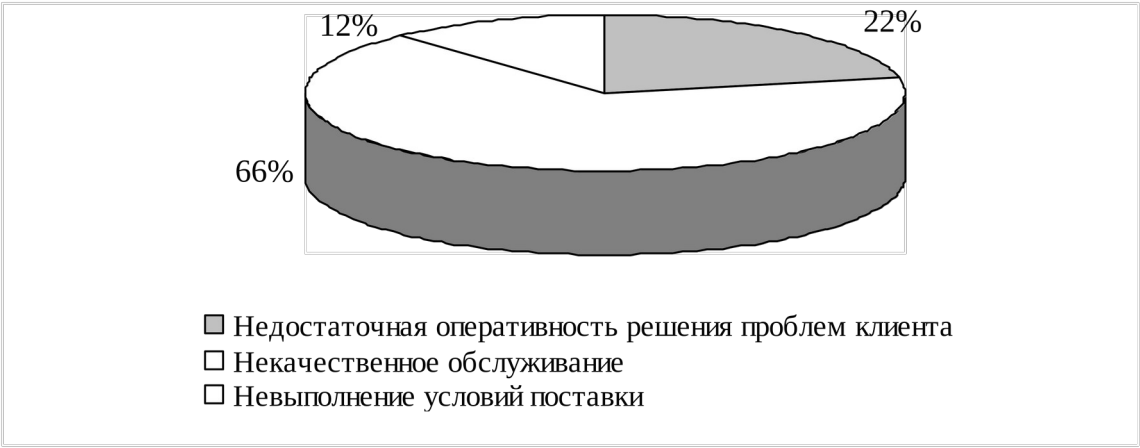

Рис. 2.2.2. Основные причины недовольства клиентов НПО «Татэлектромаш»

Итак, основными причинами недовольства клиентов НПО «Татэлектромаш» является следующее: невыполнение условий поставки – 12%, недостаточная оперативность решения проблем клиентов – 22% и некачественное обслуживание – 66%;

В таблице 2.2.3. представлена информация о количестве сотрудников в отделе маркетинга НПО «Татэлектромаш» и их уровне заработной платы.

Таблица 2.2.3.

Уровень зарплат сотрудников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш»

Отдел	Кол-во сотрудников				Уровень забортной заработной платы			
	2014г	2015г	2016г	Отклонение 2016/2014, %	2014г	2015г	2016г	Отклонение 2016/2014, %
Отдела маркетинга	15	16	13	-13,3	24 т.р	23 т.р	20 т.р	-16,7%

Источник: данные Годового отчета НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016 гг.

Как видно из таблицы 2.2.3. произошло снижение количества работников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш» на 13,3%, с 15 до 13 человек (2 уволились по собственному желанию), также за отчетный период наблюдается снижение заработной платы с 24 тыс. руб. до 20 тыс. руб., т.е. на 16,7%. Все это негативно отразилось на мотивации сотрудников отдела

маркетинга НПО «Татэлектромаш» выполнять свою работу, что в свою очередь плохо сказалось на уровне маркетинговой политики.

Далее рассмотрены штат и уровень зарплаты работников маркетингового отдела у конкурентов, что представлено в таблице 2.2.4. На основе данных, приведенных в таблице 2.2.4. видно, что зарплаты работников маркетингового отдела у конкурентов увеличились: в АО «ОМК» на 13,3%, в группе «ЧТПЗ» на 20,0%, так же у каждого предприятия вырос штат маркетингового отдела: у АО «ОМК» на 5 человек (+41,7%), у группы «ЧТПЗ» – на 3 человека (+37,5%).

Таблица 2.2.4.

Уровень зарплат сотрудников маркетингового отдела основных конкурентов НПО «Татэлектромаш»

АО «ОМК»	Кол-во сотрудников				Уровень заработной платы			
	2014г	2015г	2016г	Отклонение 2016/2014, %	2014г	2015г	2016г	Отклонение 2016/2014, %
Отдела маркетинга	12	13	17	+41,7%	30 т.р	32 т.р	34 т.р	+13,3%
Группа «ЧТПЗ»	Кол-во сотрудников				Уровень заработной платы			
	2014г	2015г	2016г	Отклонение 2016/2014, %	2014г	2015г	2016г	Отклонение 2016/2014, %
Отдела маркетинга	8	9	11	+37,5%	20 т.р	21 т.р	24 т.р	+20,0%

С целью выявления конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш» автором были определены основные конкуренты исследуемого предприятия. Основными конкурентами для НПО «Татэлектромаш» являются фирмы, имеющие большой опыт работы на рынке тяжелой промышленности, способные оказывать аналогичные услуги, производить и реализовывать аналогичную продукцию.

Поскольку НПО «Татэлектромаш» представляет собой крупный производственный холдинг, производящий различные виды продукцию и по сути является единственным производителем по некоторым позициям в

республике Татарстан, то выборка фирм конкурентов производилась не только в регионе, в котором работает НПО «Татэлектромаш», но и в целом по Российской Федерации.

Далее автор производит выборку фирм, производящих аналогичную продукцию (трубы, арматура, металлоконструкции и т.д.), которых можно отнести к кругу реальных или потенциальных конкурентов для исследуемого предприятия по республике Татарстан и в целом по России (см. табл. 2.2.5.).

Таблица 2.2.5.

Перечень конкурентов НПО «Татэлектромаш»

Вид продукции	Производители в РТ	Производители в РФ
Металлоконструкции	1. ООО «Ак Барс Металл» 2. Завод металлоконструкций «Набережные Челны» 3. ОАО "ЕЛАБУЖСКАЯ СТАЛЬКОНСТРУКЦИЯ"	1. ОАО «Альтитуда» 2. НПО «Промет» 3. АО «КТЦ «Металлоконструкция» 4. Группа «ЧТПЗ» 5. ООО «Абсолют Группа Металла» 6. ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» 7. АО «ОМК»
Трубы	1. ОАО «Альметьевский трубный завод» 2. ООО «АЭМ Трейд»	1.ЗАО«Волгопромкомплект» 2. АО «ВМЗ» 3. Группа «ЧТПЗ» 4. ООО «Абсолют Группа Металла» 5. АО «ОМК»
Арматура		1. ООО «Абсолют Группа Металла» 2. ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» 3. Компания «Арматура-А» 4. Группа «ЧТПЗ» 5. АО «ОМК»
Генераторы, тяговые электродвигатели	1. ООО «Инвэнт-Электро» 2.ООО«Энергоспецмонтаж-К» 3. ООО «Альтехмаш»	1. ОАО «Сарапульский электрогенераторный завод» 2. Группа «ЧТПЗ» 3. ЗАО «Росэнергомаш» 4. АО «ОМК»

Источник: данные Годового отчета НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016 гг.

