

Институт региональных экономических исследований (ИРЭИ)

На правах рукописи

ТИМОШЕНКО АНТОН ВЛАДИМИРОВИЧ

**ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ КАБЕЛЬНОЙ
ПРОМЫШЛЕННОСТИ (НА ПРИМЕРЕ ГК «МОСКАБЕЛЬМЕТ»)**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным
хозяйством (промышленность)

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель:
д.э.н., профессор, член-
корреспондент РАН
Клейнер Г.Б.

Москва – 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические основы эффективного управления конкурентоспособностью промышленных предприятий	10
1.1. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества как экономические категории.....	10
1.2. Оценка уровня конкурентоспособности промышленного предприятия	23
1.3. Теория и методы управления конкурентоспособностью предприятия. Системный подход к управлению конкурентоспособностью	37
Глава 2. Анализ рынка кабельной продукции в РФ и особенностей конкуренции на нем	53
2.1. Обзор и состояние рынка кабельной продукции в РФ и основные факторы отраслевой конкуренции.....	53
2.2. ОАО «Москабельмет» как участник рынка кабельной продукции и особенности его конкурентной политики.	62
2.3 Состояние и организация работ по повышению конкурентоспособности в ГК «Москабельмет».....	69
Глава 3. Развитие системного подхода в управлении конкурентоспособностью на примере ОАО « Москабельмет»	76
3.1. Предложения по обеспечению системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия на этапе разработки планов и стратегии развития.....	76
3.2 Совершенствование организационных структур управления предприятием для обеспечения системного подхода к повышению конкурентоспособности.....	89
3.3. Использование региональных факторов и механизмов повышения конкурентоспособности предприятия.....	105
Заключение	116
Список литературы.	122
Приложения	134

Введение

Актуальность темы исследования. Успешность функционирования любого субъекта экономики в условиях рыночной экономики определяется его конкурентоспособностью. В настоящее время продукция большинства российских промышленных предприятий не выдерживает конкуренции с зарубежными производителями как на мировом рынке (в 2013 г. доля машин и оборудования в экспорте страны составила всего 5,4%), так и на внутреннем, где устойчиво велика доля импорта машин и оборудования (в 2013 г. доля машин и оборудования составила 48,6% российского импорта)¹

Таким образом, одной из стратегических задач обеспечения развития экономики России на современном этапе является повышение конкурентоспособности промышленных предприятий. Важный фактор решения данной задачи – обеспечение эффективного системного управления конкурентоспособностью на предприятиях, которое бы обеспечивало им устойчивые конкурентные преимущества на рынке.

Отлаженное взаимодействие всех участников процесса производства товара, его продвижения на рынки сбыта, учет совокупности всех внешних и внутренних факторов, влияющих на деятельность предприятия - являются основополагающими факторами успешного развития предприятия и повышения его конкурентоспособности.

Важно отметить, что, несмотря на заметную роль государства в стабилизации экономической ситуации в стране, создание им механизмов защиты отечественных производителей, все-таки решающее значение в повышении конкурентоспособности российской промышленности будут иметь действия, осуществляемые в рамках конкретных предприятий.

¹ Статистический сборник «Россия в цифрах 2014», Росстат, Москва, 2014

Системный подход к управлению конкурентоспособностью автором диссертации рассматривается на примере предприятия кабельной промышленности России - ГК «Москабельмет». Его основные характеристики, в том числе уровень износа основных фондов, соответствует среднестатистическому состоянию российских промышленных предприятий. Выбор в качестве объекта анализа предприятия кабельной промышленности достаточно показателен, поскольку выпускаемая ими продукция востребована во многих отраслях экономики, широко используется в производственном цикле других предприятий для выпуска конечного продукта с добавленной стоимостью. Таким образом, результаты исследования, которые были проведены в диссертации, могут быть применены на других российских промышленных предприятиях.

Степень разработанности проблемы. Современная научная литература содержит большой массив работ по проблемам организации управления различными сторонами деятельности промышленных предприятий, в том числе обеспечением конкурентоспособности.

Среди российских и зарубежных ученых весомый вклад в развитие современной теории конкурентоспособности внесли М. Портер, И. Ансофф, А.П. Градов, Виханский О.С., Ильин А.И. и др., которые исследовали проблему конкурентных преимуществ предприятий в сфере материального производства и торговли.

Проблемами планирования и управления на предприятиях посвящены работы ученых и специалистов, в частности, таких как Виханский О.С., Ильин А.И., Мильнер Б.З., П.Ф. Друкер, Дж. Стрикленд и другие.

В последнее время подготовлен ряд фундаментальных трудов, посвященных проблемам функционирования в рыночной среде российских предприятий, это работы Г.Б. Клейнера, Р.М. Качалова, В.Л. Макарова, А.Е. Варшавского, В.Л. Тамбовцева и других авторов.

Вместе с тем, проведенный анализ ранее проведенных исследований показал, что проблему системного управления конкурентоспособностью на промышленных предприятиях ещё нельзя считать полностью изученной в аспектах выявления и учета влияния различных региональных факторов, формирования специализированных внутрифирменных органов управления конкурентоспособностью и ряда других. На рассмотрение этих вопросов и нацелена диссертационная работа.

Целью диссертационной работы является разработка теоретических и практических вопросов применения системного подхода для управления конкурентоспособностью на предприятии кабельной промышленности.

Достижение поставленной цели обеспечивается решением следующих задач:

- обобщить существующие научные позиции и теоретические взгляды на сущность конкурентоспособности промышленного предприятия, как экономической категории;
- подробно рассмотреть в методическом плане смысл и содержание системного подхода к управлению конкурентоспособностью, а также конкретизировать, применительно к кабельной промышленности, условия и пути достижения системности при управлении конкурентоспособностью на предприятиях отрасли;
- проанализировать современное состояние и организацию работ по обеспечению конкурентоспособности на предприятиях ГК «Москабельмет»;
- выявить и обосновать совокупность конкретных региональных факторов повышения конкурентоспособности предприятия кабельной промышленности, расположенного в Московском регионе, на среднесрочный и долгосрочный период;

- разработать предложения по составу комплекса стратегических документов внутрифирменного планирования, разработка которых позволит обеспечить реализацию системного подхода к управлению конкурентоспособностью на предприятии;
- разработать предложения по составу и функциям внутрифирменных структур управления конкурентоспособностью на предприятии кабельной промышленности.

Область диссертационного исследования. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с паспортом специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность)»: п. 1.1.4. Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах, п. 1.1.13. Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов.

Объектом исследования является российское предприятие кабельной промышленности – группа компаний «Москабельмет», внешние и внутренние факторы и условия, влияющие на его конкурентоспособность, как участника рынка кабельно-проводниковой продукции в России.

Предмет исследования – формы и методы обеспечения системного управления конкурентоспособностью предприятия в специфических условиях работы на рынке кабельно-проводниковой продукции РФ и территориальной локализации производства в Московском регионе.

Научной гипотезой исследования является признание необходимости в условиях российской экономики системного управления конкурентоспособностью на предприятиях кабельной промышленности и возможности осуществления этого на основе формирования специализированных внутрифирменных управленческих структур, разработки и реализации

долгосрочных и среднесрочных стратегий, программ и планов, а также целенаправленного использования региональных возможностей и факторов повышения конкурентоспособности.

Теоретической и методической основой исследования послужили фундаментальные положения и результаты исследований отечественных и зарубежных ученых по проблемам управления на уровне предприятия, а также работы, посвященные изучению конкурентоспособности, как неустойчивого состояния хозяйствующего субъекта на рынке.

В ходе исследования использовались методы системного, структурного анализа, сравнения и группировок, индукции и дедукции, экстраполяции.

Информационную базу исследования составили законодательные и нормативные акты РФ, официальные аналитические и статистические данные о состоянии экономики РФ и отраслей народного хозяйства, фактические данные о деятельности предприятий группы «Москабельмет», материалы периодической печати, ресурсы Интернет.

Научная новизна диссертации состоит в разработке методических положений и практических предложений по реализации системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности, в том числе путем внутрифирменного стратегического планирования конкурентоспособности, формирования специализированных управленческих структур координационного типа.

Научные результаты, полученные лично автором и определяющие научную новизну и значимость проведенных исследований:

- на основе анализа и систематизации существующих научных подходов и трактовок процессов конкуренции, управления деятельностью предприятия в рыночной среде предложена характеристика понятия «системная

конкурентоспособность предприятия», как вектора применения системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия.

- сформулировано и обосновано конкретное содержание отраслевых и внутрифирменных факторов, обуславливающих необходимость системного управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности в условиях экономики современной России, таких как высокий удельный вес в структуре производства предприятий кабельной промышленности изделий, не являющихся конечными продуктами, высокая зависимость от цен на сырье, дислокация предприятий кабельной промышленности и т.д;

- предложен комплекс документов внутрифирменного стратегического планирования, реализующих системный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности на примере группы компаний «Москабельмет», включающий долгосрочные концепцию и стратегию, стратегические планы на пять лет и целевые программы на трехлетний период;

- разработаны предложения по составу и функциям управленческих структур, которые целесообразно создать в рамках группы компаний «Москабельмет» для реализации системного управления конкурентоспособностью, в том числе координационной комиссии по стратегическому управлению конкурентоспособностью, специализированных рабочих групп, временных экспертных коллективов формируемых на принципах персонал-контрактинга;

- разработан проект методики оценки эффективности работы внутрифирменных структур управления конкурентоспособностью, базирующейся на многокритериальной системе оценки уровня организации управленческого труда и результатов управленческих воздействий;

- выявлены и систематизированы актуальные региональные факторы повышения конкурентоспособности группы компаний «Москабельмет» на

период до 2020 года, которые целесообразно учитывать в ходе системного управления конкурентоспособностью, в том числе, связанные с формированием в Москве межрегионального кластера по производству композиционных материалов, перспективами развития промышленности на новых территориях Москвы, возможностью масштабных поставок продукции для нужд городского хозяйства в рамках государственного заказа.

Значение научных результатов для теории и практики. Теоретическая и практическая значимость полученных результатов заключается в том, что разработанные методологические основы системного управления конкурентоспособностью на предприятии кабельной промышленности могут быть действенным инструментом для решения практических задач повышения эффективности работы и поддержания устойчивого развития предприятий различных отраслей промышленности РФ.

Глава 1. Теоретические основы эффективного управления конкурентоспособностью промышленных предприятий

1.1. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества как экономические категории.

В рыночных условиях хозяйствования усиление конкурентоспособных позиций предприятий является необходимым условием их функционирования и эффективного развития. Решение задач, которые поставлены в рамках проводимого исследования, целесообразно начать с рассмотрения категорий «предприятие», «конкурентоспособность», «конкурентные преимущества».

В диссертационном исследовании понятие предприятие будет рассматриваться как территориально обособленная хозяйственная организация, систематически осуществляющая производство товаров, выполнение работ или оказание услуг для удовлетворения внешних относительно предприятия потребностей, обладающую правом самостоятельно распоряжаться своим имуществом и результатами своей деятельности, ведущую предписываемые регламентами формы учета своей деятельности и не содержащую в своем составе обладающих перечисленными свойствами объектов².

Промышленные предприятия являются основой устойчивого развития российской экономики. В настоящее время они являются основным типом производственной организации и отвечают за производство национального продукта и за темпы роста экономики страны. Следовательно, рост экономики страны требует существенного комплексного улучшения состояния предприятий российской промышленности и повышения их конкурентоспособности, в первую очередь предприятий ключевых отраслей промышленности, что в конечном итоге обеспечит устойчивое развитие экономики стран в целом.

²Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. - М.: Дело, 2008.

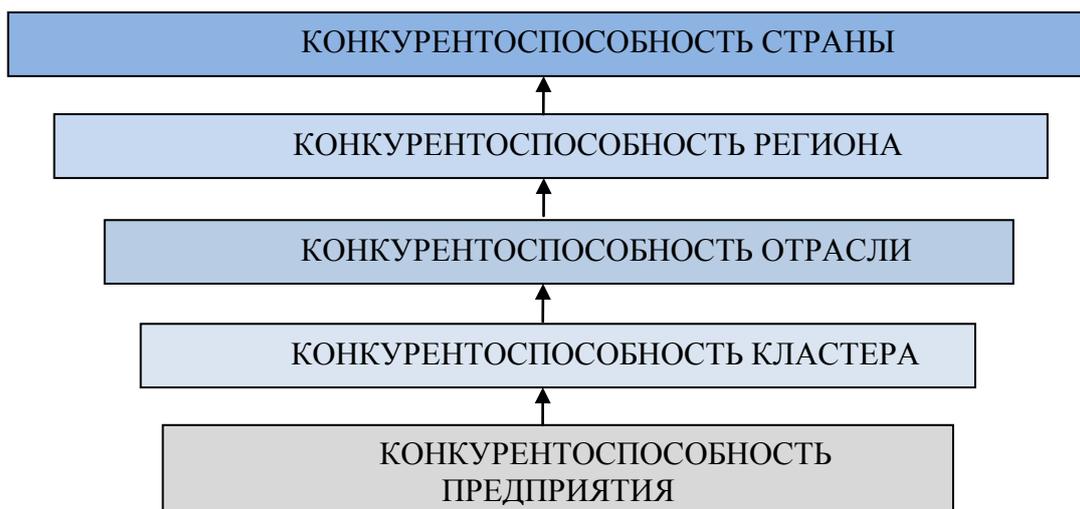


Рис. 1.1 - Иерархия конкурентоспособности

На рисунке 1.1. показана взаимосвязь конкурентоспособности различных субъектов рынка.

Из приведенного выше рисунка видно, что конкурентоспособность предприятия лежит в основе эффективного функционирования прочих субъектов рынка. Следовательно, базовой задачей является повышение и поддержание конкурентоспособности предприятий.

В рамках рыночной экономики можно выделить следующие условия, выполнение которых позволяет промышленному предприятию функционировать эффективно:

1. Реакция предприятия на изменение ситуации на рынке должна быть своевременной и адекватной. Предприятие должно формировать и реализовывать самостоятельную ценовую, номенклатурную и др. политику;

2. Устойчивое функционирование на рынке предполагает необходимость оптимизации размера предприятия для повышения управляемости, мотивации сотрудников и синергетических преимуществ;

3. Должна быть обеспечена взаимосвязь и преемственность действий и решений на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях принятия управленческих решений.

4. Должна обеспечиваться обратная связь между внешней средой, как источником ресурсов и информации и предприятием, как единой открытой системой.

