

УДК 334.7:339.137  
ББК 65.9(2)29  
А-98

*Ашинова Марина Казбековна, профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры финансов и кредита ФГБОУ ВПО «Майкопский государственный технологический университет»; e-mail: [ashinova\\_m@mail.ru](mailto:ashinova_m@mail.ru);*

*Чиназирова Светлана Казбековна, доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления ФГБОУ ВПО «Адыгейский государственный университет»; e-mail: [svetlana.9992015@yandex.ru](mailto:svetlana.9992015@yandex.ru);*

*Хутыз Белла Ибрагимовна, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления ФГБОУ ВПО «Адыгейский государственный университет»; тел.: 8(918)221-00-22, e-mail: [hbella@mail.ru](mailto:hbella@mail.ru).*

## **ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ РЕГИОНА** (рецензирована)

*Для определения путей повышения конкурентоспособности предприятия проведен SWOT-анализ и определены сильные стороны и возможности предприятия на примере ОАО «Майкопский машиностроительный завод».*

*Определены основные направления, способствующие повышению технологичности и конструктивности продукции. Кроме того, выявлены основные моменты характеризующие сочетание слабых и сильных сторон предприятия с его возможностями и угрозами, в отношении которых предложены направления, в которых целесообразно разрабатывать стратегию эффективного развития предприятия.*

*Ключевые слова: конкурентоспособность предприятия, качество товара, рынок, конкуренты, потребитель, инновация, управление конкурентоспособностью, конкурентоспособность продукции.*

*Ashinova Marina Kazbekovna, Doctor of Economics, professor, professor of the Department of Finance and Credit of FSBEI HPE «Maikop State Technological University»; e-mail: [ashinova\\_m@mail.ru](mailto:ashinova_m@mail.ru);*

*Chinazirova Svetlana Kazbekovna, Candidate of Economics, associate professor, assistant professor of the Department of Economics and Management of FSBEI HPE «Adygh State University»; e-mail: [svetlana.9992015@yandex.ru](mailto:svetlana.9992015@yandex.ru);*

*Khutyz Bella Ibragimovna, Candidate of Economics, associate professor of professor of the Department of Economics and Management of FSBEI HPE «Adygh State University»; e-mail: [hbella@mail.ru](mailto:hbella@mail.ru).*

## **INCREASE OF PRODUCT COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISES OF THE REGION** (reviewed)

*To define the ways of increase the competitiveness of the enterprise SWOT analysis has been conducted and strong points and opportunities of an enterprise on the example of JSC «Maikop Engineering Plant» have been defined. Main trends promoting increase of technological effectiveness and constructability of production have been defined. Besides, the highlights characterizing a combination Weak and strong points combined with opportunities and threats of the enterprise have been highlighted.*

*Keywords: competitiveness of an enterprise, quality of goods, market, competitors, consumer, innovation, management of competitiveness, product competitiveness.*

Повышение конкурентоспособности предприятия достигается путем ориентации предприятия на потребителя, улучшения качества продукции, внедрения инновационной политики, более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих,

улучшения условий работы и многих других факторов.

В условиях рыночной экономики увеличивается значение конкуренции как основного механизма регулирования хозяйственного процесса [1].

Развитие рыночных механизмов регулирования российской экономики резко обострило данную проблематику, и ее решение потребовало от всех хозяйствующих субъектов повышения конкурентоспособности производимых и потребляемых товаров и услуг.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия – категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени [2].

Начиная с 2000-х гг. в России наблюдался подъем экономики, усилилась конкуренция между производителями, поэтому возникла настоятельная необходимость повышения конкурентоспособности предприятия. Рассмотрим основные факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности на конкретном предприятии, а именно на ОАО «Майкопский машиностроительный завод».

«Майкопский машиностроительный завод» – единственное крупное предприятие в Северо-Кавказском регионе, которое одним из первых в стране стало выпускать гидроманипуляторы, предназначенные для погрузочно-разгрузочных работ в лесной промышленности.

Продукция завода конкурентоспособна на российском рынке, в первую очередь, за счет ее низкой стоимости, во-вторых, за счет постоянного совершенствования технических характеристик. В то же время, необходимо искать другие пути повышения конкурентоспособности, потому что, в настоящее время резко возрастает вероятность частичного вытеснения продукции завода отечественными конкурентами.

Так как в общем объеме продаж завода манипуляторы ЛВ-185-10 составляют 93%, то целесообразнее всего сравнить этот манипулятор с аналогичным манипулятором главного конкурента – ПЛ-97.