В таблице 2.2.5. представлен перечень производителей аналогичной продукции:

1. В Российской Федерации, к ним относятся: АО «ОМК», ОАО «Альтитуда», НПО «Промет», АО «КТЦ «Металлоконструкция», Группа «ЧТПЗ», ООО «Абсолют Группа Металла», ЗАО «Волгопромкомплект», АО «ВМЗ», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», Компания «Арматура-А», ОАО «Сарапульский электрогенераторный завод», ЗАО «Росэнергомаш».

2. В Республике Татарстан, к ним относятся: ООО «Ак Барс Металл», Завод металлоконструкций «Набережные Челны», ОАО «Елабужская Стальконстркция», ОАО «Альметьевский трубный завод», ООО «АЭМ Трейд», ООО «Инвэнт-Электро», ООО «Энергоспецмонтаж-К», ООО «Альтехмаш».

Всего получилось 20 фирм, производящих и торгующих аналогичной продукцией. Полученный список автор предлагает систематизировать, выявляя те компании, которые действительно могут повлиять на успешность бизнеса, переманивая клиентов.

С этой целью автором был выделен круг конкурентов по схожему количеству видов производимой продукции и величине доли рынка. Перечень предприятий по схожему количеству видов производимой продукции представлен в таблице 2.2.6.

Таблица 2.2.6.

Перечень конкурентов НПО «Татэлектромаш»

Вид продукции	НПО «Татэлектро-маш»	Группа «ЧТПЗ»	АО «ОМК»	ООО «Абсолют Группа Металла»	ОАО «Магнито-горский металлурги-ческий комбинат»
Металлоконструкции	+	+	+	+	+
Трубы	+	+	+	+	-
Арматура	+	+	+	+	+
Генераторы, тяговые электродвигатели	+	+	+	-	-

Источник: данные Годового отчета НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016 гг.

Как видно из таблицы 2.2.6. всего получилось 4 фирмы, к ним относятся:

АО «ОМК», Группа «ЧТПЗ», ООО «Абсолют Группа Металла», ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат», из них две являются прямыми конкурентами НПО «Татэлектромаш», поскольку предлагаемые ими товары аналогичны товарам предприятия, их предложение соответствует масштабам предложения предприятия, их предложение осуществляется на тех же сегментах, что и продукция исследуемого предприятия, такими предприятиями являются: АО «ОМК» и Группа «ЧТПЗ».

На рисунке 2.2.3. представлена доля рынка, занимаемая НПО «Татэлектромаш» и его прямыми конкурентами. Анализ доли рынка проводился путем изучения сайтов компаний, опросов клиентов и заказчиков продукции на рынке тяжелой промышленности.

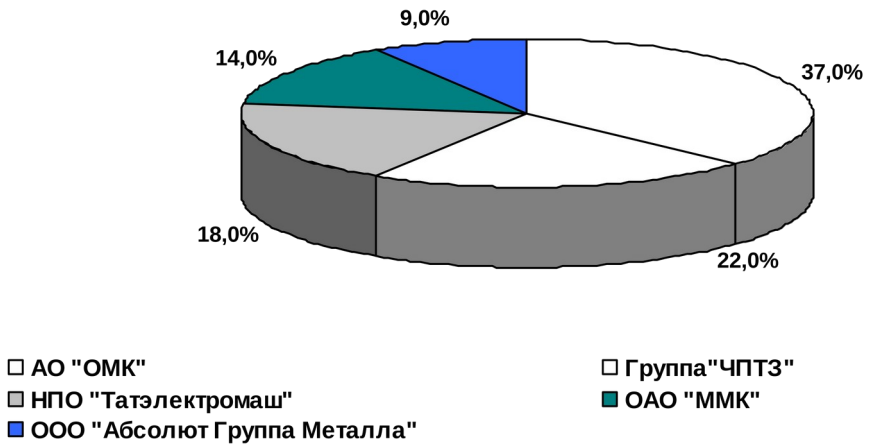

Рис. 2.2.3. Доля рынка НПО «Татэлектромаш» и его прямых конкурентов, %

Как видно из рисунка 2.2.3. наибольшую долю рынка (37%) занимает АО «ОМК», 22% от общей доли рынка принадлежит группе «ЧТПЗ», а НПО «Татэлектромаш» занимает 18% от общей доли рынка, ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ОАО «ММК») – 14% и ООО «Абсолют Группа Металла» – 9%.

Далее с целью выявления конкурентных преимуществ предприятия автор проводит сравнение цен на продукцию НПО «Татэлектромаш» и его конкурентов по 5 направлениям ассортимента его и конкурентов (см. табл. 2.2.7.).

Таблица 2.2.7.

Цены на продукцию НПО «Татэлектромаш» и его конкурентов

№	Вид продукции	НПО «Татэлектромаш»	АО «ОМК»	Группа «ЧТПЗ»
1.	Металлоконструкции			
	Фермы	1650 руб. за м^2	1750 руб. за м^2	1720 руб. за м^2
	Прогоны	1850 руб. за м^2	1900 руб за м^2	1900 за м^2
	Сварные балки	1450 за м^2	1550 за м^2	1460 за м^2
2.	Трубы			
	Труба профильная прямоугольная	1027 руб/мп	1120 руб/мп	1100 руб/мп
	Труба круглая	1200 руб/мп	1400 руб/мп	1300 руб/мп
	Водогазопроводная			
	Труба круглая с антикоррозионным покрытием	1150 руб/мп	1200 руб/мп	1200 руб/мп
	Труба профильная квадратная	900 руб/мп	1100 руб/мп	1000 руб/мп
	Сваи	950 руб/мп	1100 руб/мп	1000 руб/мп
3.	Арматура			
	А400 (AIII) (d 10-32 мм)	37 руб/мп	42 руб/мп	40 руб/мп
	А500С (d 10-32 мм)	53 руб/мп	60 руб/мп	51 руб/мп
4.	Электродвигатели			
	Электродвигатель тяговый постоянного тока ДК-724ДМ	220 т.руб/шт	245 т.руб/шт	240 т.руб/шт
	Электродвигатели тяговые постоянного тока ДК-259ЕМ, ДК-263БМ	185 т.руб/шт	190 т.руб/шт	185 т.руб/шт
	Электродвигатели постоянного тока Д-812 и ДЭ-812	170 т.руб/шт	180 т.руб/шт	175 т.руб/шт
	Электродвигатель постоянного тока типа ДК-410БМ	210 т.руб/шт	220 т.руб/шт	-
5.	Компоненты для автомобилей			
	Муфты электромагнитные	24 т.руб/шт	26 т.руб/шт	24 т.руб/шт
	Воздухоочистители	27 т.руб/шт	28 т.руб/шт	28 т.руб/шт
	Панели приборов	14 т.руб/шт	15 т.руб/шт	15 т.руб/шт