4.В рамках функционирования подсистемы управления персоналом необходимо поддерживать позитивную целенаправленную мотивацию всех сотрудников предприятия; сотрудники всех уровней должны понимать и разделять заложенные в стратегию развития предприятия систему целей и способов их достижения.

5.Собственники и топ-менеджеры должны активно взаимодействовать в целях развития и эффективного функционирования предприятия. Должно быть найдено и поддержано оптимальное соотношение между профессиональным уровнем менеджмента и его материальной заинтересованностью. Необходимо работать над формированием команды профессионалов, обеспечивающих реализацию планов развития предприятия, на основе поиска оптимального соотношения профессионального уровня, возможности реализовать свои навыки и знания и материальной заинтересованностью всех сотрудников.

6.Условием развития предприятия, как самостоятельного экономического субъекта является определенная сбалансированность между проходящими на нем производственно-реализационными и воспроизводственно-снабженческими процессами.

Приведённое выше определение понятия «предприятие» свидетельствует, что базой комплексного изучения его характеристик является системный подход, который предполагает рассмотрение предприятия как системы, состоящей из совокупности взаимодействующих элементов.

При этом важно отметить, что устойчивость и эффективная деятельность предприятия определяются не только состоянием подсистем предприятия, то есть состоянием его внутренней среды, но и внешним окружением предприятия, которое оказывает важнейшее влияние на функционирование организации.

В рамках характеристики сущности системного подхода, как методологии исследования, принято выделять следующие группы свойств, характеризующих:

1. Сложность и сущность системы.

Основные свойства этой группы:

- первичность системы в целом, а не входящих в нее компонентов;
- размерность системы;
- несоответствие свойств системы и суммы свойств ее компонентов;
- вертикальная целостность и горизонтальная обособленность системы;

2. Связь с внешней средой.

- обмен информацией и ресурсами системы и внешней среды;
- самостоятельность системы, но совместимость в определенной степени с другими системами;

3. Методология целеполагания.

- целенаправленность системы;
- приоритеты качества и интересов системы, находящейся на более высоком уровне;
- надежность, оптимальность, наследственность системы;
- несовпадение целей или функций системы;
- несовпадение целей или функций компонентов системы с системы, как единого целого;
- мультипликативность системы.

4. Функционирование и развитие систем.

- непрерывность, альтернативность, инновационность вариантов функционирования и развития системы;
- инерционность, адаптивность, синергетичность, организованность системы;
- уровень стандартизации системы.³

При этом важно отметить, что основой стратегических решений в рамках управления конкурентоспособностью помимо системного, необходимо применять комплексный, маркетинговый, нормативный и другие дополняющие друг друга научные подходы.

Конкурентоспособность экономического субъекта принято считать одной из его важнейших характеристик, так как именно через достижение конкурентоспособности предприятия достигается его выживание⁴ (рис. 1.2)

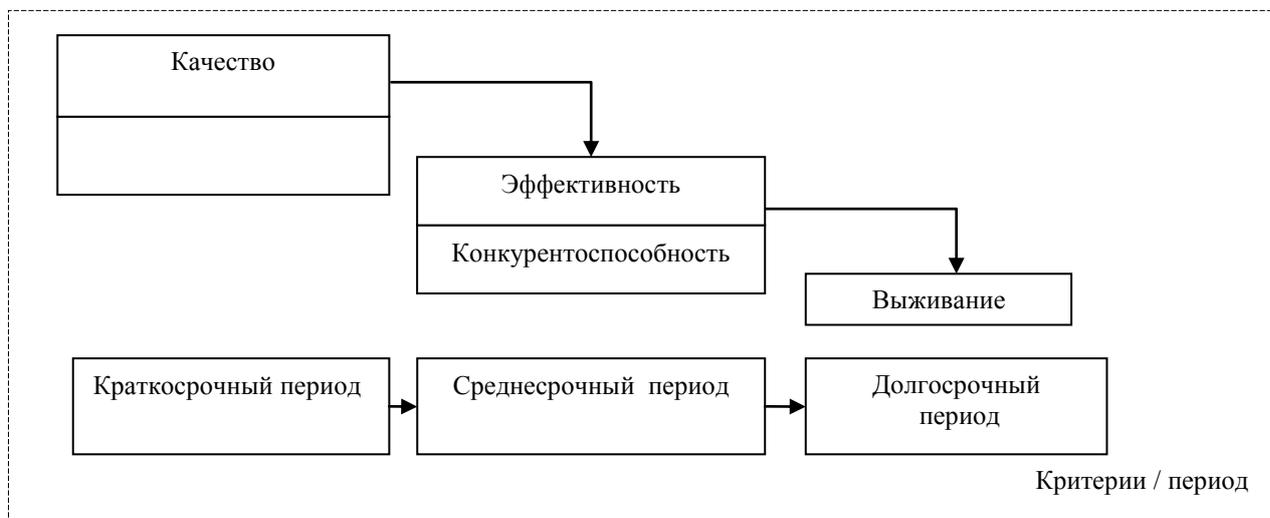


Рис. 1.2 Взаимосвязь конкурентоспособности и выживания предприятия

В научной литературе по-разному интерпретируется содержание категории «конкурентоспособность предприятия». В приложении 1 приведены наиболее

³Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. — 448 с.

⁴Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. — мл. Организации: поведение, структура, процессы. 8-е изд. — М.: Инфра-М, 2000.

распространенные подходы к определению этого понятия. Каждое приведённое определение «конкурентоспособность предприятия» акцентирует внимание на определенных характерных особенностях изучаемого объекта.

Анализ приведенных в приложении 1 определений свидетельствует, что понятие «конкурентоспособное предприятие» неразрывно связано с такими категориями как «конкуренция», «конкурентное преимущество», «конкурентная стратегия», которая и устанавливает цели развития. Рассмотрим взаимосвязь перечисленных выше категорий.

Исследование отличительных черт перечисленных ранее категорий созвучных категории «конкурентоспособное предприятие» позволило сделать следующие выводы:

- под категорией «конкуренция» понимаем соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товара на соответствующем товарном рынке (статья 4 Федеральный закон от 26 июля 2006 г. № 135-ФЗ «О защите конкуренции»);

- содержанием категории «конкурентное преимущество» предприятия будем считать те характеристики (измеряемые показатели в экономической, технической, организационной и других сферах деятельности организации), свойства товара / услуги, которые создают определенное превосходство над ее конкурентами;

- под категорией «конкурентная стратегия» понимаем набор методик и инициатив, которые организация использует для укрепления позиций на рынке, привлечения новых потребителей, сопротивления конкурентному давлению и, перехода от текущей позиции к желаемой;

- под категорией «равновесие» понимаем неизменность во времени, сохранение параметров предприятия в данной среде.

Категория «конкурентоспособное предприятие» включает в себя все вышеперечисленные категории.

Необходимо подчеркнуть иерархическую связь категорий, «конкуренция», «конкурентные отношения», «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества»:⁵

1. Конкуренция, как системообразующая составляющая рыночных отношений, является основой проявления конкурентоспособности хозяйствующих субъектов, за счет использования ими сформированных конкурентных преимуществ.

2. Основным структурным элементом конкурентоспособности объектов и субъектов, в сложившихся экономических условиях, являются конкурентные преимущества.

3. Категория «конкурентоспособность» определяет степень устойчивости (способности к конкуренции) объектов и субъектов в системе конкурентных отношений.

4. Конкурентное преимущество как фактор конкурентоспособности, носит относительный характер. Именно создание, усиление или снижение факторов конкурентоспособности является причиной изменения уровня конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Детальный анализ факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия, является этапом общей схемы обеспечения конкурентоспособности, которая реализуется в ходе освоения новой продукции.

⁵ Г.В. Гаврилюк «К вопросу построения системы формирования конкурентоспособности предприятия» (статья) 2006.С.107-110.

5. Конкурентоспособность можно определить как наличие у организации определенных конкурентных преимуществ, позволяющих занимать определенный сегмент рынка и решать поставленные задачи развития организации.

Принято выделять следующие основные типы конкурентных преимуществ организаций - производителей:⁶

- глобальные конкурентные преимущества, сформированные на базе стандартов хозяйственной деятельности, не относящихся к экономической сфере (экологические, социальные) которые были реализованы в политике фирмы и государства;

- инновационные конкурентные преимущества;

- ресурсные (сырьевые, кадровые и т.д.) конкурентные преимущества;

- технологические (технические) конкурентные преимущества;

- культурные конкурентные преимущества, возникающие на основе культурной близости (различий) стран, создающие, соответственно, дополнительные плюсы или проблемы в ходе освоения новых рынков;

- конкурентные преимуществ, созданные за счет оптимизации структуры характера (уровень интеграции процесса производства и т.д.);

- конкурентные преимущества, созданные административными мерами и т.д.

Промышленно развитые страны, в рамках проводимой экономической политики, уделяют проблеме конкурентоспособности экономики первостепенное внимание. Постоянная работа над повышением конкурентоспособности - определяющая стратегическая задача развития всех хозяйствующих субъектов. Для ее достижения проводится постоянный мониторинг конкурентоспособности стран как на макроуровне, так и на микроуровне развития системы.

⁶ Савельева Н.А. «Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник – Ростов н/Д:Феникс, 2009.С.25.

В рамках оценки конкурентоспособности стран наибольшее признание приобрел рейтинг, формируемый Всемирным экономическим форумом. Он позволяет оценить, как макроэкономическое окружение страны, ее технологическое и институциональное развитие, так и качество национальной бизнес – среды, деятельность национальных компаний, отрасли реального сектора экономики, финансовые институты, которые обеспечивают данную позицию страны.

Внешняя среда относится к главенствующим факторам изменений внутри предприятия. К задачам руководства предприятия относится умение перестраивать бизнес в соответствии с изменениями во внешней среде. Среди основных угроз нарушения эффективного функционирования предприятия можно отметить риски, которые создают недобросовестные конкуренты; недобросовестные партнеры; риски, вызванные действием государственных структур; угрозы, связанные с политическими процессами; чрезвычайными ситуациями природного и техногенного характера.

К внешним факторам относятся факторы, не зависящие от деятельности хозяйствующего субъекта. Важнейшая задача руководства предприятия при анализе внешней среды – отслеживание и изучение окружающих предприятие различных факторов для выявления изменений, трендов, возможностей и угроз, факторов риска. Любые изменения в экономике, политике, технике и технологии, науке, социально-культурной и правовых сферах оказывают определенное влияние на эффективное функционирование предприятия. Приведем в таблице 1.1 перечень основных факторов внешней среды, оказывающих влияние на конкурентоспособность предприятия. Для удобства эти факторы сведены с шесть групп: Policy – политические и правовые факторы; Economy – экономические факторы; Society – социальные и демографические факторы; Technology – технические и технологические факторы; Ecology – экологические факторы.

Перечень основных факторов внешней среды предприятия, оказывающих влияние на его конкурентоспособность

Группы факторов	Примеры факторов
Policy – политические и правовые факторы;	Действенность правовой системы Группы лоббирования Отношение правительства к отраслям экономики Принятие новых законов, норм Степень общественного доверия к правительству
Economy – экономические факторы	Динамика ВВП Денежно-кредитная политика государства Экономический рост или спад Уровень безработицы Производительность труда Уровень развития конкурентных отношений
Society – социальные и демографические факторы	Демографическая структура населения Величина заработной платы Существующие в обществе традиции, обычаи Уровень образования, мобильность населения
Technology – технические и технологические факторы	Технологический уклад Взаимодействие отраслей науки и техники Последние разработки в анализируемой отрасли Уровень активности НИОКР в мире и стране
Ecology – экологические факторы	Состояние окружающей среды Степень использования технологий по защите окружающей среды Отношение общества к этой проблеме Законодательство, регулирующее охрану окружающей среды

Главная задача изучения внутренней среды - выявление особенностей предприятия (как со знаком +, так и со знаком -) в целях использования этих знаний в ходе создания конкурентных преимуществ. Внутренняя среда каждого предприятия формируется под воздействием переменных, оказывающих непосредственное влияние на производственные процессы. Состав внутренних факторов представлен ниже в таблице, при этом факторы систематизированы по функциональным подсистемам.

Таблица 1.2

Перечень основных факторов внутренней среды предприятия, оказывающих влияние на его конкурентоспособность

Основные подсистемы функционирования	Параметры анализа функциональной подсистемы
Менеджмент	Уровень управленческой подготовки руководства Наличие четкой стратегии развития Состояние конкурентоспособности предприятия Уровень делегирования полномочий на предприятии Степень мотивации руководителей и рядовых исполнителей Имидж предприятия в глазах общественности и персонала
Производство	Наличие и состояние производственной базы Оборачиваемость средств Уровень квалификации персонала
Финансы	Рентабельность Финансовая устойчивость предприятия Наличие внешних источников финансирования Репутация предприятия как заемщика в финансовых кругах
Маркетинг	Уровень исследования рынка Опыт и контакты с внешними институтами

Основные подсистемы функционирования	Параметры анализа функциональной подсистемы
	Наличие четкой маркетинговой стратегии Степень восприятия руководства и работников предприятия маркетинговой концепции
Персонал	Уровень квалификации персонала Умение сотрудников работать в команде Наличие системы мотивации кадров Наличие системы обучения кадров
НИОКР	Число новых видов продукции Затраты на НИОКР Уровень квалификации научного коллектива Опыт внедрения научных разработок

Именно внутренние факторы определяют организационную структуру предприятия, необходимые ресурсы и культуру, которые отражают состояние и главные черты внутренней среды. При этом комбинация факторов внешней и внутренней среды, а также длительность и формы его протекания всегда носят индивидуальный характер.

Часто причины кризиса в управлении предприятием обусловлены непродуманностью менеджмента и его ошибками. Именно неэффективность управления является наиболее характерной проблемой современных российских промышленных предприятий.

Таким образом, понятие «конкурентоспособное предприятие» необходимо также рассмотреть с точки зрения системного подхода, который будет учитывать состояние внешней и внутренней среды, а также взаимосвязей между ними.

То есть, с одной стороны, понятие «конкурентоспособность предприятия» должно быть неразрывно связано с такими категориями как «конкуренция», «конкурентное преимущество» и «конкурентная стратегия», которая и устанавливает цели развития предприятия. При этом, с другой стороны, понятие

«конкурентоспособность предприятия» также находится во взаимосвязи с такими понятиями как система управления, персонал предприятия, функциональные подсистемы, основные бизнес-процессы. Таким образом, автор предлагает ввести следующее понятие – «системная конкурентоспособность предприятия», которое подчеркивает взаимосвязь и взаимовлияние внешней и внутренней среды на конкурентоспособность предприятия.