Таблица 1 - Параметры гидроманипуляторов ЛВ-185-10 ПЛ-97

Параметры	«Майкопский Машиностроительный завод» ЛВ-185-10	«Великолукский Машиностроительный завод» ПЛ-97
Технические: Грузовой момент, кНм	90	97
Наибольший вылет, мм	7800	7300
Ход удлинителя, мм	1200	1200
Масса (без грейфера и ротатора), кг	1770	2260
Угол поворота, градус	400	400

На основании данных приведенных в табл. 1 можно рассчитать единичные ( $q_i = P/P_1$ ), групповые ( $G = \sum a_i \cdot q_i$ ) и интегральный ( $I = G_T/G_s$ ) показатели конкурентоспособности товаров, где  $a_x$  – весовой коэффициент.

Таблица 2 - Показатели конкурентоспособности гидроманипуляторов

Параметры	ЛВ-185-10	ПЛ-97	$q_i$	$a_i$	G
Технические: Грузовой момент, кНм	90	97	0,93	0,32	0,3
Наибольший вылет, мм	7800	7300	1,07	0,25	0,27
Ход удлинителя, мм	1200	1200	1	0,2	0,2
Масса (без грейфера и ротатора), кг	1770	2260	0,78	0,13	0,1
Угол поворота, градус	400	400	1	0,1	0,1
Итого:					0,78

Результаты анализа показывают, что по техническим параметрам оцениваемый

гидроманипулятор ЛВ-185-10 не уступает своему конкуренту, и при этом превосходит по экономическим:  $I = 0,97/0,78 = 1,24$ . Таким образом, манипулятор ЛВ-185-10 имеет конкурентное преимущество, выраженное невысокой, по сравнению с конкурентами, ценой и достаточно высоким качеством.

Таблица 3 - Параметры гидроманипуляторов ЛВ-185-10 СФ-90С

Параметры	«Майкопский машиностроительный завод» ЛВ-185-10	«Соломбальский машиностроительный завод» СФ-90С
Технические: Грузовой момент, кНм	90	90
Наибольший вылет, мм	7800	7800
Ход удлинителя, мм	1200	1200
Масса (без грейфера и ротатора), кг	1770	2350
Угол поворота, градус	400	405

На основании данных приведенных в табл. 3 можно рассчитать единичные ( $q_i = P/P_1$ ) и групповые показатели ( $G = \sum a_i \cdot q_i$ ) конкурентоспособности товаров.

Таблица 4 - Показатели конкурентоспособности гидроманипуляторов

Параметры	ЛВ-185-10	СФ-90С	$q_i$	$a_i$	G
Технические: Грузовой момент, кНм	90	90	01	0,32	0,32
Наибольший вылет, мм	7800	7800	1	0,25	0,25
Ход удлинителя, мм	1200	1200	1	0,2	0,2
Масса (без грейфера и ротатора), кг	1770	2100	0,84	0,13	0,11
Угол поворота, градус	400	405	0,988	0,1	0,1
Итого:					0,98

Результаты анализа показывают, что по техническим параметрам оцениваемый гидроманипулятор ЛВ-185-10 незначительно превосходит его конкурента СФ-90С.

Проведенный сравнительный анализ продукции трех основных конкурентов на отечественном рынке («Майкопский машзавод», «Велмаш-сервис», «Соломбальский машзавод») показал, что по техническим характеристикам продукция завода практически по всем показателям не уступает продукции конкурентов, при этом цены на продукцию завода ниже цен конкурентов. Но при этом, в связи с удорожанием комплектующих, исходного сырья и материалов цены на манипуляторы завода выросли значительно, чем цены конкурентов, что сделало конкурентное преимущество манипуляторов завода менее весомым.

Ситуация на предприятии в целом остается благополучной, что, однако, не свидетельствует об отсутствии серьезных проблем в его развитии, но дает возможность судить о наличии потенциала для их решения.

Для определения путей повышения конкурентоспособности предприятия проведем SWOT-анализ и определим сильные стороны и возможности предприятия (табл. 5) [3].

Таблица 5 - Анализ сильных и слабых сторон предприятия

Составляющие внутренней среды	Эффективность составляющих внутренней среды	
	Сильные стороны	Слабые стороны
Цель		Отсутствие цели и миссии, как одного из сплачивающих коллектив фактора
Кадры	Квалификация работников - высокая, квалификация руководителей - высокая	Отсутствие кадровой политики нехватка кадров, нет систем адаптации вновь поступивших, не ведется мониторинг рынка труда.