Из таблицы 2.2.7. видно, что НПО «Татэлектромаш» обладает самой низкой ценой среди конкурентов. Цена на весь ассортимент продукции дешевле в среднем на 5%, чем у конкурентов. Самой дорогой является продукция АО «ОМК», где наличие высокой цены предприятие объясняет тем,

что при производстве используются экологически чистые технологии, что так же позитивно сказывается на имидже компании АО «ОМК». Группа «ЧТПЗ», в свою очередь имеет среднюю цену на рынке по всем видам производимой продукции и сохраняет «золотую середину» между НПО «Татэлектромаш» и АО «ОМК».

Далее в таблице 2.2.8. автор проводит сравнение регионов сбыта продукции НПО «Татэлектромаш» и его конкурентов.

Таблица 2.2.8.

Регионы рынков сбыта НПО «Татэлектромаш» и его основных конкурентов

№	Регионы сбыта	НПО «Татэлектромаш»	АО «ОМК»	Группа «ЧТПЗ»
1.	Центральный ФО	+	+	+
2	Южный ФО	+	+	+
3.	Северо-Западный ФО		+	+
4.	Сибирский ФО		+	+
5.	Уральский ФО	+	+	+
6.	Приволжский ФО	+	+	+
8.	Дальневосточный ФО		+	

Таким образом, из таблицы 2.2.8. следует что НПО «Татэлектромаш» охватывает 4 региона сбыта:

– Приволжский федеральный округ

– Центральный федеральный округ

– Южный федеральный округ

– Уральский федеральный округ

НПО «Татэлектромаш» использует выборочную стратегию сбыта. В то время как конкуренты НПО «Татэлектромаш» работают на больших регионах сбыта продукции.

Далее автором был проведен сравнительный анализ фирм методом 4P, но с добавлением еще одного критерия оценки - люди (people).

Оценка производилась группой экспертов по 5 бальной шкале, где 5 - явный лидер в отрасли; 4 - выше среднего уровня, показатели стабильные; 3 - средний уровень, полное соответствие отраслевым стандартам; 2 -

показатель ниже среднего; 1 - критический показатель, полное несоответствие отраслевым стандартам (см. табл. 2.2.9.).

Таблица 2.2.9.

НПО «Татэлектромаш» и его конкуренты, баллы

Факторы конкурентоспособности	НПО «Татэлектромаш»	Конкуренты	
		АО «ОМК»	Группа «ЧТПЗ»
Продукт (Product)			
1. Качество продукции	4	5	4
2. Технический уровень	4	4	4
3. Престиж торговой марки	3	4	4
4. Качество обслуживания	3	4	4
5. Гарантийное обслуживание	4	5	3
6. Уникальность дополнительных услуг	4	4	4
7. Широта ассортимента	5	5	4
Средний балл	4,3	4,4	3,9
Цена (Price)			
1. Отпускная цена	5	4	4
2. Система скидок	2	5	4
3. Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)	3	5	4
Средний балл	3,3	4,7	4,0
Регион и каналы сбыта (Place)			
1. Стратегия сбыта	4	5	4
2. Виды доставки продукта	5	5	4
3. Степень охвата рынка	4	5	4
4. Регион сбыта	3	4	4
Средний балл	4,0	4,8	4,0
Продвижение на рынке (Promotion)			
1. Бюджет рекламы	4	5	4
2. Частота появления рекламы	3	4	5
3. Участие в выставках	3	4	4
4. Упоминание в СМИ	3	4	4
5. Сайт компании	3	5	4
Средний балл	3,2	4,4	4,2
Люди (people)			
1. Уровень образования персонала	5	4	3
2. Уровень кадровой политики	3	4	4
3. Мотивация персонала	2	5	4
4. Производительность труда	3	4	3
Средний балл	3,3	4,3	3,5
Общий средний балл	3,6	4,5	3,9

Из таблицы 2.2.9. можно сделать вывод, что общий вес конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш» составляет 3,6 балла, тогда как у его конкурентов АО «ОМК» и Группа «ЧТПЗ» - 4,5 и 3,9 баллов соответственно.

Лидирующие позиции занимает АО «ОМК», в данном предприятии эффективно работает товарная, ценовая и сбытовая политика, отлично развит кадровый потенциал и продвижение продукции на рынке так же находиться на высоком уровне. На 2 месте, по сумме набранных баллов, находится Группа «ЧТПЗ», данное предприятие ведет довольно успешную рекламную политику и обладает хорошим имиджем среди клиентов, персонал предприятия не может похвастаться большим количеством высококвалифицированных сотрудников, но имеет хорошую мотивацию к труду, в связи с достаточно хорошим уровнем кадровой политики. НПО «Татэлектромаш» по сумме баллов занимает последнее место. На основе проведенного исследования автором были сделаны следующие выводы:

1. В группе продукт (product) предприятие НПО «Татэлектромаш» набрало наименьшие количество баллов по следующим позициям: престиж торговой марки (3 балла) и качество обслуживания (3 балла). АО «ОМК» и Группа «ЧТПЗ» набрали по этим позициям по 4 балла. По позиции широта ассортимента НПО «Татэлектромаш» имеет самый высокий балл – 5. По позициям: качество продукции, технический уровень, уникальность дополнительных услуг предприятие имеет по 4 балла и схоже с конкурентами. По позиции гарантийное обслуживание опережает Группу «ЧТПЗ» на 1 балл и составляет 4 балла.