Системная конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика, отражающая способность основных подсистем предприятия и взаимосвязей между ними исчерпывающе адекватно реагировать на изменения параметров внешней и внутренней среды, за счет сформированных конкурентных преимуществ, которые являются основой достижения комплекса целей развития предприятия.

Определение «системная конкурентоспособность предприятия» сформулировано автором на основе анализа имеющего место в научной литературе широкого толкования содержания категорий «предприятие», «конкурентоспособность предприятия», «системный анализ».

Важнейшим свойством конкурентоспособности фирмы является возможность оказать на нее влияние, т.е. управлять конкурентоспособностью. Данное свойство особенно важно с практической точки зрения, поскольку оно прямо свидетельствует о том, что у фирмы должны быть рычаги воздействия на факторы, обеспечивающие ей тот или иной уровень конкурентоспособности - факторы конкурентоспособности. Изменяя характер проявления факторов конкурентоспособности, оптимизируя затраты на производство и реализацию продукции, фирма в конечном итоге изменяют уровень конкурентоспособности предприятия в целом, улучшает конкурентные позиции на рынке.

Таким образом, актуальным является не только вопрос достижения предприятием состояния конкурентоспособности, но и принципы и механизмы формирования ее необходимого уровня, обеспечивающего предприятию

возможность выживания и эффективного функционирования в рыночных условиях.

В последующих главах более подробно будет рассмотрен вопрос о составляющих системной конкурентоспособности предприятия.

1.2. Оценка уровня конкурентоспособности промышленного предприятия

Факторы, определяющие системную конкурентоспособность предприятия, и стимулы к ее повышению целесообразно рассмотреть с точки зрения цикличности развития экономики в целом и закономерностей развития предприятия, как экономической системы.

Экономический рост как правило задается в качестве цели развития любой экономической системы. В масштабах экономики повышение общего объема продукции относительно численности населения приводит к повышению стандартов жизни в стране. Экономика, обеспечивающая экономический рост, лучше может удовлетворять запросы людей и более полно решать социально-экономические задачи. Растущая экономика в отличие от статичной может потреблять больше сегодня и одновременно повышать мощности, чтобы производить больше в будущем. Однако экономический рост зачастую прерывается периодами экономической нестабильности, характерными для бизнес - циклов. Понятие «бизнес-цикл» относится к сменяющим друг друга фазам роста и спада уровня экономической активности, которые иногда продолжаются в течение нескольких лет. Каждый отдельный цикл (один «подъем», за которым следует один «спад») может существенно варьироваться по продолжительности и масштабам. На рисунке 1.3 показано, что двумя основными фазами бизнес - цикла являются рецессии (экономические спады) и экспансии (подъемы). «Пики» и «Ямы» - это всего лишь поворотные точки. Рецессия – это

период снижения общего объема продукции, дохода и занятости. Этот спад характеризуется сокращением бизнес активности и повышением безработицы. За рецессией обычно следуют восстановления и экспансия – период, при котором реальный ВВП, доход и занятость возрастают.

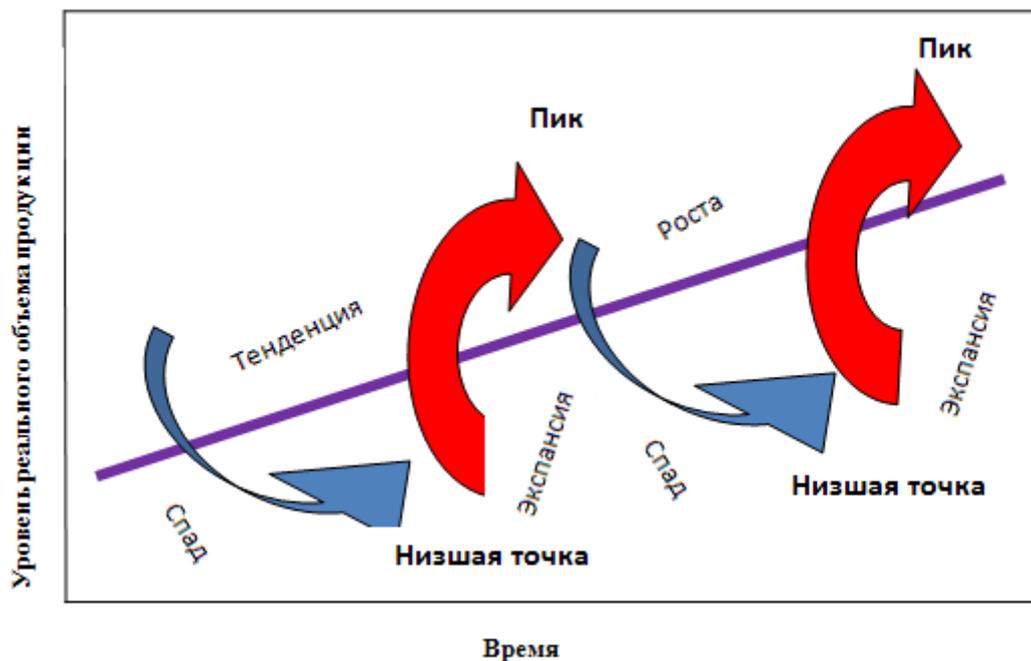


Рис. 1.3. Цикл деловой активности.

В периоды экспансии (роста экономики) предприятия наращивают свои производственные мощности с целью удовлетворить растущий спрос на свою продукцию. В ходе роста реализации происходит увеличение объема основного капитала предприятий.

Таким образом, в след за ростом экономики происходит рост конкурентоспособности продукции, что можно рассматривать как увеличение долгосрочного совокупного предложения. На рисунке 1.4. видна зависимость экономического роста и кривой производственных возможностей. Экономический рост смещает кривую производственных возможностей от состояния, иллюстрируемого кривой АВ, к состоянию, иллюстрируемому кривой CD.

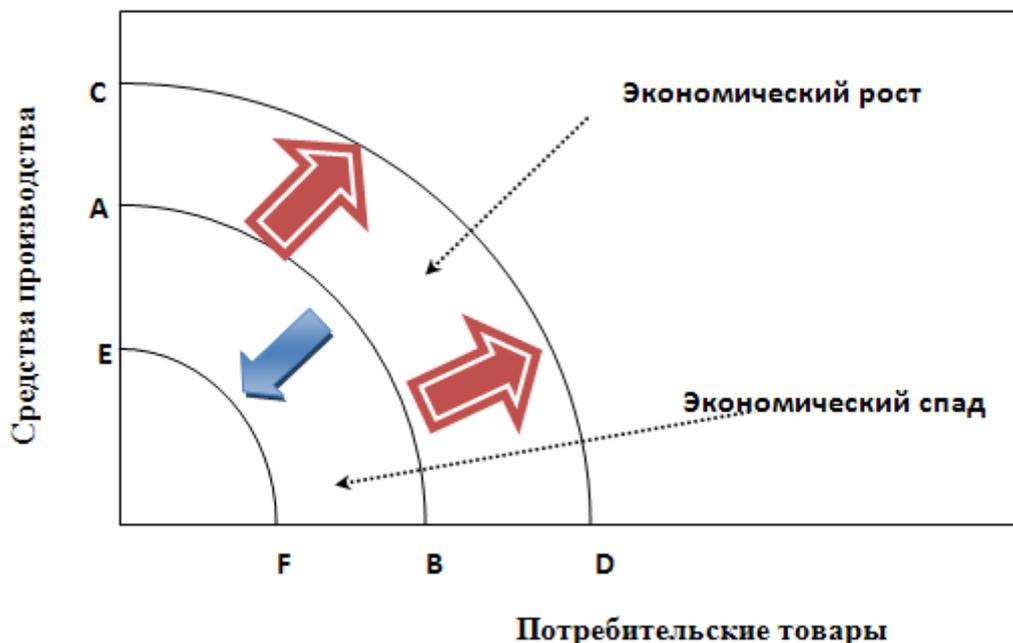


Рис. 1.4. Экономический рост и кривая производственных возможностей

Наоборот, в случае рецессии происходит снижение производственных возможностей. Экономический спад переносит кривую производственных возможностей из положения АВ в положение ЕF. В период рецессии именно фактор конкурентоспособности предприятия носит ключевое значение для дальнейшей судьбы предприятия. Так как именно предпочтение продукции одного предприятия другому за счет конкурентных преимуществ позволит организации сохранить свое место на рынке или даже расширить свое присутствие за счет освобождаемых позиций игроков, кто не смог удержаться в связи с сужением рынка.

Желание победить или улучшить свои позиции в конкурентной борьбе является основной причиной, объясняющей стремление лидеров промышленного производства к увеличению конкурентоспособности.

Каждой организации, с учетом специфики своей деятельности, необходимо применять соответствующие способы измерения и оценки системной конкурентоспособности. Полученная информация необходима для:

- проведения анализа и последующего воздействия на текущее состояние и перспективы развития;
- установления направлений и размеров потенциальных изменений;
- выявления наиболее весомых факторов, влияющих на системную конкурентоспособность предприятия;
- отслеживания и корректировки последствий влияния внешней среды;
- принятия решений об изменениях и прогноза их воздействия на ключевые параметры социально - экономического развития предприятия;
- планирования оптимизации функционирования промышленного предприятия, его структурных подразделений.

Таким образом, своевременное измерение и оценка системной конкурентоспособности являются обязательным условием эффективного функционирования промышленного предприятия и его структурных составляющих.

Одной из задач изучения природы системной конкурентоспособности предприятия является выявление изменений и определение причин, которые могут привести к потере или ослаблению конкурентоспособности предприятия.

Не редко в научной литературе встречается точка зрения, что конкурентоспособность промышленного предприятия сводится к конкурентоспособности его товара. Автор присоединяется к позиции тех исследователей, которые считают конкурентоспособность предприятия более широким понятием, предполагающим не только оценку конкурентоспособности выпускаемой продукции, но и, как было отмечено выше, оценку предприятия, как экономической системы, являющейся субъектом рынка и занимающей определенную конкурентную позицию.

На оперативном уровне управления эти категории могут совпадать, но на тактическом и стратегическом – это разные понятия. А, следовательно, будут

различаться и подходы к управлению конкурентоспособностью товара и конкурентоспособностью предприятия. Последняя – это интегральная характеристика результатов деятельности предприятия за определенный период времени. В нее входит оценка конкурентоспособности по всему портфелю продукции (каждый товар будет характеризоваться своей конкурентоспособностью) и оценка эффективности каждого вида деятельности. Эту позицию подтверждает и тот факт, что базой оценки для предприятия по критерию конкурентоспособности будет служить предприятие - конкурент, его показатели, а не отдельные товары.

Применение принципов системного подхода требует рассмотреть характеристику конкурентоспособности на всех уровнях управления и хозяйствования. Если на оперативном уровне критерием конкурентоспособности предприятия принято считать конкурентоспособность продукции, то на тактическом применяют комплексные показатели состояния организации в целом. На стратегическом уровне оценки конкурентоспособности чаще всего используют в качестве обобщенного критерия инвестиционную привлекательность и рост стоимости предприятия. Максимально полную системную характеристику конкурентоспособности предприятия на стратегическом уровне дает построение модели конкурентоспособности предприятия. На стадии построения экономической модели должны быть выявлены наиболее важные качественные характеристики предприятия в целом и выпускаемой им продукции(поэлементно), обосновываются критерии их количественной оценки. Далее строится математическая модель, отражающая количественные оценки и взаимосвязи выделенных показателей. Проводимые в рамках модели расчеты обеспечивают получение обоснованного вариантного прогноза развития предприятия, как экономической системы.

Так же в ходе оценки конкурентоспособности предприятия принято выделять текущую и долгосрочную конкурентоспособность. Первая связана и

предлагаемым на рынке пакетом товаров и услуг, вторая определяется ресурсным потенциалом предприятия (кадровых, материальных, финансовых, технологических и др.).

Поскольку, конкурентоспособность продукции – необходимый элемент конкурентоспособности предприятия, начнем рассмотрение понятия «системная конкурентоспособность предприятия» с категории «конкурентоспособность продукции».

С понятием «конкурентоспособность продукции» наиболее тесным образом корреспондируются такие понятия как «качество продукции», «технический уровень продукции», «эффективность», «конкурентное преимущество».

Показатели конкурентоспособности на «уровне производства» характеризуются: трудоемкостью производства промышленной продукции, уровнем затрат и потерь на производство, длительностью производства продукции, квалификацией персонала предприятия и качеством производимой продукции и её соответствие требованиям заказчика.

При проведении анализа конкурентоспособности товара выделяется разное количество факторов: от двух (качество и цена) до пяти, (качество; цена; сервис товара; затраты в сфере потребления; качество управления). С нашей точки зрения, наиболее весомыми факторами, определяющими конкурентоспособность товара, являются: цена; качество; новизна. Данные параметры относительно самостоятельны. Например, китайский товар отличается низкой ценой, но при этом проигрывает по качеству его европейским и американским аналогам. Таким образом, собственник промышленного предприятия должен определять для себя каким из трех параметров он должен отдавать предпочтение в каждый конкретный период времени, что является необходимым для разработки стратегии предприятия в части развития и обеспечения производства. При этом необходимым условием является определение основных параметров, по которым можно будет судить о составляющих конкурентоспособности.

Приведенная в пар. 1.1. иерархия конкурентоспособности может быть детализирована следующим образом (см. рис. 1.5).



Рис. 1.5 Расширенная иерархия конкурентоспособности

Автором предложен подход к оценке системной конкурентоспособности промышленного предприятия в части конкурентоспособности выпускаемой продукции, включающий систему индикаторов, представленную в таблице 1.3.

Ухудшение индикаторов свидетельствует, что возникают недостатки в данной составляющей конкурентоспособности промышленного предприятия, что в дальнейшем может привести к потере конкурентоспособности продукции, а далее и конкурентоспособности предприятия, логическим завершением чего последует банкротство предприятия.

Измерение и оценка системной конкурентоспособности предприятия базируются в первую очередь на показателях, которые характеризуют полученные результаты деятельности. В качестве основных индикаторов применяются:

- оценка внутренней экономичности (efficiency) и рентабельность капитала. Первый показатель оценивает выпуск на единицу затрат и рассчитывается как частное от деления выпуска на затраты. Вторым показателем (норма прибыли или показатель окупаемости средств) является обобщающим. Он отражает структуру и движение всех видов финансовых и производственных ресурсов предприятия.