Структура	Хорошо отлаженная производственная структура	Отсутствие эффективной маркетинговой и финансовой службы
Технология/ производство	Высокий уровень НИОКР и инноваций	Производственные издержки - высокие, износ оборудования - 80%, уровень загрузки мощностей - предельный
Финансы		Уровень прибыльности низкий, финансовая стабильность - критическая, финансовая привлекательность для инвесторов - низкая
Маркетинг	Репутация организации - высокая, рыночная доля - 30%, умеренные цены при высоком качестве продукции, уровень сервиса - высокий, широкая дилерская сеть	Отсутствие обратной связи с потребителем, отсутствие понимания социальной ответственности.

Таким образом, наиболее сильными сторонами предприятия являются: высокая репутация предприятия как у покупателей, так и у поставщиков; высокий потенциал конструкторского отдела; наиболее слабыми сторонами являются:

- изношенные фонды;
- финансовая сторона деятельности предприятия.

Методология SWOT анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, угроз и возможностей, а затем – установление взаимосвязей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации. С учетом сложившейся ситуации, в которой находится ОАО «Майкопский машиностроительный завод», составим матрицу SWOT-анализа (табл. 6).

На пересечении разделов образовались четыре поля: «S&O» (сила и возможности); «S&T» (сила и угрозы); «W&O» (слабости и возможности); W&T» (слабости и угрозы). В каждом из этих полей рассмотрены все возможные комбинации и выделены те, на которые следует обратить особое внимание при разработке стратегии предприятия. На основании поля «S&O», необходимо разрабатывать стратегию по извлечению максимального эффекта из сложившейся ситуации на основании сильных сторон предприятия. В сложившейся ситуации, ОАО «Майкопский машиностроительный завод», для увеличения (сохранения) объемов производства и реализации следует использовать такие сильные стороны, как репутация предприятия, высокое качество, возможность своевременных поставок, широкая дилерская сеть, высокий уровень сервиса. Для разработки новых видов продукции предприятию следует использовать высокий потенциал конструкторского отдела (НИОКР, высокая квалификация работников отдела).

Таблица 6 - Матрица SWOT-анализа ОАО «Майкопский машиностроительный завод»

	Возможности	Угрозы
	А) Помощь со стороны властных структур Б) Сложившаяся на рынке ситуация: спрос превышает предложение	А) Рост цен на сырье и комплектующие Б) Конкуренция В) Отраслевая зависимость; снижение спроса
	В) Выход на другие рынки Г) Разработка новых видов продукции	
Сильные стороны 1. Качество продукции 2. Цена продукции 3. Репутация предприятия	Поле S&O А) -1,2,3,4,9 Б) -1,2,3,5,6,8,9 В) -1,3,7,9,10	Поле S&T А) -3,5,7,10 Б) -1,2,3,4 В) -1,3,5,6,4

4. Рыночная доля 5. Уровень сервиса 6. Широкая дилерская сеть 7. Уровень НИОКР инноваций 8. Возможность своевременных поставок и оказания услуг 9. Квалификация руководства 10. Квалификация персонала	Г) -7,9,10	
Слабые стороны 1. Отсутствие цели и миссии 2. Финансовая привлекательность, прибыльность 3. Сильно изношенные основные фонды 4. Нехватка кадров 5. Отсутствие кадровой политики 6. Отсутствие обратной связи с потребителем 7. Высокие производственные издержки 8. 100% - загрузка узких мест производства 9. Маркетинговые мероприятия	Поле S&O А) -2,3,4 Б) -6 В) -1,9 Г) -2	Поле W&T А) -2,7,8 Б) -1,2,3,4,5 В) -6,9

На основании поля S&T следует разработать стратегию по исключению или максимальному снижению действия на предприятие угроз. Для снижения влияния роста цен необходимо максимально использовать эффект масштаба для того, чтобы максимально снизить влияние постоянных затрат, а, следовательно, снизить удельные издержки на производство продукции, а также возможно введение политики сильной торговой марки основанной на высоком качестве и прекрасной репутации предприятия у покупателей, поставщиков и дилеров. Для устранения конкуренции следует продолжать повышать уровень сервиса, качества и оснащенности продукции, тем самым на данном этапе удерживая свою большую рыночную долю (30%) и сохраняя свою репутацию [3].