2. В группе цена (price) НПО «Татэлектромаш» конкурентным преимуществом является низкая стоимость продукции (5 баллов), в то время как его конкуренты набрали по 4 балла. Низший балл предприятие получило по следующим критериям: скидки (2 балла), условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты) (3 балла). Абсолютным лидером в этой позиции является АО «ОМК» (5 баллов), так как предприятие, в отличии от НПО «Татэлектромаш» предоставляет большой набор скидок для существующих клиентов и ведет успешную маркетинговую политику по привлечению новых клиентов. Группа «ЧТПЗ» набрало 4 балла и занимает второе место. Так же важно отметить, что оба предприятия, в отличии от

исследуемого предприятия, предоставляют своим клиентам отсрочку в платежах.

3. В группе регион и каналы сбыта (place) НПО «Татэлектромаш» имеет высший балл по критерию виды доставки продукта (5 баллов), связано это с тем, что предприятие находится в самом центре России. Но при этом критерий регион сбыта имеет низкий балл – 3. Абсолютным лидером по остальным критериям является АО «ОМК», так - как дольше существует на данном рынке и занимает большую долю рынка (47%), доля рынка НПО «Татэлектромаш» и Группа «ЧТПЗ» 23% и 30% соответственно.

4. В группе продвижение на рынке (promotion) НПО «Татэлектромаш» имеет проблемы по следующим факторам: участие в выставках (3 балла), упоминание в СМИ (3 балла). Конкуренты НПО «Татэлектромаш» по этим позициям получили по 4 балла, так чаще участвуют в региональных и международных выставках, в связи с чем и чаще упоминаются в СМИ. Особое внимание стоит уделить сайту компании, по которому НПО «Татэлектромаш» получило всего 3 балла. Связано это с тем, что сайт компании давно не обновлялся.

5. В группе люди (people) НПО «Татэлектромаш» является абсолютным лидером по уровню образования персонала (5 баллов), в то время как АО «ОМК» имеет 4 балла, а Группа «ЧТПЗ» – 3 балла. Наименьшие количество баллов НПО «Татэлектромаш» имеет по критерию мотивация персонала (2 балла).

На основе проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Сильными конкурентными преимущества НПО «Татэлектромаш» являются:

1. Высококвалифицированный персонал.

2. Широта ассортимента и качество изготавливаемой продукции.

3. Удобное расположение предприятия.

4. Низкая стоимость продукции.

Слабыми конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш»

являются:

1. Недостаточно эффективная товарная политика, которая связана с низким качеством обслуживания и недостаточным вниманием к клиентам, что приводит к росту претензий, увеличению убытков, формированию неблагоприятного имиджа предприятия на рынке.

2. Недостаточно эффективная ценовая политика, которая связана с отсутствием системы скидок, способных привлечь новых клиентов НПО «Татэлектромаш».

3. Недостаточно активное продвижение продукции НПО «Татэлектромаш» на рынок. Маркетологи предприятия слабо занимаются вопросами рекламы и участием в выставочно-ярмарочной деятельности, что значительно снижает продвижение продукции.

4. Недостаточно развита сбытовая политика НПО «Татэлектромаш» на рынок так как предприятие уступает своим конкурентам по таким показателям как охват рынка и количество регионов сбыта.

5. Слабая маркетинговая политика, в связи с отсутствием мотивации у работников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш».

Таким образом, анализ конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш» позволяет заключить, что производственный холдинг занимает недостаточно сильные конкурентные позиции по отношению к своим конкурентам и это подтверждает недостаточно эффективные управленческие решения в области развития конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш».

2.3. Предложения по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш»

В данном разделе автором были составлены рекомендации по развитию конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш».

Для устранения выявленных проблем и усиления конкурентной позиции НПО «Татэлектромаш» на рынке металлоконструкций, труб, арматуры и

электродвигателей рекомендуются следующие предложения по управлению конкурентными преимуществами:

− для совершенствования сбытовой и ценовой политики НПО «Татэлектромаш» необходимо разработать бонусную программу лояльности для привлечения клиентов в новых регионах сбыта и удержания постоянных клиентов НПО «Татэлектромаш»;

− для совершенствования политики продвижения НПО «Татэлектромаш» проводить более активную рекламную деятельность через участие в выставках;

− для повышения мотивации работников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш» разработать критерии премирования сотрудников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш».

Для совершенствования сбытовой политики НПО «Татэлектромаш» и расширения географии сбыта металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей необходимо использовать уже имеющиеся конкурентные преимущества НПО «Татэлектромаш»:

– использование «стартовых» конкурентных преимуществ – высокое качество продукции (металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей) и возможность оказания услуг по доставке, консультированию;

– осуществленного анализа потребностей рынка традиционной зоны сбыта, т.е. определение потребностей в металлоконструкциях, трубах, арматуре и электродвигателях;

– создания качественной продукции промышленности, услуг и технологий, предназначенных для удовлетворения потребностей конкретных групп потребителей и обладающих особыми свойствами, отличающими их от продукции конкурентов.

Для этого сформулированы стратегические приоритеты развития сбыта металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей и поставлены следующие стратегические цели НПО «Татэлектромаш» (см. табл. 2.3.1).

Таблица 2.3.1.

Стратегические приоритеты сбыта НПО «Татэлектромаш»

Стратегические сегменты	Стратегический приоритет
Лояльные потребители (постоянные покупатели - промышленные, строительные, нефтегазовые компании)	Повышение прибыльности за счет дополнительного сбыта продукции
Нелояльные потребители (осуществляющие разовые покупки, отдающие предпочтение только ценовым факторам и т.п.)	Удержание собственного рынка сбыта (использование бонусной программы лояльности, создания долгосрочных программ закупок и т.п.)
Нелояльные потребители (осуществляющие закупки металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей у других производителей и т.п.)	Привлечение новых потребителей (маркетинговые мероприятия, ценовая политика, участие в выставках и т.п.)

При совершенствовании ценовой политики НПО «Татэлектромаш» должна быть учтена важность для потребителей различных условий - системы скидок. Для этого необходимо разработать новую бонусную программу лояльности клиентов НПО «Татэлектромаш».