Таблица 1.3

**Перечень индикаторов для оценки системной конкурентоспособности
промышленного предприятия**

<i>Наименование подсистемы</i>	<i>Цена</i>	<i>Качество</i>	<i>Новизна</i>
Маркетинговая	-Доля рынка или основного сегмента рынка -Уровень скидок/льгот	-Объем продаж -Степень интеграции в мировой / домашний рынок	-Выход на новые рынки -Номенклатура выпускаемой продукции
Инновационная (НИОКР)	-Внутренняя норма доходности -Дисконтированный доход от реализации инновационной продукции -Внутренние затраты на научные исследования и разработки	-Восприимчивость производственной системы к нововведениям -Рентабельность инновационной продукции -Наличие лаборатории по контролю качества или подразделения по обеспечению качества услуг	-Объем инновационной продукции в общем объеме выпускаемой продукции -Доля инновационных технологий, освоенных в текущем периоде -Доля затрат на повышение квалификации и обучение кадров в общем объеме затрат на НИР
Кадровая	-Изменение уровня оплаты труда -Средний уровень оплаты труда	-Численности персонала -Коэффициент текучести кадров	-Численность персонала в отделе НИОКР -Обеспеченность кадрами высшей квалификации
Производственная	-Процент бракованной	-Коэффициент ритмичности	-Длительность производственного

<i>Наименование подсистемы</i>	<i>Цена</i>	<i>Качество</i>	<i>Новизна</i>
	продукции -Объем производства - Фондовооруженность	производства -Высвобождение численности персонала -Удельный вес выполненных норм производства	цикла -Объем инновационной продукции в общем объеме выпускаемой продукции -Коэффициент износа ОПФ
Управленческая	-Внутренняя экономичность -Рентабельность -Оперативность принятия решений	-Оперативность принятия решений -Степень полноты информационного обеспечения	-Степень полноты информационного обеспечения -Применяемые технические и программные средства управления
Финансово-экономическая	-Валовая (чистая) прибыль -Платежеспособность	-Норма прибыли на вложенный капитал -Высокие коэффициенты ликвидности, рентабельности и автономии	-Издержки -Капитализация предприятия -Затраты на технологические инновации
Система управления взаимодействием с внешней средой	-Затраты на информационные и коммуникационные технологии	-Получение государственной поддержки во внедрении инновационных технологий	-Учет изменений законодательства в своей деятельности
Природно-экологическая	-Ресурсообеспеченность предприятия	-Количество вредных выбросов -Негативное воздействие на окружающую среду	-Применение энергосберегающих технологий -Применений технология, направленных на защиту окружающей среды

- Производительность и оборачиваемость ресурсов характеризует сопоставление объема продаж и затрат переменных ресурсов (совокупного капитала).

- Оценка эффективности отдельных видов ресурсов проводится на основе показателей ресурсоотдачи, (сопоставление результата с ресурсами разного вида.

При этом необходимо помнить, что системная конкурентоспособность предприятия носит относительный характер, где базой для сравнения выбираются характеристики предприятий- конкурентов. Кроме того, конкурентоспособность предприятия отражает возможность и сроки его адаптации к условиям рынка. Показатели оценки эффективности предприятия представлены на рис 1.6.

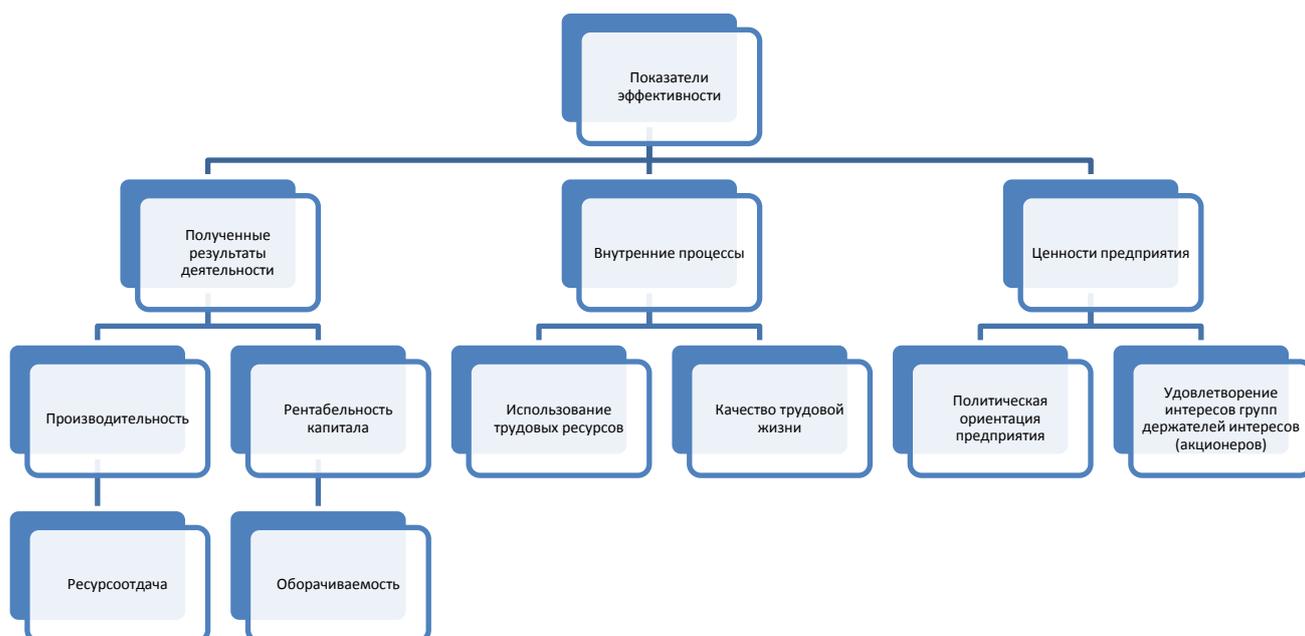


Рис. 1.6. Измерение и оценка эффективности предприятия.

Следующее направление в оценке эффективности организации основывается на оптимизации внутренних процессов. Инструментом достижения поставленных целей принимается возможность повышения производительности труда. Успешность использования трудовых ресурсов достигается на основе интеграции различных этапов деятельности, внедрение новых материалов и технологий, возможной автоматизации отдельных производственных операций,

обеспечения материальной и моральной удовлетворенности членов коллектива, комфортного социального климата и т.д. Компании должны уделять особое внимание планированию потребности в сотрудниках, с учетом их квалификации, отбору и расстановке персонала, обучению наиболее дефицитных специалистов рабочих специальностей на самом предприятии и т.д.

При использовании системного подхода к измерению эффективности предприятия важно оценить возможность получить необходимые для организации производственного процесса ресурсы. Контролируется количество, качество, ассортимент получаемых ресурсов, выгодность торговых сделок с поставщиками ресурсов.

Еще один подход к оценке эффективности деятельности предприятия опирается на формулирование системы ценностей с последующей увязкой вытекающих из этой системы ценностей интересов с интересами партнеров по бизнесу и коллективу. Эффективность организации можно оценить степенью реализации ожиданий и удовлетворения потребностей всех групп носителей интересов, достижением баланса между указанными выше категориями (а следовательно, и их интересами) путем принятия компромиссных решений.

Наиболее характерным признаком технологически эффективного предприятия является постоянное изменение стратегических целей развития и средств их достижения. Для этого структура его должна быть гибкой. Таковую гибкость обеспечивает сочетание функциональной структуры с проектной формой организации, которая позволяет в короткий срок перераспределять ресурсы между направлениями и проектами, менять стиль работы руководителей, вводить новые принципы взаимоотношений между сотрудниками.

Выше было показано, насколько элементы эффективного управления предприятия влияют на устойчивое развитие организации. Кроме этого была дана характеристика основным категориям управления предприятия, влияющих на его будущее развитие. Указанные категории эффективного развития предприятия

очень важны с точки зрения оценки состояния предприятия в конкретный момент времени, а также анализа его деятельности в прошлом.

С учетом рассмотренных ранее категорий эффективного управления предприятия можем выделить шесть основных факторов роста конкурентоспособности промышленного предприятия. Материальная способность предприятия к росту обуславливается действиями ряда факторов, к которым относятся:

- рост количества и качества выпускаемой продукции;
- рост количества и качества трудовых ресурсов;
- рост объема основного капитала;
- совершенствование технологий и технический прогресс.

Эти факторы роста конкурентоспособности организации называют также факторами предложения предприятия. Так как с их помощью промышленное предприятие расширяет свое производство.

Пятый фактор повышения – фактор спроса:

Рост конкурентоспособности предприятия постоянно требует увеличения общих расходов, так как необходимо реализовать приращение объема продукции, достигнутое за счет увеличения производственных мощностей.

Шестой фактор, способствующий повышению конкурентоспособности промышленного предприятия – фактор эффективности:

Чтобы максимально реализовать свой промышленный потенциал, предприятию необходимо не только обеспечить полную занятость ресурсов, но и добиться их эффективного использования. Основные категории, характеризующие эффективное управление предприятием были указаны выше. Повторим лишь, что для производства конкурентоспособной продукции, обеспечивающей максимальный экономический эффект, организация должна

использовать свои ресурсы с минимальными затратами (производственная эффективность). Для достижения максимального роста только наличия наращивать производство, даже при полном использовании имеющихся ресурсов, еще недостаточно. Также необходимо обеспечить эффективное применение имеющихся ресурсов.

Стоит отметить, что низкие затраты на инновации и инвестиции (фактор предложения) могут привести к падению конкурентоспособности выпускаемой продукции, как следствие - сокращению совокупного спроса (фактор спроса), снижению рентабельности производства и как итог отток трудовых ресурсов. Неэффективность в использовании имеющихся ресурсов (фактор эффективности) может выразиться в более высокой стоимости производимых товаров и услуг и, следовательно, более низкой прибыли, что в свою очередь может уменьшить накопление капитала (фактор предложения). Таким образом, конкурентоспособность предприятия, а также работа по его росту – это динамичный процесс, в котором факторы предложения, спроса и эффективности взаимосвязаны.

Чтобы показать результат роста конкурентоспособности продукции предприятия можно обратиться к теории производственных возможностей. С помощью данного анализа можно убедиться в системной взаимосвязи указанных выше факторов, а также их экономической зависимости от рассмотренных ранее бизнес-циклов экономики.

На рисунке 1.7 обозначены основные условия повышения конкурентоспособности предприятия.



Рис. 1.7. Условия повышения конкурентоспособности

1. Более специализированные ресурсы. По мере расширения своих бизнес-операций, организации постоянно наращивают объем использования специализированных продуктов (ресурсов), а также квалифицированный персонал.

2. Распределение издержек, связанных с разработкой продукции. Сегодня предприятия могут распределять более высокие издержки на разработку продукции и большему числу единиц этой продукции.

3. Одновременное потребление. Многие товары и услуги могут одновременно удовлетворять запросы большого числа потребителей. Например, в отличие от сырьевых ресурсов, которые необходимо доставить каждому потребителю, технология промышленного производства требуется создать только один раз. Затем произведенная по данной технологии продукция при низких дополнительных расходах становится доступным для тысяч потребителей. При

этом добавочная стоимость выпускаемого товара заметно выше первоначально сырья.

4. Сетевые эффекты. Повышение полезности продукта для каждого пользователя, в том числе и для прежних пользователей, по мере увеличения общего числа пользователей.

5. Обучение в ходе действия. Повышение производительности и снижение издержек благодаря приобретению знаний и навыков и умений за счет неоднократного выполнения одной и той же задачи.

6. Глобальная конкуренция. Экономика сегодня характеризуется не только повышающейся доходностью, но и все более глобальной конкуренцией. Условия ведения бизнеса заставляют все фирмы снижать свои издержки и цены и активно заниматься инновациями, так как без этого оставаться конкурентоспособным не удастся.

Таким образом, создан и постоянно совершенствуется широкий набор принципов и методов оценки конкурентоспособности предприятия. На практике необходимо опираться на те из них, которые в наибольшей степени позволяют учесть специфику предприятия, прежде всего отраслевую, и реальные условия функционирования предприятия.

1.3. Теория и методы управления конкурентоспособностью предприятия. Системный подход к управлению конкурентоспособностью

Управление конкурентоспособностью в долгосрочном аспекте направлено на значительное снижение степени неопределенности развития предприятия, повышение устойчивости в условиях рынка, обеспечение потенциала эффективного развития. Управление конкурентоспособностью на уровне предприятия представляет собой управление процессом формирования,

поддержания конкурентных преимуществ и преодоления конкурентных слабостей⁷

Основная цель управления конкурентоспособностью организации - формирование новых и развитие существующих конкурентных преимуществ. Основным инструментом управления конкурентоспособностью предприятия принято считать разработку и реализацию стратегии предприятия. Изучение стратегического подхода к управлению организациями и предприятиями началось в 20-30-х годах XX столетия. Сущность процесса разработки и реализации этого комплексного документа заключается в моделировании функционирования предприятия на определенную перспективу, с учетом всех видов ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей.

К настоящему времени исследователями предложено большое число формулировок (более 100) термина «стратегия». Наиболее показательные из них приведены в приложении 2. Из приведенных определений следует, что эффективная стратегия предполагает наличие таких составляющих как целеполагание, планирование, реализация. Необходимым элементом стратегии должен являться план достижения сформулированных в ней долгосрочных целей. В рамках управления каждым конкретным предприятием, независимо от его специфики, осуществляется оперативно-календарное, тактическое, стратегическое и бизнес- планирование.

Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочные перспективы развития и реализуется, преимущественно, на высшем уровне управления предприятием. Его цель - определение тенденций развития каждой области деятельности предприятия, обоснование наиболее благоприятных и оценка сложившихся условий деятельности предприятия. Одно из основных направлений

⁷Четыркина Н.Ю. «Управление конкурентоспособностью предприятия»: учеб. пособие - М.: 2007. С.185.

стратегического планирования деятельности предприятия – обеспечение его конкурентоспособности.

Главная задача стратегического планирования – формирование и успешная реализация стратегического плана (стратегии) развития предприятия. Одним из принципиальных вопросов является оценка требующихся инвестиционных ресурсов для реализации намеченных целей развития, обоснование приоритетных направлений их освоения. В основу разработки стратегии закладываются такие принципиальные ориентиры развития, как цикл изменения спроса на выпускаемую предприятием продукцию; жизненный цикл продукта, необходимый для реализации стратегических целей и т.д.