На основании поля W&O следует разработать стратегию использования сложившейся ситуации для преодоления имеющихся слабых сторон за счет использования возможностей. Так в результате положительного исхода взаимодействия предприятия и властных структур предприятие может получить льготный кредит, за счет которого предприятие может обновить часть сильно изношенных фондов, и соответственно повысить точность оборудования, качество продукции и увеличить пусть и незначительно объемы выпуска. В условиях превышения спроса предприятие может провести маркетинговые исследования с целью установления обратной связи с покупателями. За счет создания новых видов продукции возможно повысить финансовую привлекательность.

Поле W&T демонстрирует худший вариант развития для предприятия: в условиях растущих цен на сырье и комплектующие, интенсификации конкуренции, зависимости от других отраслей - полная потеря рынков сбыта, уничтожение предприятия.

На основании проведенного анализа можно сделать следующие выводы: в стратегии дальнейшего поведения предприятия на рынке следует продолжать повышать репутацию предприятия и выпускаемой им продукции, создавая тем самым надежную торговую марку; и искать выходы на другие рынки, чтобы снизить риски. Для осуществления данных целей предприятие должно использовать свои сильные стороны: высокое качество производимых гидроманипуляторов, репутация предприятия на рынке, НИОКР, уровень сервиса.

Для определения уровня конкурентоспособности гидроманипуляторов Майкопского машзавода был проведен сравнительный анализ технических параметров и ценовой

привлекательности с товарами конкурирующих предприятий (ЗАО «Велмаш», ОАО «Соломбальский машзавод»). Данный анализ показал, что продукция завода является конкурентоспособной за счет более низкой цены при сходных технических характеристиках. Для того, чтобы продукция ОАО «Майкопский машиностроительный завод» оставалась конкурентоспособной и в будущем необходимо постоянно работать над улучшением технических характеристик выпускаемых манипуляторов. При этом у завода есть возможность внедрять технические решения, которые повышают себестоимость производимой продукции, т.к. разница в цене между продукцией ОАО «Майкопский машиностроительный завод» и товарами основных конкурентов достаточно велика. Вследствие этого, любое улучшение технических характеристик, пусть даже сопряженное с некоторым удорожанием продукции повысит конкурентоспособность изделий.

Основные направления, способствующие повышению технологичности и конструктивности изделий:

- Более широкое внедрение в манипуляторах двухконтурной системы управления. Данное решение позволяет обеспечивать независимое одновременное перемещение звеньев манипулятора, управление которыми осуществляется с различных контуров гидросхемы. Каждый перед изделиями других производителей при необходимости обеспечения погрузочно-разгрузочных работ на площадках с большим уклоном.

- Улучшение грузовысотных характеристик, повышение грузоподъемности при близких к максимальным значениям вылета стрелы.

- Повышение удобства и безопасности места управления, удобства органов управления.

Для ОАО «Майкопский машиностроительный завод» следует особое внимание уделить анализу использования основных фондов и производительности труда. Это связано с тем, что на предприятии возникла напряженная ситуация в обеспеченности трудовыми ресурсами, негативное воздействие данных обстоятельств может быть снижено за счет более полного использования имеющихся трудовых ресурсов и снижения трудоемкости. Для анализа трудоемкости необходимо проанализировать выполнение норм выработки работниками индивидуально и в среднем по предприятию. Особое внимание следует уделить, повышению среднего показателя по предприятию, за счет работ по повышению квалификации рабочих с низкими показателями выработки, но для этого необходима эффективно работающая кадровая служба, которая отсутствует на предприятии. Другой вариант – повышение производительности труда благодаря интенсификации производства, внедрению новой более производительной техники, а также совершенствование технологии и организации производства. Данный вариант менее приемлем ввиду отсутствия свободных денежных средств и невысокой привлекательности завода для кредиторов. В этой ситуации, наиболее целесообразно направить деятельность конструкторского отдела на снижение трудоемкости труда, при этом, наладив на базе предприятия курсы по повышению квалификации без отрыва от производства [4].

Менеджмент ОАО «Майкопский машиностроительный завод» должен сосредоточить свое внимание на более долгосрочных целях и задачах. Возникает задача понимания того, какой должна быть компания в средне- и долгосрочном будущем. Для ее решения необходимо разработать стратегическую концепцию, стратегию предприятия на основе SWOT-анализа и бизнес-планов, а также стратегии для каждого подразделения.