Бонусные программы лояльности клиентов обладают существенными преимуществами по сравнению с простыми скидками, которые ожидают клиенты НПО «Татэлектромаш». К таким преимуществам можно отнести:

- потребители видят ценность в накопленных бонусах, и это обуславливает эффект удержания. Если клиент знает что у него «на счету» в организации есть накопления, ему будет труднее отказаться от услуг компании в пользу другой;
- бонусные баллы – это отсроченные обязательства компании и стоят они значительно меньше в сравнении с реальной скидкой. Так как всегда остаются не потраченные клиентами бонусы, их количество варьируется в пределах 20-30%. Следовательно, «бонусный рубль» обойдется компании примерно в 70–80 копеек;
- скидки привлекают покупателя лояльного не к компании, а к низкой цене. Используя программу лояльности можно вознаграждать имеющихся и будущих «лучших клиентов» и со временем построить с ними

взаимовыгодные отношения.

Для НПО «Татэлектромаш» была разработанная следующая программа лояльности – бонусная программа «ТЭМ».

Период ее действия – 1 год (с 1 августа 2017 по 30 сентября 2018 года).

Территория проведения бонусной программы:

− 4 федеральных округа (сегодняшний охват рынка холдинга НПО «Татэлектромаш»);

− и 3 ФО, которые ранее были не задействованы компанией (Северо-Западный ФО, Сибирский ФО и Дальневосточный ФО).

Участники бонусной программы «ТЭМ» – это клиенты НПО «Татэлектромаш», купившие продукцию холдинга в период проведения программы лояльности и прошедшие регистрацию в программе.

Для того чтобы воспользоваться преимуществами бонусной программы (получить бонусные баллы и обменивать их на скидки) клиент должен получить статус активного участника бонусной программы.

Для получения данного статуса достаточно пройти процедуру регистрации в кабинете участника. Существует несколько вариантов регистрации:

− самостоятельно зарегистрироваться на сайте компании НПО «Татэлектромаш» в кабинете участника;

− непосредственно в офисе продаж при совершении покупки продукцию холдинга (у менеджера по продажам).

Правила начисления бонусов отображено в таблице 2.3.2.

Таблица 2.3.2.

Правила начисления бонусов по программе лояльности «ТЭМ»

Показатель	Правила начисления бонусов
За каждые 1000 руб.	Начисляется 1 балл
	Если единовременная покупка составляет 150000 руб., то начисляется 50 баллов
За повторную покупку	За повторную покупку бонусные баллы удваиваются (5000 руб. – 2 балла)
	При единовременной покупке свыше 300000 руб. начисляются 120 баллов

Дополнительные баллы будут начисляться при совершении следующих операций:

- 50 баллов за регистрацию в личном кабинете;
- 10 баллов за участие в интерактивных опросах;
- 100 баллов за «совет» (за каждого нового клиента, который пришел по вашему совету в компанию);
- 100 баллов в день рождения (дату основания компании клиента);
- 100 баллов за активное участие в программе более 6 месяцев.

Так же баллы будут начисляться за объемы покупок (см. табл. 2.3.3).

Таблица 2.3.3.

Дополнительные баллы за объемы покупок

в НПО «Татэлектромаш»

Сумма счета	Начисленные баллы
До 20000 руб.	5
20001-50000	15
50001-100000	35
100001-350000	80
350001-500000	120
Свыше 500000	200

Бонусная программа «ТЭМ» дает возможность обменять накопленные баллы на скидки, как на основную продукцию холдинга – металлоконструкции, трубы, арматуру и электродвигатели, так и на услуги их монтажа (см. табл. 2.3.4).

Таблица 2.3.4.

Обмен баллов, накопленных участниками программы лояльности

Продукция, участвующие в программе	Баллы
Скидка 10% на металлоконструкции	490
Скидка 10% на трубы	595
Скидка 5% на арматуру	735
Скидка 5% на электродвигатели	900
Скидка 10% на монтаж продукции	300

Обмен производится участником программы лояльности в кабинете участника или менеджером, курирующего данную программу.

Таким образом, разработанная программа лояльности «ТЭМ» будет способствовать:

− переводу клиентов в разряд «лояльных»;

− появлению новых клиентов НПО «Татэлектромаш»;

− постепенному охвату новых рынков сбыта (те регионы, с которыми раньше компания не работала (Северо-Западный ФО, Уральский ФО и Дальневосточному ФО);

− увеличение количества повторных покупок;

− возможность привлечения постоянного клиента к продвижению продукции НПО «Татэлектромаш».

Участие НПО «Татэлектромаш» в специализированных выставок позволит увеличить число клиентов и в результате – роста дохода и прибыли. Расширение выставочной деятельности НПО «Татэлектромаш» через участие в международных выставках по продаже металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей» реализуется через следующие мероприятия:

- определение маркетологами НПО «Татэлектромаш» перечня международных выставок металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей из перечня международных выставок, организующих продажу металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей (см. табл. 2.3.5.).

Таблица 2.3.5.

Перечень международных выставок металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей на 2018г.

Название выставки	Место проведения	Периодичность проведения	Дата проведения
Международная выставка «Металлоконструкции–2018», специализированное мероприятие для профессионалов металлостроительной отрасли	Москва, Россия	1 раз в год	Июнь
Международная выставка «Автоматизация. Электроника 2018»	Минск, Беларусь.	1 раз в год	Февраль

продолжение таблицы 2.3.5.

Международная выставка трубной промышленности и трубопроводов «Трубы. Россия 2018»	Москва, Россия	1 раз в год	Сентябрь
Международная выставка трубопроводной арматуры «АРМАТУРА – 2018»	Москва, Россия	1 раз в год	Октябрь
Международная выставка двигателей и приводов «Электродвигатели и их приводы – 2018»	Санкт-Петербург, Россия	1 раз в год	Апрель

- составление маркетологами НПО «Татэлектромаш» графика участия в международных выставках, утверждение графика руководителем НПО «Татэлектромаш»;

- изготовление выставочных экземпляров металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей в цехах НПО «Татэлектромаш» под руководством главного инженера. Выставочные экземпляры изготавливаются по мере поступления заказов от коммерческого директора НПО «Татэлектромаш». Выставочные экземпляры сопровождаются соответствующими спецификациями, чертежами и т.д.;

- определение оборудования для выставки маркетологами НПО «Татэлектромаш (см. табл. 2.3.6.).

Таблица 2.3.6.