Реализуя принципы системного подхода, стратегическое планирование учитывает взаимодействие большого числа внешних и внутренних факторов развития, увязывает в единую систему деятельность всех подсистем предприятия, закладывает ориентиры для совокупности разрабатываемых на предприятии планов. Создание и успешное функционирование системы стратегического планирования на предприятиях требуют перестройки всего внутреннего пространства предприятия и в значительной степени его взаимодействия с внешней средой⁸

Смысл стратегического планирования заключается в том, чтобы, на основе современных методов анализа закономерностей развития рыночных отношений, помимо инвестиционного обеспечения целей развития, повысить обоснованность производственно-сбытовых и научно-технических решений развития предприятия.

Одним из основных этапов стратегического планирования является установление стратегических целей. Начало этого процесса закладывается на концептуальной стадии, предшествующей разработке стратегического плана. Так

⁸Клейнер Г.Б. «Стратегия предприятия.- М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008.С.361.

называемая стратегическая логика, выражающаяся в разработке стратегических инициатив, идентификации возможностей, стартовых условий, видения перспектив, конкретизируется в формулировке стратегических целей и задач. Стратегические цели обозначают и фокусируют внимание на результатах, которые хотела бы достичь компания в перспективе. На начальном этапе цели ставятся перед компанией, как единой структурой, затем их конкретизируют на уровне структурных подразделений, и доводят до конкретных исполнителей. Цели, в отличие от стадии целевых установок, должны быть измеримыми, достижимыми в конкретный момент времени, ясными, соотноситься со стратегией.

Стратегические цели должны удовлетворять ряду условий. В основном специалисты выделяют:⁹

- измеримость цели (относительное, или абсолютное количественное выражение);
- ясность цели предполагает однозначное ее толкование;
- цели должны быть сформулированы для всех направлений деятельности в рамках каждого структурного подразделения предприятия;
- достижимость цели предполагает возможность ее реализации по срокам и ресурсному обеспечению;
- должна быть установлена четкая последовательность достижения целей;
- в соответствии с деревом целей, выстраивается иерархия, при которой целевые показатели по структурным подразделениям являются конкретизацией целевых показателей компании.

⁹ Н.А. Савельева «Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник – Ростов н/Д:Феникс, 2009.С.112.

Исходя из целей исследования, важно подчеркнуть, что в число важнейших составляющих Стратегии организации (предприятия) входят Стратегия повышения конкурентоспособности и Стратегия использования конкурентных преимуществ организации.

Конкурентная стратегия определяет, как предприятие будет осуществлять конкурентную борьбу на конкретном товарном рынке, какие методы конкурентной борьбы будет использовать, на какие типы конкурентных преимуществ будет опираться. Конкурентные стратегии должны быть направлены на формирование стабильных конкурентных преимуществ промышленного предприятия, как основного условия завоевания устойчивых позиций в определенном секторе рынка.

Исходя из этого, можно привести следующее уточненное определение понятия «конкурентная стратегия». Конкурентная стратегия – оптимальный набор научно обоснованных, методических и управленческих решений, обеспечивающих эффективное развитие предприятия, максимальное удовлетворение потребностей потенциальных покупателей, завоевание достойной позиции на целевом рынке на базе созданных конкурентных преимуществ.

Как было отмечено выше, понятия конкурентоспособность продукции, и конкурентоспособность предприятия- производителя жестко взаимосвязаны. Конкурентоспособность продукции - составная часть конкурентоспособности предприятия. Возможность конкурировать в определенном сегменте товарного рынка определяется конкурентоспособностью товара и разработанной стратегией функционирования предприятия, задачей которой является повышение эффективности деятельности каждого структурного подразделения предприятия.

Выделим основные этапы управления конкурентоспособностью предприятия: аналитическая стадия; планирование; установление стратегических целей; разработка конкурентоспособной стратегии; контроль хода реализации стратегии и внесение необходимых корректировок.

На рисунке 1.8. приведена Схема формирования системной конкурентоспособности предприятия.



Рис. 1.8. Формирование системной конкурентоспособности предприятия

Как видно из приведенного рисунка, конкурентные преимущества предприятия находятся во взаимосвязи с конкурентной стратегией предприятия. Для того, чтобы создать конкурентное преимущество и удерживать его возможно более долго, предприятию необходимо пытаться не допустить его воспроизведения на предприятиях - конкурентах.

Принято выделять несколько основных факторов, влияющих на устойчивость конкурентных преимуществ, а именно:

- Источник конкурентного преимущества предприятия;
- Количество аспектов деятельности, позволяющих формировать конкурентное преимущество;
- Вероятность усиления действующих и формирования новых конкурентных преимуществ у предприятия.

Источником создания и поддержания в актуальном состоянии конкурентных преимуществ предприятия может служить любой элемент механизма функционирования предприятия, касающийся создания, производства и реализации продукции. Можно выделить следующие принципы формирования и поддержания конкурентных преимуществ:

- нацеленность руководителей и топ - менеджмента предприятия на оптимизацию деятельности всех областей хозяйственной деятельности предприятия;
- качественное улучшение и количественное увеличение конкурентных преимуществ, способствующих его устойчивости и дальнейшему развитию;
- системность и комплексность формирования конкурентных преимуществ.

Для анализа факторов влияния на предприятие необходимо детально рассмотреть направления и перспективы развития отрасли, в которой предприятие функционирует, а также конкурентные преимущества и слабые стороны положения предприятия в этой отрасли.

Как было показано на рисунке 1.8, для реализации в конкретном сегменте рынка своих конкурентных преимуществ предприятия могут использовать следующие стратегии:

- стратегия проникновения на рынок;
- стратегия присутствия на рынке;
- стратегия роста;

- стратегия сокращения;
- стратегия ограниченного роста.

Как подтверждает практика, предприятия чаще всего, одновременно реализуют различные стратегии поведения на рынке. В наибольшей степени такая практика распространена у тех компаний, которые выпускают широкий перечень различных видов продукции, а так же у многоотраслевых компаний. Таким образом, конкурентную стратегию предприятия можно охарактеризовать как совокупность частных стратегий поведения на рынке, направленных на реализацию разработанных планов предприятия по удержанию и формированию конкурентных преимуществ.

Внешние и внутренние изменения могут создавать конкурентные преимущества у одних предприятий и не создавать у других, поскольку имеют место существенные различия между ними в ресурсах, способностях или стратегическом позиционировании (рис. 1.9).



Рис. 1.9. Источники появления конкурентного преимущества

Окружающая среда отрасли и предприятия может характеризоваться, как устойчивая, или не устойчивая. Масштаб изменений и неустойчивости окружения (чаще всего негативных) приводит к необходимости реакции на эти изменения со стороны предприятия. Если такого не происходит, предприятие теряет свои

преимущества, как следствие снижаются показатели деятельности. Реакция предприятия на названные изменения обеспечивается за счет оперативного управления внутренними факторами. Умение заметить, оценить масштабы и последствия от открывающейся перспективы – ключевая способность к управлению. Поскольку в сложившихся обстоятельствах неустойчивость рынка является основным внешним фактором воздействия на предприятия, возможность максимально оперативно реагировать на возникающие негативные обстоятельства становятся решающим источником конкурентного преимущества. Именно поэтому способность к реагированию можно представить такими этапами как - прогноз изменений, их количественная оценка, меры по минимизации отрицательных последствий, внесение корректировки в разработанные ранее программы. Если способность к оперативной реакции обеспечила предприятию выживание, то возможен переход к реализации стратегии расширения его присутствия на рынке за счет освоения производственных ниш, освободившихся из-за ухода конкурентов.

Поскольку в рамках жизненного цикла развития отрасли могут возникать изменения потребительских предпочтений, предприятию необходимо отслеживать этот момент и учитывать его в ходе разработки и реализации своей стратегии.

Главным условием построения реалистичного прогноза в рамках разработки стратегии развития является его информационное обеспечение. Помимо информации о состоянии отрасли, основных конкурентах предприятия, необходим постоянный мониторинг состояния внешней среды. Если формирование конкурентных преимуществ осуществляется на стратегическом уровне, то отслеживание изменений и внесение корректировок, обеспечивающих поддержание конкурентного преимущества и получения от этого материальной отдачи, должно осуществляться непрерывно и оперативно. Таким образом, создание конкурентного преимущества требует оценки перспектив и наличия

спроса на продукт, его инновационного производства, своевременного вывода продукта на рынок, поддержания спроса и продажи. Именно реакция рынка на конкретный товар на стадии его реализации будет основным критерием оценки его конкурентоспособности. Дальнейшее сохранение конкурентного преимущества обеспечивается минимизацией риска массового тиражирования конкурентного преимущества предприятиями конкурентами. Наличие объективных проблем или создание административных барьеров выхода на рынок для предприятий - конкурентов сохраняет конкурентное преимущество успешно действующего в определенном секторе рынка предприятия.

В кризисные периоды развития экономики в целом и конкретного предприятия особенно важным становится рационализация и оптимизация всех факторов организационных и производственных процессов.

Один из факторов повышения эффективности деятельности организации - улучшение организации бизнес - процессов. Саму категорию бизнес-процесса принято определять, как совокупность действий, результатом реализации которых является товары или услуги, необходимые потребителю. Входом бизнес-процесса является набор видов ресурсов. Под влиянием действия внешних факторов изменяющих условия хозяйствования, необходимо пересматривать и повышать эффективность действующей на предприятии системы бизнес-процессов, то есть провести их реинжиниринг. В рамках проводимого исследования важно сделать акцент на этом механизме, потому что он позволяет реализовать на практике принцип системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия.

Активно применяемые в настоящее время методы поступательного совершенствования функционирования предприятия не позволяют глубоко оптимизировать организацию и управление деятельностью. На решение этих задач направлен реинжиниринг бизнес процессов, обеспечивающий оптимальное распределение функционала между подразделениями промышленного

предприятия, что приводит к улучшению ключевых характеристик деятельности предприятия. Достигается это, прежде всего, за счет того, что бизнес-процесс не связан жестким образом с организационной структурой компании. В ходе реинжиниринга должен быть обеспечен переход от последовательного управления каждой операцией к межфункциональным бизнес-процессам. Таким процессом в нашем случае может стать разработка и производство нового продукта. Бизнес-процесс поднимается над организационными барьерами, сложившимися внутри организации или между организациями одной корпорации. Основным реализуемым принципом взаимодействия – поставщик- потребитель.

Предприятиям целесообразно переходить от пирамидальных организационных структур и рационализировать действующие производственные системы в соответствии с реинтеграцией отдельных операций в объединенный бизнес-процесс по созданию продукта (товара). Такая организация повышает ответственность за результаты труда. Повышается также гибкость и восприимчивость производственной системы к инновациям, что в свою очередь позволит поднять производительность и доходы предприятия в целом.

В привычных схемах организации производства, для которых характерна глубокая специализация, как правило, отсутствует ответственный за результат сквозного бизнес-процесса – выпуск конкретного товара. Ответственность разделена по вкладу каждого подразделения в достижение конечного результата. В ходе реинжиниринга целесообразно реализовать принцип перевода организационной структуры предприятия на сквозные бизнес-процессы.

В приложении 3 указаны основные проблемы отечественных предприятий, которые оказывают значительное влияние на экономическое развитие организаций. Возглавляют этот перечень проблемы, связанные с качеством менеджмента на предприятии.

Менеджмент в узком смысле можно охарактеризовать как управление предприятием (хозяйствующими субъектами). В широком смысле менеджмент –

это управление экономическими системами любого уровня (межгосударственными альянсами, государствами, отраслями, проектами, бизнес-процессами). Менеджмент организации, преимущественно, ориентируется на оперативное управление. Однако именно стратегический менеджмент является методологией обеспечения конкурентоспособности организации и разработки эффективных решений в ходе формирования и реализации стратегии.

Составляющими стратегического менеджмента являются стратегический маркетинг, стратегическое планирование, управление персоналом по разработке стратегии. Так, в документе "Стратегия повышения конкурентоспособности" отражаются такие вопросы как концепция стратегического маркетинга, задачи и функции отдела маркетинга, стратегическая сегментация рынка, прогнозы цен в разрезе выпускаемых товаров, планы разработки новых товаров, обоснование рекламной политики, нормативы конкурентоспособности товаров и т.д.¹⁰ Важно отметить, что на стадии стратегического маркетинга ориентиром являются нормативные показатели. Так, например, разрабатывается норматив эффективности использования ресурсов. В качестве величины для сравнения выбирают показатели конкурентов-лидеров в этом сегменте рынка и показатели самой организации, с учетом тенденций их развития. Нормативы конкурентоспособности организации принимаются за основу на последующем этапе детальной проработки стратегии организации.

Функции стратегического менеджмента относятся к зоне ответственности руководства предприятия. Стадия реализации стратегии проходит в рамках функционального менеджмента. Таким образом, усилия менеджмента должны быть направлены на достижение стратегических, а также средне- и краткосрочных целей бизнеса, для чего необходимо оптимальным образом использовать средства и возможности организационной структуры предприятия.

¹⁰Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. — 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2005. — 448 с.

Для оптимального достижения целей, направленных на увеличение конкурентоспособности промышленного предприятия, повышение эффективности его экономической деятельности и упрочение позиции на рынке, руководство предприятия должно выстраивать и поддерживать организационную структуру, обеспечивающую принятие необходимых решений. Один из подходов к оптимизации организационной структуры предприятия предусматривает выделение группы подразделений стратегического уровня, задействованных в разработке долгосрочной политики корпорации, и подразделений оперативного уровня, работающих в рамках оперативного планирования. Данные теоретические положения должны учитываться при формировании коммуникативных потоков на предприятии в ходе осуществления стратегического планирования и управления. Тогда за руководством предприятия закрепляются функции разработки концептуальных основ стратегии, формулировка миссии, утверждение стратегии развития предприятия и основных программ ее реализации. Подразделение стратегического планирования осуществляет организацию самого процесса формирования стратегического плана, разрабатывают прогнозные ориентиры, аналитические документы, утверждает оперативные программы и бюджеты для структурных подразделений предприятия. Подразделение оперативного планирования выполняет текущие плановые задачи.

Таким образом, в процессе управления конкурентоспособностью предприятия можно выделить следующие основные аспекты:

- анализ внешних условий на макроуровне и уровне региона (мезосреда);
- постоянное исследование конъюнктуры рынка, анализ возникающих угроз, разработка схем их минимизации;
- анализ потенциала предприятия и условий его развития в складывающихся условиях;

- формирование необходимой базы данных по предприятиям-конкурентам с целью сопоставления параметров и разработки вариантов оптимизационных решений, с учетом реальных возможной их реакции;
- реализация рыночных схем взаимодействия с предприятиями - партнерами, обеспечение производственной деятельности предприятия необходимыми ресурсами.