На основании проведенного SWOT-анализа были выявлены основные моменты, характеризующие сочетание слабых и сильных сторон предприятия с его возможностями и угрозами, в отношении которых были предложены направления, в которых целесообразно разрабатывать стратегии. Наиболее рационально в качестве стратегических установок, способных дать предприятию конкурентное преимущество выбрать следующие:

- внедрение новшеств
- снижение себестоимости продукции
- ориентация на новые потребности рынка

Для достижения предполагаемых стратегических целей необходимо скоординировать деятельность всех структурных подразделений на выполнение цели предприятия и его миссии. Таким образом, для стратегического развития предприятия необходимо сформулировать цель и миссию предприятия. Цель и миссия предприятия должна отвечать интересам всех заинтересованных групп (собственники организации, сотрудники организации, покупатели, деловые партнеры, общественность), соответствовать истории предприятия. Таким образом, можно предложить следующую стратегическую цель: занять ведущее место на российском рынке производителей манипуляторов как для лесной, так и для нефтегазовой отраслей, с высоким уровнем НИОКР, обеспечивая тем самым, высокий уровень доходности по акциям и дивидендам.

В соответствии с общей целью деятельности предприятия, необходимо определить краткосрочные и среднесрочные цели и задачи для структурных подразделений. Особое внимание следует уделить целям отдела сбыта, инженера по маркетингу и конструкторского отдела, сконцентрировав их консолидированные усилия на обновление модельного ряда выпускаемых манипуляторов. Также необходимо, уделить внимание налаживанию диалога с потребителями, и как результат, увеличению доли предприятия на отечественном рынке манипуляторов.

Необходимо разработать комплекс действий, направленных на диалог предприятия с обществом и властными структурами, в результате которого предприятие может воспользоваться приобретенными преимуществами: произвести дополнительную эмиссию акций и (или) может получить льготный кредит из бюджета. Средства, которые могут быть получены, необходимо направить на обновление части сильно изношенных основных фондов, и соответственно повысить точность оборудования, качество продукции и увеличить объемы выпуска. Кроме того, в результате диалога предприятия с обществом формируется отношение к предприятию как добросовестному участнику экономики страны, чьи действия направлены на повышение жизненного уровня работников предприятия.

В условиях превышения спроса, одной из главных задач специалистов по маркетингу необходимо поставить установление обратной связи непосредственно с потребителями продукции ОАО «Майкопский машиностроительный завод».

На основании приведенной выше оценки потенциала предприятия можно отметить, что ОАО «Майкопский машиностроительный завод» является конкурентоспособным на рынке производства гидроманипуляторов. Продукция ОАО «Майкопский машиностроительный завод» является конкурентоспособной по цене, по грузоподъемности, по составляющим в ходе ремонтных работ.

Таким образом, повышение конкурентоспособности продукции предприятия достигается путем ориентации предприятия на потребителя, улучшения качества продукции, внедрения инновационной политики, более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих, улучшения условий работы и ряда других факторов.

#### ***Литература:***

1. Лебедева Н.Н. Инновационная активность предприятий как условие их конкурентоспособности // Journal of Institutional Studies = Журнал институциональных исследований. 2010. Т. 2, №4. С. 15-21.

2. Проблемы конкурентоспособности агропродовольственного комплекса РФ и факторы ее повышения / Ашинова М.К. [и др.]. Москва: ВИАПИ им. А.А. Никонова, 2008. Вып. 21. 384 с. Семенов В.М. Развитие технико-технологических инноваций как основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий // Вестник УГТУ-УПИ. Серия Экономика и управление. 2008. №5. С. 67-77.

3. Чиназирова С.К. Анализ и перспективы развития отраслей деятельности малого и среднего бизнеса в Республике Адыгея // Материалы II международной заочной научно-практической конференции. Армавир, 2011. С. 8-15.

**References:**

1. *Lebedeva N. N. Innovative activity of the enterprises as condition of their competitiveness//Journal of Institutional Studies. 2010. V. 2. No. 4. P. 15-21.*
2. *Problems of competitiveness of the AIC of the Russian Federation complex and factors of its increase / Ashinova M. K. [and oth.]. M.: RIAPI named after A.A. Nikonov, 2008. Iss. 21. 384 p.*
3. *Semenov V. M. Development of technical and technological innovations as basis of ensuring competitiveness of the industrial enterprises//UGTU-UPI Bulletin. Series: Economy and management. 2008. No. 5. P. 67-77.*
4. *Chinazirova S. K. The analysis and prospects of the development of fields of activity of small and medium business in the Republic of Adygea//Materials of II the international scientific and practical conference. Armavir. May 20. 2011. P. 8 -15.*