Перечень оборудования для участия в выставке

Наименование	Единица измерения	Количество, ед.	Характеристики
Стойка рабочая	Шт.	3	Размер стандартный, материал - пластик, цвет белый
Стул барный	Шт.	3	Каркас хромированный, сиденье – кож. заменитель, цвет - черный
Стул офисный	Шт.	4	Каркас хромированный, сиденье и спинка – кож. заменитель, цвет – черный, размер - стандартный.
Стол	Шт.	1	Каркас хромированный, столешница – пластик, цвет столешницы – белый, размер -800х800х740 мм.

продолжение таблицы 2.3.6.

DVD, плазменный экран, колонки	Комплект	1	Диагональ плазменного экрана не менее 42 дюйма

- определение мобильных выставочных стендов, буклетов и баннеров специализированным рекламным агентством на основании заказа, оформленного маркетологами НПО «Татэлектромаш» (см. табл. 2.3.7.).

Таблица 2.3.7.

Перечень мобильных выставочных стендов, буклетов и баннеров для участия в выставке

Наименование	Кол-во, шт.	Характеристика
Рекламные буклеты	1000	Цветная двусторонняя печать на высококачественной бумаге
Баннер	24	Полиграфическая продукция, оклеенная на стеновые панели
Мобильный выставочный стенд	3	Мобильный выставочный стенд состоит из: 1. Алюминиевая несущая конструкция, складываемая по типу «зонтик». Ширина конструкции в развернутом виде – 320 см, высота – 225 см. Длина конструкции в свернутом виде – 80 см. К конструкции прилагаются магнитные ребра жесткости в количестве 18 шт. 2. Фотопанели в количестве 6 шт. (5 шт. размером 224х66 см., 1 шт. размером 164х82 см.), крепящиеся на стенд с помощью нанесенной на них магнитной ленты. Фотопанели должны быть гибкими и сворачиваться в рулон. Изображение – полноцветное, способ нанесения – фотопечать. Макет изображений предоставляется Заказчиком. Транспортировочная упаковка для стенда в форме пластикового бокса на колесах размером 85х60х37 см., которая может использоваться
		3. в качестве презентационной трибуны. Столешница для презентационной трибуны овальной формы. Материал – дерево. Размер столешницы – 72х50х2 см.

Успешность участия НПО «Татэлектромаш» в выставках обеспечивается благодаря: правильному выбору необходимой ярмарки или выставки; взаимоувязке целей маркетинга и целей участия в ярмарке или

выставке; удачному подбору экспонатов; организации на должном уровне подготовки к участию в выбранном мероприятии; обоснованному подбору персонала; организации на должном уровне презентации фирмы и ее экспонатов; обеспечению действенной коммуникационной политики в целях привлечения внимания к участию НПО «Татэлектромаш» в ярмарке или выставке; проведению на должном уровне анализа результатов участия НПО «Татэлектромаш» в работе данной ярмарки или выставки и разработке на этой основе рекомендаций по обеспечению более эффективной ярмарочной и выставочной деятельности НПО «Татэлектромаш».

С целью повышения качества обслуживания клиентов необходимо повышение мотивации сотрудников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш». Автором предложены критерии премирования сотрудников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш» в зависимости от индивидуальных результатов труда (см. табл. 2.3.8.).

Таблица 2.3.8.

Критерии премирования сотрудников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш»

Должности	Показатель, влияющий на размер премии работников	Форма премирования (материальные)	Форма премирования (нематериальные)
Специалист отдела маркетинга	Качественное выполнение обязанностей	Ежемесячная премия в размере 5% от оклада	Объявление устной благодарности
	Привлечение новых клиентов	Доплата в размере 15% от оклада	Доска почета
	Отсутствие ошибок в договорных документах	Доплата в размере 5% от оклада	Почетная грамота
	Отсутствие жалоб и претензий клиентов	Доплата в размере 15% от оклада	
	Лучшие результаты работы за полугодие	Полугодовая премия по результатам оценки	Присвоение звания «Лучший работник»

Процесс мотивации включает представление сотрудников отдела

маркетинга НПО «Татэлектромаш» к награждению непосредственным руководителем путем представления заявки на поощрение специалисту по работе с персоналом, где с учетом потребностей работника и особенностей его личности выбирается соответствующий метод мотивации.

Внедрение критериев о премировании сотрудников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш» позволит мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечить продуктивное взаимодействие между ними, что приведет к повышению производительности труда и качественному выполнению функциональных обязанностей.

Затраты на внедрение предложений по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш» приведены в таблице 2.3.9.

Таблица 2.3.9.

Затраты на внедрение предложений по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш», руб.

Статья расходов	Затраты, руб.
1. Внедрение бонусной программы лояльности «ТЭМ»	255150
– создание кабинета участника программы на сайте компании и размещение на ней информации о программе	2500
– корректировка информации на странице (годовое обслуживание)	2650
– объем скидок с продукции и услуг в рамках программы	250000
2. Разработка мероприятий по участию в международных выставках	19000
– единовременная премия коммерческому подразделению НПО «Татэлектромаш» (руководителям и 3 специалистам по рекламе)	2*5000= 10000 3*3000= 9000
3. Разработка и внедрение критериев премирования сотрудников отдела маркетинга	
– единовременная премия гл. бухгалтеру и начальнику отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш»	2*5000= 10000
итого	284150

Таким образом, затраты внедрение предложений по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш» составят 284150 руб.

Источником средств на внедрение предложений по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш» будут собственные

средства холдинга, формирующиеся из чистой прибыли прошлых лет.

Чтобы оценить эффективность разработанных предложений, автор воспользовался формулой расчета с помощью комплексной оценки возврата на инвестиции (ROI).

Индекс ROI показывает, насколько эффективно вложены деньги в предложения по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш» и какую долю они «создают».

Формула расчета индекса возврата на инвестиции выглядит следующим образом:

$$ROI = \frac{Выручка - Себестоимость - Затраты\ на\ предложения}{Затраты\ на\ предложения} * 100\%. \quad (2.3.1.)$$

Эффективность предложений по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш» целесообразно анализировать по данным до и после реализации предложений.

Выручка от реализации продукции НПО «Татэлектромаш» в 2016г. составила 930522,3 тыс. руб., а себестоимость составляла 750186,4 тыс. руб. Затраты на внедрение предложений по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш» составят 284,15 тыс. руб.

На основании полученных данных автор рассчитал индекс ROI:

ROI = (930522,3 – 750186,4 – 284,15) : 284,15 х 100% = 63,4%.