Управление конкурентоспособностью подразделяется на следующие основные этапы: анализ, формирование, реализация и корректировка стратегии. Решение поставленных задач в рамках управления конкурентоспособностью требует формирования подсистем диагностики, маркетинговых исследований, планирования, распределения ресурсов.

Деятельность по разработке и реализации стратегии конкурентоспособности должна осуществляться на оперативном, тактическом и стратегическом уровнях. Стратегические решения по повышению конкурентоспособности предприятия включают в себя обоснование повышения эффективности деятельности каждой функциональной подсистемы предприятия, идентификацию ключевых факторов успеха, выявление и расширение перечня конкурентоспособных товаров, входящих в портфель выпускаемой продукции.

Перечисленные закономерности составляют основу системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия.

Таким образом, системность в управлении конкурентоспособностью промышленного предприятия, как открытой хозяйственной системы может быть обеспечена путем:

- учета всех внешних факторов, воздействующих на конкурентоспособность предприятия;

- воздействия на весь комплекс внутренних факторов и условий, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия;
- непрерывности процесса управления конкурентоспособностью предприятия;
- комплексности процесса управления конкурентоспособностью как синергетического результата технических, экономических и организационных решений;
- формирования специализированной системы внутрифирменных органов и структур управления конкурентоспособностью;
- использования в процессе управления конкурентоспособностью современных эффективных технологий управления (проектное управление, программно-целевое управление).
- разработки и реализации системы иерархически взаимосвязанных документов, устанавливающих направления, цели, задачи и методы стратегического и оперативного управления конкурентоспособностью;

Реализация на практике выявленных и описанных в первой главе исследования теоретических основ, принципов и методов управления конкурентоспособностью направлена на изменение исходного состояния анализируемой системы – промышленного предприятия и перевод его в качественно новое состояние по критерию уровня конкурентоспособности – системную конкурентоспособность. При этом важно отметить, что системная конкурентоспособность предприятия отражает некое эталонное состояние, характеризующееся максимально эффективным функционированием всех подсистем предприятия, оптимальным взаимодействием между ними, а так же оперативной реакцией на внешние изменения. Не имея возможности достичь этого состояния на практике, предприятие должно постоянно работать над выявлением и реализацией оптимального набора факторов повышения конкурентоспособности, которые позволят максимально приблизиться к состоянию системной конкурентоспособности в данный момент времени в рамках

определенного сегмента рынка. Инструментом, с помощью которого может решаться поставленная задача, является стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия.

Глава 2. Анализ рынка кабельной продукции в РФ и особенностей конкуренции на нем

2.1. Обзор и состояние рынка кабельной продукции в РФ и основные факторы отраслевой конкуренции.

В производстве кабельной продукции в 2013 году, в РФ, положительная динамика развития отрасли, имевшая после кризиса в 2008-2009 годах практически прекратилась¹¹.

На сокращении развития оказало влияние существенное сокращение выпуска неизолированных проводов для ВЛЭП. В РФ оно равнялось 28 %. Одновременно по всем изолированным проводам и кабелям имел место рост на 4,2 % (по предприятиям «Электрокабеля» на 5,1 %).

У конкурентов в странах ближнего зарубежья производство кабеля характеризовалось неравномерностью. На заводах Украины по итогам 2013 года имело место сокращение на 8,5 %. В Беларуси, в значительной степени на ПО «Энергокомплект» и ОАО «Гомелькабель», а также в Казахстане динамика увеличения производства была существенно выше темпов средних по отрасли. В Узбекистане выпуск стабилизировался на уровне предшествующего года.

В 2013 году, впервые за достаточно продолжительный период в Белоруссии (6 предприятий) выпуск кабельной продукции превысил, производство 7 предприятий Украины.

Соответственно, сократился удельный вес кабельной продукции предприятий РФ в суммарном объеме производства данной продукции по предприятиям бывшего СССР с 83,9 до 82,8 %, а доля аналогичной белорусской продукции увеличилась с 5,8 до 7,1 %.

¹¹ Анализ проведен на основании данных о предприятиях Ассоциации «Электрокабель»

К факторам, оказавшим существенное влияние на сложившееся положение с в области производства кабельной продукции в России можно отнести следующие.

Динамика инвестиционной активности в сфере строительства и обрабатывающих производств оказывает существенное воздействие объемы производства кабельной продукции, что обусловлено тем фактом, что в структуре производства кабельно-проводниковых изделий 75% приходится на сегмент кабелей энергетического назначения, а 18,1 % -на долю кабелей и проводов для использования при производстве продукции машиностроения.

Сокращение в 2013 году динамики развития в инвестиционно-строительной сфере со 106,7 % в 2012 году до 99,7 % и в промышленном секторе с 102,6 до 100,3 %, (главным образом в сфере обрабатывающих производств), повлияли на падение темпов роста выпуска кабельной продукции с 112,4 % в 2011 году и 106,6 % в 2012 году, до стагнации на уровне предшествующего года в 2013 году (табл. 2.1.).

Таблица 2.1

Динамика кабельного производства¹² в 2008-2013 гг. к предыдущему году, %

Год	%
2008	93,6
2009	73,4
2010	123,0
2011	112,4
2012	106,6
2013	101,3
в том числе в РФ	100,0

Во второй половине 2013 года вместо ожидавшегося увеличения инвестиционной активности она снизилась до отрицательных значений. Кроме

¹² По предприятиям ассоциации «Электрокабель»

того сократились на 1,5 % работы по виду деятельности «Строительство» (при росте в 2,4 % в 2012 году). Данное положение обусловило уменьшение спроса на низковольтные силовые кабели (на напряжение до 1 кВ), повлекшее за собой падение выпуска данной продукции.

Значительные отрицательные тенденции были зафиксированы в отраслях, определяющих инвестиционный спрос, к которым можно отнести и кабельную отрасль, что обусловлено сокращением инвестиций и ухудшением во второй половине 2013 года условий предпринимательской активности. Можно отметить, что в машиностроительном производстве имело место наиболее существенное снижение производства: 7,6 % - в выпуске машин и оборудования; 10,8 % - в выпуске электромашин и электрооборудования.

Отсутствие общего роста производства кабельной продукции в целом, как уже отмечалось, является следствием отрицательных тенденций в отраслях индустрии, обеспечивающих спрос на такие виды кабельной продукции как автопровода, эмальпровода, силовые провода, кабели для машин горной промышленности. Эти же факторы обуславливали неритмичность выпуска кабельной продукции по отдельным периодам.

Помесячный выпуск объемов кабельной продукции в 2013 году в РФ колеблется в диапазоне от снижения на 23% в январе до роста производства на 22 % в феврале со снижением до нулевой отметки к началу сентября. С начала осени до декабря включительно имело место ежемесячное сокращение объемов производства кабельной продукции.

В целом по кабельной продукции на территории бывшего СССР в 2013 году имела место тенденция прежде всего к росту производства кабельной продукции с алюминиевой жилой относительно с изделий с медной жилой. При суммарном росте производства кабельной продукции в рассматриваемом периоде на 1,3% выпуск проводов и кабелей с алюминиевой жилой вырос на 2,3 %, а с медной

жилой только на 0,2 %. Этот тренд характерен для кабельной промышленности Беларуси, Украины, Узбекистана.

В России имела место обратная ситуация. В силу существенного падения выпуска неизолированных проводов и использования алюминия в других сегментах кабельной продукции (такой, как силовые кабели) динамика увеличения производства кабельной продукции с медной жилой превышала темп роста кабельной продукции с алюминиевой жилой.

Величина рынка кабельной продукции в целом за 2013 год уменьшилась на 14% и равнялась в натуральном выражении примерно 4 млн км кабельных изделий. Удельный вес российского производства в 2013 году немного превышал к 81%, удельный вес импорта приближался к 19%. Экспорт составил чуть менее 1,5% изготовленного на отечественных предприятиях кабеля. Суммарная величина импорта сократилась почти на 15%, экспорт - почти на 24%¹³

Производство кабельных изделий в I полугодии 2014 г. по сравнению с предыдущим 2013 г. на российских предприятиях¹⁴, снизилось на 11-12 % (таблица 2.2.)

Таблица 2.2.

Динамика объемов производства кабельной продукции в I полугодии 2014 года

Показатели	2014 г.	2013 г.	Темп роста, %
Кабельные изделия по весу меди – всего по России	229,7	262,0	87,7
Кабельные изделия по весу металла – всего по России	167,8	190,2	88,0

¹³ Данные маркетингового агентства «Нужные люди»

¹⁴ По предприятиям Ассоциации «Электрокабель»

Как и в 2013 году в первой половине 2014 года в структуре российского производства кабельно-проводниковых изделий 75% приходится на долю кабельной продукции энергетического (инвестиционного) назначения, а 17% - на сегмент кабелей и проводов для применения в производстве машин и оборудования. В силу этого изменение объемов осуществляемых инвестиций, строительной деятельности и производства продукции обрабатывающей промышленности оказывает решающее влияние на объемы выпуска кабельной продукции.

Серьезное влияние на состояние кабельной промышленности оказала общеэкономическая ситуация в стране.

В первой половине 2014 г. чистый вывоз капитала частным сектором увеличился с \$50,6 млрд в январе-июне 2013 г. до \$74 млрд (оценка в годовом исчислении - \$90 млрд.)¹⁵. В январе величина инвестиций по относительно предшествующего периода (декабря 2013 года) равнялась лишь 20,8 %, что стало наиболее низким показателем для января за последние 10 лет. Общая величина инвестиций за первое полугодие 2014 г. по отношению с января-июня 2013 г. сократилась на 2,8%, а объем строительных работ снизился на 2,6 %, что обусловило сокращение объемов производства кабельной продукции, особенно очередь кабельной продукции энергетического (инвестиционного) назначения.

Высокий уровень кредитного обременения и недостаточная эффективность производств являются предпосылками к сокращению инвестиционного спроса и снижению платежеспособного спроса и, как следствие, сокращению промышленного производства в инвестиционном машиностроении, включая сегмент кабельной продукции. Спад составил в выпуске машин и оборудования 9,3%, а в выпуске электромашин и электрооборудования - 6,3%. В цветной

¹⁵ По данным Минэкономразвития РФ

металлургии имело место сокращение производства алюминия на 11% на фоне незначительного увеличения производства рафинированной меди (на 1,2 %).

Упомянутые обстоятельства, с учетом специфики кабельной продукции сбыт которой зависит от инвестиционной активности и потребности смежных отраслей в комплектующих выпускаемых обусловили замедление развития в кабельной отрасли. Данная тенденция сформировалась уже в начале осени 2013 года. В IV квартале 2013 года имело место снижение на 12,4 %, а в I квартале 2014 г. - на уже на 19 %.

Сохраняется определенная неритмичность производства. Помесячное сокращение выпуска на российских предприятиях началось в сентябре 2013 года и усилилось в декабре-январе, далее в феврале-апреле обозначился месячный рост, однако в мае он исчерпал себя, а в июне перешел в область отрицательных значений (-2 %). Однако в июле (начале второго полугодия) выпуск отечественной кабельной продукции вновь увеличился на 10%.

Фактором, оказывающим существенное воздействие на выпуск кабельной продукции, являются цены на сырье. В январе-июне 2014 г. относительно прошлого года цены на медь снизились на 2,8%, а на алюминий на 1% и были равны в июне 2014 г. \$1839 за 1 т алюминия и \$6806 за 1 т меди¹⁶.

В результате воздействия вышеупомянутых факторов. по 38 группам кабельных изделий¹⁷, только по 12 объема производства по сравнению с 2013 г. были стабильны или увеличивались.

Сокращение выпуска кабельной продукции в России было обусловлено в первую очередь сокращением производства по базовому сегменту - кабелям энергетического назначения. Производство по группе кабелей и проводов энергетического назначения уменьшился на величину, близкую к 14 %.

¹⁶ По данным Минэкономразвития

¹⁷ Группы, учитываемые ассоциацией «Электрокабель»

Выпуск российской кабельной продукции составил в январе-феврале 2014 г. продемонстрировал рост по неизолированным проводам (132 % в январе и 123 % в феврале). Вместе с тем в марте производство данного вида продукции вновь снизилось за месяц на 28 %. После увеличения производства в апреле-мае в июне произошло снижение на 14 %. В целом за январь - июнь 2014 г. относительно первого полугодия прошлого года выпуск неизолированных проводов в РФ снизился на 20 % .

Одновременно имел место рост производства другого вида проводов для линий электропередач - самонесущих изолированных проводов (СИП) - на 10 % в РФ и на 14 % в целом по предприятиям ассоциации «Электрокабель». Сокращение в Российской Федерации строительных работ (на 2,6 %), обусловило сокращение объемов производства на 4% отечественного производства кабелей силовых на напряжение до 1 кВ. Сжатие инвестиционной деятельности в сетевых компаниях определило существенное сокращение объемов производства силовых кабелей на напряжение 1 кВ и выше (на 20 % на российских предприятиях) и особенно по группе кабелей на напряжение выше 1 кВ (на 31%.. Это дало эффект сокращения удельного веса этих кабелей в суммарном производстве силовых кабелей с 44 до 39 %.

Непростая ситуация имеет место с выпуском проводов и кабелей для машиностроительной продукции.

Производство силовых кабелей для нестационарной прокладки сократилось на 6 % , в частности сократился выпуск кабелей для горнодобывающих и шахтных машин - на 18 %. Одновременно на 18 % выросло производство кабелей для погружных нефтяных насосов. В контексте продолжающегося уменьшения производства электромашин и электрооборудования, в особенности электродвигателей переменного тока, выпуск обмоточных проводов с эмалевой изоляцией за январь - июнь по Российской Федерации уменьшился на 12 %., По проводам для выводов обмоток электромашин – снижение составило 3 %. Только

по проводам обмоточным с волокнистой изоляцией, применяемых преимущественно для комплектации силовых трансформаторов, наметился некоторый рост производства (101 %).

В секторе кабелей и проводов связи (применяемых в сфере телекоммуникаций) после роста в первом квартале выпуска кабелей связи с медной жилой, в целом в I полугодии по всем видам проводов и кабелей связи имело место сокращение производства (по телефонным кабелям оно составило до 1% по Российской Федерации).

Получил дальнейшее развитие обозначившийся в первом квартале рост выпуска кабелей для структурированных кабельных систем (на 42%). Производство волоконно-оптических кабелей (ВОК) также несколько улучшило свои позиции.

Благоприятные тенденции в производстве кабелей и проводов для транспорта в первом полугодии 2014 года определялось ситуацией в выпуске транспортных средств и оборудования в России. В целом данное производство по сравнению к I полугодием 2013 г. составило в РФ 114,2%. В силу этого, выпуск автотракторных проводов возрос на 13%. Одновременно производство сигнально-блокировочных кабелей для проведения работ на железнодорожном транспорте осталось неизменным. Производство контактных проводов сократилось на 8 %.

Проведенный анализ состояния рынка кабельной продукции за период с начала 2013 года до начала II полугодия 2014 года позволяет выделить несколько факторов, оказывающих существенное воздействие на конкурентоспособность предприятий кабельной промышленности.

Высокая зависимость предприятий отрасли как от экономической ситуации в стране в целом, так и от состояния отдельных рынков сбыта обуславливает возможность резкого падения финансовых и производственных показателей в случае ухудшения конъюнктуры и инвестиционной активности.

Достаточно серьезное воздействие на рынки кабельной продукции в ближайшей перспективе будет оказывать деятельность по соответствию нормам Всемирной торговой организации, предусматривающая снижение ввозных пошлин на ряд важнейших видов изделий кабельной промышленности.

Помимо этого, можно констатировать наличие существенного влияния на отрасль состояния рынков и уровня цен на важнейшие для кабельной промышленности виды сырья - меди и алюминия. Рост цен на продукцию цветной металлургии способен серьезно повлиять на конкурентоспособность производителей кабельно-проводниковой продукции.

Заметно влияет на отрасль инвестиционная активность. Сокращение объемов строительной деятельности традиционно негативно сказывается на рынке кабельной продукции. Санкционные меры, принятые рядом стран против отечественной банковской системы ухудшают условия кредитования экономики, что снижает как собственные возможности для развития предприятий кабельной промышленности, так и ухудшает конъюнктуру рынков сбыта вследствие свертывания некоторых масштабных инвестиционных проектов.

Значительное разнообразие видов кабельной продукции, а также множественность отраслевых рынков сбыта (электроэнергетика, транспорт, машиностроение, строительство и т.д.) дают возможность предприятиям кабельной промышленности удерживать и даже усиливать позиции на рынках за счет реализации гибкой сбытовой и производственной политики, реализации эффективной маркетинговой стратегии, что однако требует комплексной и слаженной работы управленческих и производственных подразделений, а также отдельных бизнес структур, образующих единую холдинговую компанию или группу.

Соответственно наибольшими конкурентными преимуществами будут обладать те фигуранты рынка кабельной продукции, которые сумеют эффективно

и комплексно использовать преимущества как специфики выпускаемой продукции, так и географического положения.

Реализация комплексных мероприятий по обеспечению конкурентоспособности предприятия кабельной промышленности требует разработки как специального методического и документарного обеспечения, так и адаптированной к специфике отрасли и особенностям конкретной компании организационной структуры.

2.2. ОАО «Москабельмет» как участник рынка кабельной продукции и особенности его конкурентной политики.

Группа компаний «Москабельмет» традиционно входит в число крупнейших компаний кабельной отрасли. В своем нынешнем виде она окончательно сформировалась в 2003 году и осуществляет свою деятельность на базе производственных цехов ЗАО «Москабельмет». Группа компаний интегрирована через владение контрольными пакетами акций входящих в нее единиц одним акционером.

Сейчас группа компаний «Москабельмет» решает комплекс задач в сфере производства, сбытовых операций, логистики и интегрирует, производственные мощности по выпуску широкой номенклатуры кабельно-проводниковых изделий. Группа компаний интегрирует ряд производственных единиц, а также торговые и сервисные компании, объекты спортивной и рекреационной инфраструктуры.

Дочерняя компания группы компаний «Москабельмет» **ООО «Завод Москабель»** создано на основе цеха по выпуску силовых кабелей ЗАО «Москабельмет».

Предприятие осуществляет выпуск значительного числа видов силовых кабелей с бумажной пропитанной и пластмассовой изоляцией, включая изделия бронированного типа и самонесущие изолированные провода (СИП).

Предприятие вполне конкурентоспособно на рынке кабелей среднего класса напряжения до 10 кВ, что дает возможность Заводу Москабель в течение длительного времени выступать в качестве поставщика предприятий электроэнергетической отрасли (включая структуры бывшего «РАО ЕЭС»), поставлять продукцию на объекты метрополитена, строительного комплекса как на территории Российской Федерации, так и всего бывшего СССР.

В конце первого квартала 2011 года. ЗАО «Завод Москабель» было подвергнуто реорганизации в виде трансформации в общество с ограниченной ответственностью.

Структура предприятия интегрирует следующие основные подразделения: Отдел продаж силового кабеля; Отдел внешнеэкономических связей; Технический отдел; Отдел контроля и качества; Отдел материально-технического снабжения; Отдел кадров; Главная бухгалтерия; Отдел производство тары и вторичных ресурсов.

ЗАО «Москабель-Фуджикура» было организовано в 1999 году совместно компанией ЗАО «Москабельмет» и фирмой «Fujikura Ltd.» (Япония).

Компания «Москабель-Фуджикура» является производителем кабелей оптических для локальных и городских, а также магистральных, сетей связи. Производственные возможности компании позволяют изготавливать около 35000 км кабельных изделий в годовом исчислении. Технологическое оборудование, а также квалификация персонала обуславливают способность предприятия продуцировать оптические кабели практически любых типов, в том числе на основе специальных требований потребителей.

Основные подразделения: Отдел продаж; Кабельная арматура; Служба качества.

Компания **ООО «Москабель – Обмоточные провода»** в виде юридического лица образовалось в 2002 г. как результат преобразования группы компаний «Москабельмет».

Предприятие выступает в качестве наиболее значимого в Российской Федерации изготовителя проводов обмоточных с различными видами изоляции. Продукция компании получила широкую известность как на территории бывшего СССР, так и в странах Европейского Союза.

Основные подразделения: Отдел продаж; Отдел внешнеэкономических связей; Технический отдел.

ЗАО «Москабель-Электростанция» является совместным предприятием ОАО «Электростанция» и ,ООО «Москабель-Обмоточные провода». Оно образовано в 2008 году.

Свою деятельность ЗАО «Москабель-Электростанция»: строит на выпуске проводов транспонированных, используемых для производства обмоток силовых трансформаторов, а также иной продукции электротехнического характера.

Основные подразделения: Отдел продаж; Главная бухгалтерия.

ООО «Москабель-ЦветМет» является дочерней структурой ГК «Москабельмет» и было организовано в 2003 г. на основе цеха по выпуску цветного проката ЗАО «Москабельмет».

Предприятие выпускает:

- прокат цветной;
- гибкие неизолированные провода;
- неизолированные провода для ЛЭП;
- провода контактные.

В своей основе изделия ООО «Москабель -ЦветМет» выступают в качестве технологической базы производства промышленных предприятий группы компаний обеспечивая выпуск высококачественных кабельных изделий, получивших широкую известность на внутреннем и внешнем рынках.

Продукция ООО «Москабель-ЦветМет» выпускается, прежде всего для нужд железнодорожного и внутригородского электрического транспорта, автомобильной промышленности, электросетей коммунальной энергетики, светотехнических изделий, электротехнической и пищевой промышленности, производства тары для консервированных изделий.

Основные подразделения: Отдел продаж; Отдел внешнеэкономических связей; Технический отдел; Бухгалтерия; Отдел кадров.

ООО «Воротынский ЭнергоРемонтный Завод» выполняет операции по ремонту и техническому обслуживанию широкой номенклатуры электромашин:

- машины электрические высоковольтные;
- машины электрические постоянного тока (рудничного, тягового, судового транспорта, платформ для бурения);
- электродвигатели для кранов и лифтов переменного тока;
- машины электрические взрывозащищенные;
- гидрогенераторы и турбогенераторы;
- электродвигатели синхронные и асинхронные;
- преобразователи частоты электромашинные и генераторы;
- трансформаторы сухие и силовые масляные.

Основные подразделения: Отдел продаж; Сервисный центр; Отдел закупок

ООО «Москабель-ТехноЦентр» образовалось на основе ремонтных служб ГК «Москабельмет».в 2005 году. Основой деятельности компании является ремонтных работ широкого профиля, обслуживание и совершенствование

технологического оборудования, а также инфраструктурных объектов производственных единиц.

Основные подразделения: Металлоконструкции; Технические системы управления; Художественнаяковка

ООО «ВУД Технолоджи» основано в 2002 г. Основной ориентацией компании являются операции по ответственному хранению кабельных изделий дочерних структур «Москабельмета». ВУД Технолоджи в своей деятельности ориентируется на обеспечение соответствующего мировому уровню качества, минимизации времени принятия решений и максимальной эффективности операций по складированию и хранению.

ООО «Москабель-сервис» оперирует на рынке погрузо-разгрузочных работ, выполняет функции транспортировки и сопровождения грузов.

ООО «Торговый Дом МКМ-Кабель» начал свою деятельность в 1999 году. В задачи компании входит осуществление операций по реализации кабельных изделий, выпущенных производственными единицами группы. Структура торгового дома включает маркетинговые и сбытовые службы, осуществляя функции позиционирования продукции группы компаний на соответствующих рынках, продвижение новых видов изделий, рекламную деятельность. Можно констатировать, что торговый дом выступает в качестве единственного звена, консолидирующего деятельность ГК непромышленного характера по повышению конкурентоспособности.

Компания «МКМ-IT» оперирует на рынках продажи компьютерной техники и сопутствующих изделий, осуществляет продажи выпущенной на легальной основе программной продукции.

Центр Экологического контроля ЗАО «Москабельмет» начал функционировать в 1995 году. Он реализует функции производственного и экологического контроля основных характеристик окружающей среды.

В целом можно констатировать, что к факторам, обуславливающим возможность повышения конкурентоспособности ГК «Москабельмет» следует отнести:

- исторически прочные позиции компании и более чем столетний опыт работы на рынках кабельной продукции;
- широкую номенклатуру выпускаемой кабельной продукции, находящую сбыт в системообразующих отраслях российской экономики (энергетика, машиностроение, транспорт и т.д.);
- налаженное взаимодействие с зарубежными партнерами, позволяющее использовать опыт наиболее технологически развитых стран для выпуска современных инновационных видов кабельной продукции (например оптико-волоконного кабеля для нужд современной коммуникационной индустрии);
- дислокацию производственных единиц группы компаний, расположенных вблизи крупных потребителей кабельной продукции включая ее высокотехнологичные виды (например, московских транспортных, энергетических и строительных компаний), что существенно улучшает логистику сбытовых операций;
- расположение группы компаний на территории Москвы, реализующей ряд амбициозных инвестиционных проектов (например, развитие метрополитена), обладающей высококвалифицированными трудовыми и интеллектуальными ресурсами, что обуславливает возможность как подбора необходимых кадров на рабочие специальности, так и проведения необходимых для проектирования и выпуска инновационной продукции научных исследований.

Вместе с тем, выявлен ряд факторов, снижающих конкурентоспособность ГК «Москабельмет». К ним относятся:

- наличие значительного числа конкурентов, сопоставимых с ГК «Москабельмет» по производственным и технологическим возможностям;
- отсутствие прочных внутрикорпоративных связей между производственными единицами группы, а также между производственными единицами и структурами, выполняющими операции по складированию, хранению, транспортировке и т.д.;
- недостаточное развитие единой системы планирования как хозяйственной деятельности в целом, так и в части повышения конкурентоспособности группы компаний на рынках кабельной продукции.

Следует отметить, что выпуская широкую номенклатуру кабельных изделий, обладая широким спектром интересов в смежных областях, и осуществляя деятельность даже в таких сферах как рекреация, гостиничный бизнес, общественное питание, группа компаний предоставляет своим структурным звеньям достаточно высокую степень самостоятельности в принятии управленческих решений.

Такая позиция обеспечивает значительные возможности в обеспечении конкурентных позиций отдельных звеньев на локальных рынках соответствующей продукции и услуг, однако, с нашей точки зрения, не вполне обеспечивает конкурентоспособность группы компаний в целом.

Для обеспечения и упрочения позиций всей холдинговой структуры необходима разработка и реализация комплексной стратегии конкурентоспособности, охватывающей деятельность всех структур группы компаний, позиционирование на рынках важнейших видов продукции, а также обеспечение планирования на краткосрочном, среднесрочном и стратегическом горизонтах.

2.3 Состояние и организация работ по повышению конкурентоспособности в ГК «Москабельмет».

Комплексное изучение деятельности ГК «Москабельмет» показывает, что предприятиями ГК реализуется комплекс мер для удержания занимаемых позиций на рынках выпускаемых видов кабельной продукции и их расширения, для чего, в рамках маркетинговых исследований, проводятся работы по изучению сложившейся ценовой конъюнктуры на сырье и продукцию предприятия, прогнозируется ситуация на основных рынках сбыта на краткосрочный, а в ряде случаев на среднесрочный период.

Сбытовой, общей для всех производственных единиц структурой – Торговым Домом МКМ-Кабель ведется работа на рынках всех видов кабельной продукции, выпускаемой предприятиями группы компаний. Вместе с тем, такие аспекты деятельности, определяющие конкурентоспособность, как производственная политика, номенклатура выпускаемых изделий, применяемые технологические решения, инвестиционная политика находятся в сфере ответственности отдельных компаний, входящих в группу.

Имея в своей структуре собственные сбытовые подразделения, предприятия во многом самостоятельно определяют свое позиционирование на рынках сбыта соответствующей кабельной продукции, планируют объемы выпуска, осуществляют анализ финансовых результатов. В этой связи обеспечение конкурентоспособности группы компаний в целом зависит от деятельности в этой области отдельных ее структурных элементов (предприятий).

Даже в отсутствие единой политики в области повышения конкурентоспособности в ряде случаев имеет место подход, обеспечивающий учет множественности факторов, воздействующей на ее состояние. Это находит свое проявление в разработке документов прогнозного характера, опирающихся на анализ фактически сложившейся на отдельных рынках кабельной продукции.

Одним из базовых документов планирования поведения и борьбы за позицию на рынке кабельной продукции ОАО «Москабельмет» является план маркетинга и продаж (далее в рамках данного параграфа - план). Этот же документ можно, в настоящее время, считать основным планом по обеспечению конкурентоспособности компании.

Структурно план включает в себя два основных раздела.

Резюме (анализ факторов, воздействующих на конкурентоспособность, оценка состояния рынка на планируемый период, анализ реализуемых на федеральном и региональном уровне проектов, обусловленных принятием соответствующих нормативно-правовых актов, способных повлиять на позиции группы компаний на рынках).

В следующем разделе описаны **направления и стратегия развития** группы компаний «Москабельмет». В документе подробно рассмотрены факторы как позитивного, так и негативного характера, влияющие на текущую конкурентоспособность группы компаний.