180051,75 Показатель ROI получился равным 63,4%. Это означает, что на каждый вложенный в реализацию предложений по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш» рубль руководитель получит 6,3 руб. прибыли.

Следовательно, все это говорит об эффективности разработанных предложений по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш».

Заключение

Конкуренция в самом общем смысле – это борьба между производителями за предпочтения потребителей, а конкурентоспособность - это все, что обеспечивает бизнесу сравнительные преимущества в глазах клиента (относительно конкурентов). Под конкурентоспособностью также понимается текущее положение организации на рынке (в первую очередь, занимаемая доля рынка) и тенденции его изменения.

Конкурентное преимущество – это набор характеристик, свойств товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Долгосрочное конкурентное преимущество характерно следующими признаками: полезность, уникальность, ценность, защищенность. Чем больше организация имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность, перспективность. Все виды конкурентных преимуществ предприятия с точки зрения путей достижения конкурентных преимуществ можно разделить на две группы: преимущества низкого порядка и преимущества высокого порядка.

Применение методик по анализу и выявлению конкурентных преимуществ является важным элементом для производственно - хозяйственной деятельности предприятий в условиях рыночной экономике. Применение этих методик позволяет организациям подробнее рассмотреть свои возможности и увидеть приближающиеся угрозы, что в свою очередь дает возможность своевременно принять решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, необходимости освоения новых рынков, расширении и создании производственных мощностей и т.д.

Рынок тяжелой промышленности имеет ряд существенных отличительных характеристик, которые необходимо учитывать каждому предприятию данной отрасли для правильного позиционирования своих конкурентных преимуществ. Наращивание конкурентных преимуществ в данном сегменте может быть осуществлено за счет: увеличения доли оборудования, произведенного с применением инновационных разработок;

проведения модернизационной политики в организации; увеличения доли оборудования со сроком эксплуатации менее 10 лет; увеличения уровня автоматизации производственного процесса; увеличения доли оборудования, технических средств, отвечающих требованиям международных стандартов; внедрения системы мониторинга производственных затрат в организации и др.

НПО «Татэлектромаш» является крупным предприятием по производству металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей Республики Татарстан. Анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия показал, что 2015г. для рассматриваемого предприятия был более успешным по сравнению с 2014 и 2016гг., т.к. предприятие в тот год получило наибольшую прибыль, как от реализации продукции, так и чистой прибыли. Автором было выявлено, что основным негативным фактором падения рентабельности НПО «Татэлектромаш» стало снижение валовой и чистой прибыли в 2016г по сравнение с 2015г., поэтому компания должна акцентировать свое внимание на маркетинговой политике.

Сильными конкурентными преимущества НПО «Татэлектромаш» являются: высококвалифицированный персонал, широта ассортимента и качество изготавливаемой продукции, удобное расположение предприятия, низкая стоимость продукции.

Слабостями НПО «Татэлектромаш» являются:

1. Недостаточно эффективная товарная политика, которая связана с низким качеством обслуживания и недостаточным вниманием к клиентам, что приводит к росту претензий, увеличению убытков, формированию неблагоприятного имиджа предприятия на рынке.

2. Недостаточно эффективная ценовая политика, которая связана с отсутствием системы скидок, способных привлечь новых клиентов НПО «Татэлектромаш».

3. Недостаточно активное продвижение продукции НПО «Татэлектромаш» на рынок. Маркетологи предприятия слабо занимаются вопросами рекламы и участием в выставочно-ярмарочной деятельности, что

значительно снижает продвижение продукции.

4. Недостаточно развита сбытовая политика НПО «Татэлектромаш», так как предприятие уступает своим конкурентам по таким показателям как охват рынка и количество регионов сбыта.

5. Слабая маркетинговая политика, в связи с отсутствием мотивации у работников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш».

Таким образом, анализ конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш» позволяет заключить, что производственный холдинг занимает недостаточно сильные конкурентные позиции по отношению к своим конкурентам и это подтверждает недостаточно эффективные управленческие решения в области развития конкурентных преимуществ НПО «Татэлектромаш».

Для устранения выявленных проблем и усиления конкурентной позиции НПО «Татэлектромаш» на рынке металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей рекомендуются следующие предложения:

− для совершенствования сбытовой и ценовой политики НПО «Татэлектромаш» необходимо разработать бонусную программу лояльности для привлечения клиентов в новых регионах сбыта и удержания постоянных клиентов НПО «Татэлектромаш»;

− для совершенствования политики продвижения НПО «Татэлектромаш» проводить более активную рекламную деятельность через участие в выставках;

− для повышения мотивации работников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш» разработать критерии премирования сотрудников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш».

Бонусные программы лояльности клиентов обладают существенными преимуществами по сравнению с простыми скидками, которые ожидают клиенты НПО «Татэлектромаш». К таким преимуществам можно отнести: эффект удержания клиента, т.к. ему будет труднее отказаться от услуг компании в пользу другой. Используя программу лояльности можно

вознаграждать имеющихся и будущих «лучших клиентов» и со временем построить с ними взаимовыгодные отношения.

Так как наибольший эффект для производственного холдинга приносит участие в выставках, то необходимо развивать именно выставочную деятельность, как вид рекламы НПО «Татэлектромаш». В целях увеличения прибыли и повышения эффективности рекламной деятельности предлагается расширение выставочной деятельности НПО «Татэлектромаш» через участие в международных специализированных выставках, для увеличения количества клиентов и продаж металлоконструкций, труб, арматуры и электродвигателей.

Данное предложение позволит НПО «Татэлектромаш» оптимизировать свою рекламную деятельность и более эффективно использовать выставку как инструмент коммуникационной политики.

Внедрение критериев мотивации сотрудников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш» позволит установить четкую взаимосвязь премирования с индивидуальными результатами труда работника, внедрить четкие основания поощрений и взысканий, повысить информированность персонала о системе мотивации, что в свою очередь будет способствовать развитию заинтересованности персонала в повышении качества обслуживания и эффективности труда, снижению потерь, связанных с некачественным выполнением функциональных обязанностей, повышению имиджа холдинга в мнении клиентов.

Ожидаемые результаты от внедрения разработанных предложений по управлению конкурентными преимуществами НПО «Татэлектромаш»: постепенный охват новых рынков сбыта; появление новых клиентов; повышение качества обслуживания клиентов; рост производительности труда сотрудников отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш»; оптимизация своей рекламной деятельности и более эффективное использование выставки как инструмент коммуникационной политики.

Список использованной литературы

I. Нормативно-правовые материалы:

1. О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках: закон Российской Федерации от 22.03.1991 г. № 948-1 в ред. ФЗ РФ от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ//Ведомости Съезда народных депутатов Российской Федерации и Верховного Совета Российской Федерации.-1991.-№ 16.-Ст.499; СЗ РФ.-2006.-№ 31(ч.1).-Ст.3434.

II. Специальная литература:

2. Антонов, Г.Д. Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие / Г.Д. Антонов, В.М. Тумин, О.П. Иванова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 300 с.

3. Андрейчиков, А.В. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 396 с.

4. Бекетов, И.В. Понятие конкурентоспособности и его эволюция / И.В. Бекетов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - №6. - С.83-86.

5. Ветцель, К.Я. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: Учебное пособие. / К.Я. Ветцель. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2012. – 214 с.

6. Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика / Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – М. : Юрайт, 2014. – 448 с.

7. Давлетов, И.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие. / И.И. Давлетов, Т.М. Свечникова, В.П. Черданцев, С.А. Черникова. – Пермь: Изд-во ФГБОУ ВО Пермская ГСХА, 2015. – 96 с.

8. Завьялов, Ф.Н. Ранговая оценка конкурентоспособности массового потребительского товара (на примере рынка хлебобулочных изделий Ярославской области) / Ф.Н. Завьялов, О.В. Каплина, Д.А. Зайченко // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 3(47). - С. 90-103.

9. Зубов, В.А. Базовые принципы конкурентоспособности российской экономики / В.А. Зубов // Современная конкуренция. - 2010. - №2 (2). - С.42-50.

10. Квасникова, В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум: Учебное пособие / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 184 с.

11. Конина, Н.Ю. Конкурентоспособность фирмы в глобальном мире / Н.Ю. Конина. – М. : Проспект, 2012. – 368 с.

12. Конкурентоспособность регионов: теоретико-прикладные аспекты / под ред. Ю.К. Перского, Н.Я. Калюжновой. - М. : ТЕИС, 2010. – 441 с.

13. Косорукова, И. Управление стоимостью бизнеса и его конкурентоспособностью / И. Косорукова // Современная конкуренция. – 2012. - №2 (2). - С. 81-93.

14. Ламбен, Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. / Пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. - 718 с.

15. Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг / И.М. Лифиц. – М. : Юрайт, 2012. – 448 с.

16. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

17. Парамонова, Т.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли / Т.Н. Парамонова, И.В. Красюк. – М. : КноРус, 2010. – 120 с.

18. Парменков, К.Н. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России / К.Н. Парменков. - М. : ИНФРА-М, 2010. - 80 с.

19. Поздняков, В.Я. Экономика фирмы: организация послепродажного обслуживания продукции: Учебное пособие / В.Я. Поздняков, Е.П. Моргунова, А.С. Табачун. - М. : ИНФРА-М, 2011. - 108 с.

20. Портер, М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. / М. Портер. – Издательство: Альпина Паблишер 4-е издание, 2016 г. – 45 с.

21. Романова, А.И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения / А.И. Романова // Современная конкуренция. –

2013. - №5 (5). - С.78-85.

22. Рычков, С.Ю. Исследование конкурентоспособности: маркетинговые аспекты. / С.Ю. Рычков. – Казань: Центр инновационных технологий, 2008. - 220 с.

23. Старцев, П.В. Анализ подходов к сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентное преимущество». / П.В. Старцев. // Российское предпринимательство. − 2014. − №16 (262). − С.4-15.

24. Стрельников, М.Ю. Конкурентоспособность российских интеграторов на примере лидирующих компаний по видам конкурентных стратегий. / М.Ю. Стрельников. // Менеджмент в России и за рубежом. − 2014. − № 1. − С.136-140.

25. Суетина, Т.А., Повышение конкурентоспособности предприятия с помощью системы бережливого производства / Т.А. Суетина, Г.С. Рахимова // Российское предпринимательство. − 2014. − №16 (264). − С.72-80.

26. Тарануха, Ю.В. Конкурентное поведение фирмы в условиях гиперконкуренции. / Ю.В. Тарануха. // Менеджмент в России и за рубежом. − 2014. − №2. − С.22-30.

27. Фасхиев, Х.А. Как оценить и управлять качеством и конкурентоспособностью товаров и услуг / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. − 2014. − №3 (101). − С.88-102.

28. Фасхиев, Х.А. Системный подход к управлению уровнем конкурентоспособности предприятия / Х.А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. − 2014. − №6 (104). − С.87-104.

29. Фатхутдинов, Р.А. Концепция новой теории управления конкурентоспособностью и конкуренцией. / Р.А. Фатхутдинов. // Современная конкуренция. − 2013. − №1 (1). − С.73-87.

30. Фатхутдинов, Р.А. Организация производства: Учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2011. - 544 с.

31. Филобокова, Л.Ю. Управление конкурентоспособностью малого

предпринимательства инструментарием финансового бенчмаркинга: особенности, методические подходы. / Л.Ю. Филобокова. // Управление финансами. – 2014. − №3. – С.27-35.

32. Холопов, А.Е. Российская экономика. Пути повышения конкурентоспособности / А.Е. Холопов. - М. : Журналист, 2010. - 690 с.

33. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий / В.В. Царев, А.А. Канторович. - М. : Юнити-Дана, 2010. - 800 с.

34. Чурсин, А.А. Теоретические основы управления конкурентоспособностью / А.А. Чурсин. – М. : Спектр, 2012. – 524 с.

35. Шахин, А. Проблемы повышения конкурентоспособности российской экономики / А. Шахин // Современная конкуренция. - 2013. - №3 (3). - С.51-60.

36. Шмелева, А.Н. Конкурентоспособность организации как элемент инновационной организационной культуры / А.Н. Шмелева // Корпоративная культура. – 2012. – №2. – С. 12-18.

III. Текущий архив

37. Годовой отчет НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг.

38. Отчеты отдела маркетинга НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг.

39. Устав НПО «Татэлектромаш».

40. Штатное расписание НПО «Татэлектромаш» за 2014-2016гг.