К первым отнесены:

- минимальная технологическая партия, для принятия заказа к производству, ниже, чем у других производителей
- известность торговой марки,
- высокий уровень качества изготавливаемой продукции,
- высококвалифицированный персонал,
- выгодное географическое расположение завода.

В качестве вторых указаны:

- высокие производственные издержки;
- высокий износ оборудования и частый ремонт не позволили достигнуть выпуска и реализации КПП в объемах бюджетов планирования на 2013 г.;

- спрос и маржинальный доход на КПП в целом по рынку России не достиг уровня 2010 года.

В основу поведения на рынке с целью обеспечения конкурентоспособности поставлено решение следующих задач:

- развитие и укрепление сбытовой политики на предприятии;
- увеличение и оптимизация отдела продаж;
- увеличение количества прямых потребителей и мелких за счет наращивания производственных мощностей и формирования собственной складской программы;
- увеличение производимой номенклатуры на ООО «Москабельмет».

В свете поставленных задач представлены характеристики основных возможных конкурентов, а также прогноз состояния рынка в целом.

В плане подробно проанализированы нормативно-правовые документы федерального и регионального уровней, реализация которых окажет серьезное влияние на рынок кабельной продукции. В среднесрочной перспективе в качестве таких документов названы:

1. Постановление Правительства РФ от 20.09.2008 N 705 (ред. от 04.10.2013) "О Программе деятельности Государственной корпорации по атомной энергии "РосАтом" на долгосрочный период (2009 - 2015 годы)"
2. Программа «Модернизация электроэнергетики России на период до 2020 года».
3. Генеральная схема размещения объектов электроэнергетики до 2030 года, одобренная на заседании Правительства Российской Федерации 03.06.2010 года; Протокол заседания Правительства РФ от 03.06.2010 № 24, п.5
4. «Адресная инвестиционная программа города Москвы на 2014-2016 гг.» Постановление Правительства города.

5. Государственная программа города Москвы «Развитие транспортной системы на 2012-2016 гг.»

В качестве приоритетов на среднесрочный период в программе сформулированы несколько «стратегий»:

Стратегия «защита и удержание позиций», выбрана как основная для всех сегментов КПП, предполагающая установление скидок, приближающих отпускную цену ООО «Предприятие» к среднеотраслевой. Также подразумевается постоянный общий и детальный мониторинг рынка, адекватное и оперативное изменение отпускных цен на продукцию внутри указанных сегментов. Жесткая борьба за каждого клиента, особенно за конечного потребителя. Формирование складской программы и постоянное наличие широкого ассортимента выпускаемой продукции увеличит клиентскую базу и сформирует круг постоянных клиентов нашего завода.

Стратегия «углубление в рынок ПВХ», выбрана для подсегмента силовых кабелей с ПВХ изоляцией и СПЭ. Предусматривает увеличение доли ООО «Предприятие» на рынке КПП. Предполагает формирование конкурентной цены и широкого ассортимента предлагаемой продукции из наличия.

Стратегия «концентрация и специализация» направлена на сегменты, где более всего проявляются конкурентные преимущества компании – силовые кабели с БПИ напряжением 10кВ. Стратегия характеризуется концентрацией усилий на указанных сегментах рынка, а также на сегментах силовых кабелей с различным напряжением внутри отмеченных сегментов.

В рамках данной стратегии планируется использовать следующую тактику:

- концентрация на отдельных товарных нишах;
- наработка продукции на склад;
- сохранение и укрепление взаимосвязей с существующей сбытовой сетью;

- стимулирование спроса путем разработки более льготных условий для постоянных крупных потребителей.

Серьезное внимание уделено в программе уделено планированию действий на конкретных сегментах рынка кабельной продукции в краткосрочном периоде с подробным описанием товаров-лидеров и основных конкурентов на рынках данных товаров.

Структура выпуска продукции (по выручке от реализации) представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3.

Доли сегментов продукции выпускаемой ООО «Москабельмет»

Марка	Сумма, тыс.руб	Доля, %	Количество	Ед.изм.
БПИ до 1 кВ	78634,00	5,40	106,556	км
БПИ свыше 1 кВ	1004218,40	69,00	1530,218	км
ПВХ cu	228375,90	15,69	161,020	км
ПВХ al	29980,80	2,06	108,510	км
ПВХ сечения менее 16мм	34926,10	2,40	403,272	км
СИП	5951,90	0,41	184,762	км
Контрольный кабель	412,60	0,03	5,821	км
Продукция сырьевого передела (ПСАВЕ, Шина, ПА)	72822,10	5,00	748,515	тн
ВСЕГО	1455321,80	100,00	2500,16км/748,52тн	

Обращает на себя внимание, что план является документом краткосрочного (с горизонтом планирования на 1 год) характера. Задачи на среднесрочный период (с горизонтом планирования до 3 лет) затрагиваются в нем достаточно поверхностно, а их описание не носит системного характера. Что касается решения стратегических задач, то документы, в настоящее время разрабатываемые структурами управления группы компаний «Москабельмет» их описания и путей решения не содержит.

Серьезное внимание в плане обеспечения конкурентоспособности уделяется в группе компаний «Москабельмет» параметрам качества продукции и управления качеством продукции.

Система менеджмента качества ЗАО «Москабельмет» прошла сертификацию на соответствие требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2008 (Сертификат соответствия № РОСС RU.ИС13.К00295), относительно проектирования, разработке, выпуску и реализации проводов неизолированных (выпускаемых ООО «Москабель-ЦветМет»), кабелей силовых и проводов изолированных (выпускаемых ООО «Завод Москабель»), проводов обмоточных с эмалевой, волокнистой, бумажной и пленочной изоляцией (выпускаемых ООО «Москабель-Обмоточные провода»), проводов транспонированных, выпускаемых ЗАО «Москабель-Электрозавод», оказанию услуг по перевозке (ООО «Москабель-Сервис»), услуг по техобслуживанию и ремонту инженерных сетей, оборудования, зданий и сооружений (ООО «Москабель-ТехноЦентр»).

Выполненные в ходе подготовки настоящей работы исследования в области анализа основных тенденций рынка кабельной продукции в течение последних полутора лет, позиций, занимаемых группой компаний «Москабельмет» на рынках кабельных изделий, изучение особенностей структурной организации компании и организации планирования ее деятельности позволили сформулировать несколько доводов в пользу необходимости обеспечения системности работы по повышению конкурентоспособности.

Системная, документально формализованная спланированная работа по повышению конкурентоспособности обеспечит синергетический эффект от совместной деятельности входящих в группу предприятий на всех рынках сбыта кабельной продукции, выражающийся в удержании позиций на сжимающихся рынках с одновременной ускоренной экспансией на рынки с потенциально более широким спросом.

Наличие документов стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования позволит заранее наметить мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятий и производимой ими кабельной продукции, реализуемые не только на период в один год, но и на более протяженных временных отрезках, что облегчит маневрирование как собственными, так и заемными финансовыми ресурсами, позволит планировать мероприятия по модернизации производственных мощностей, освоению новых видов конкурентоспособной кабельной продукции.

Создание единой организационной структуры управления конкурентоспособностью позволит оптимизировать численность персонала и расходы на его содержание, обеспечить привлечение наиболее квалифицированных кадров в области управления конкурентоспособностью, обладающих необходимыми компетенциями для работы в сфере производства и сбыта продукции кабельной промышленности.

Глава 3. Развитие системного подхода в управлении конкурентоспособностью на примере ОАО «Москабельмет»

3.1. Предложения по обеспечению системного подхода к управлению конкурентоспособностью предприятия на этапе разработки планов и стратегии развития.

Как было показано в п.1.3. системное управление конкурентоспособностью предприятия необходимо осуществлять на основе логики, принципов и методов стратегического планирования, включающих аналитические и прогнозные процедуры, целеполагание, декомпозицию главных целей и задач по уровням управления в группе компаний и отдельных предприятий, определение методов и мер достижения заданного результата. Управление конкурентоспособностью, как уже отмечалось выше, по нашему мнению, не тождественно управлению деятельностью хозяйствующего субъекта в целом, хотя и является важнейшей составляющей этого процесса. Управление конкурентоспособностью во многом самостоятельный процесс, имеющий свою специфику. По нашему мнению, наиболее близки между собой по содержанию эти процессы на начальных стадиях управления - долгосрочного стратегического анализа и целеполагания. Исходя из этой научной позиции, в диссертационной работе предложен состав и порядок разработки долгосрочных документов, отражающих процесс управления конкурентоспособностью группы предприятий кабельной промышленности (см табл. 3.1. и рис. 3.1.).

Объектом в рассматриваемой системе управления является предприятие, как открытая экономическая система в части обеспечения его конкурентоспособности (а точнее, его конкурентных преимуществ в различных сферах). В нашем случае – это группа компаний «Москабельмет», в состав которой входят производственные, торговые, сервисные и логистические структуры. Для первой группы, исходя из предметной области, преобладающими являются производственно-технологические функциональные процессы, для

второй- организация торгово-сбытовых операций с произведенным товаром. Для инженерных подразделений – разработка научно-технических проектов создания наукоемкой инновационной продукции.

Субъектами управления являются структуры, оказывающие управленческие воздействия для достижения системой поставленной цели. В ходе стратегического планирования деятельности структурных подразделений предприятия управленческие воздействия оказывают как высшее руководство ГК, так и руководители структурных подразделений, а также структуры, специально созданные для осуществления работ в рамках формирования и реализации стратегии развития предприятия (о чем будет подробнее сказано в п.3.2)

Для любой системы управления основой ее создания и функционирования является цель (дерево целей) развития системы.

В рамках так называемой «новой экономики» главным предметом управления принято считать не методы изготовления продукции, а методы управления процессами, направленными на достижение целей системы, а именно создание конкурентоспособной продукции. При этом, конкурентоспособность предприятия является более сложным и обобщающим понятием по сравнению с понятием конкурентоспособности продукции. Эти понятия совпадают на оперативном уровне управления. На тактическом уровне конкурентоспособность характеризуется общим состоянием предприятия, а критерием в данном случае служит система показателей, характеризующих состояние предприятия. Конкурентоспособность на стратегическом уровне управления характеризуется, прежде всего, инвестиционной привлекательностью предприятия. Критериями при этом может служить стоимость предприятия и объем привлекаемых инвестиций.

Исходя из этого, в рамках системы управления конкурентоспособностью предприятия одной из основных целей развития является достижение предприятием в определенные сроки заданных финансовых и экономических

показателей развития, за счет реализации соответствующих конкурентных преимуществ.

Таким образом, конкурентоспособность конкретного товара, а именно положительная реакция конкретного сектора рынка (потребителя) на конкретный товар - это финальная стадия обеспечения конкурентоспособности. Для получения желаемого результата необходимо еще до начала бизнеса на ранних стадиях инвестирования при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов оценить имеющиеся конкурентные преимущества. Дальнейший мониторинг реализации конкурентных преимуществ должен осуществляться на стадиях производственного процесса, логистики, продажи товара. Необходимо постоянно проводить политику наращивания конкурентных преимуществ корпорации в целом и каждого входящего в нее структурного подразделения в отдельности. Методами (инструментами) реализации этой политики являются учет, анализ, нормирование и оценка конкурентных преимуществ.

Таким образом, осуществляя управление конкурентоспособностью в рамках стратегического планирования, анализируются сложные и многогранные внутренние и внешние факторы и процессы, в итоге на выходе формируются стратегические решения, оформленные пакетом плановых документов, реализация которых на практике должна привести к созданию новых или развитию действующих конкурентных преимуществ.

Исходя из сказанного выше, можно выделить следующие этапы формирования стратегии ГК по обеспечению конкурентоспособности и итоговые документы, отражающие результаты этой деятельности.

Этапы и содержание работ по формированию документов системного управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности

Наименование этапа	Содержание работ	Выходные документы
I. Формирование концептуальных основ разработки Стратегии	<ol style="list-style-type: none"> 1. Определение стартовых условий и возможностей разработки Стратегии. 2. Стратегические инициативы руководства. 3. Укрупненный прогноз ожидаемых базовых результатов 	Концепция развития конкурентоспособности ГК
II. Организация работ по формированию Стратегии конкурентоспособности (на основе принципов проектного управления)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обоснование содержания работ и кадрового обеспечения процесса стратегического планирования с учетом специфики ГК. 2. Подбор и назначение руководителей, проектной команды из числа сотрудников ГК и внешних специалистов. 3. Управление персоналом в ходе разработки стратегии. 	Проект по вехам. План-график проекта. Приказы по кадрам.
III. Разработка единой Стратегии конкурентоспособности ГК	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегический анализ (внешней среды; конкурентов, конкурентоспособности ГК) 2. Формулировка (корректировка) миссии корпорации. 3. Разработка нормативных ориентиров развития организации на основе стратегических 	Отчеты о результатах стратегического анализа по направлениям. Стратегия ГК в нормативах. Вариантные расчеты и оценки обеспечения конкурентоспособности ГК. Стратегия конкурентоспособности ГК.

Наименование этапа	Содержание работ	Выходные документы
	<p>маркетинговых исследований, прогнозирования будущих потребностей и ценностей, научно-производственных и финансовых возможностей, стратегической сегментации.</p> <p>4. Вариантная проработка Стратегии</p> <p>5. Выбор базового варианта стратегического развития и конкретных стратегий конкуренции в зависимости от целей компании в отношении конкурентов и желаемой позиции на рынке</p> <p>6. Согласования интересов потребителей выпускаемой продукции, акционеров, потенциальных инвесторов, конкурентов, экологов и т.д. в рамках Стратегии.</p> <p>7. Разработка стратегии маркетинга, финансовой стратегии, стратегии НИОКР.</p> <p>8. Утверждение Стратегии</p>	
<p>IV. Стратегическое планирование конкурентоспособности в рамках каждого предприятия, входящего в ГК</p>	<p>1. Стратегический анализ внешних и внутренних возможностей.</p> <p>2. Определение политики предприятия, в рамках целеполагания</p>	<p>Целевые программы по основным направлениям повышения конкурентоспособности. Стратегический план конкурентоспособности</p>

Наименование этапа	Содержание работ	Выходные документы
	<p>ГК</p> <p>3. Сравнение альтернатив и выбор наиболее эффективных путей достижения поставленных целей предприятия.</p> <p>4. Финансово-экономическое моделирование. Расчет основных показателей деятельности предприятия.</p> <p>5. Разработка плана мероприятий.</p> <p>6. Разработка и утверждение стратегии производства, инноваций, стратегии организационных изменений, экологической стратегии.</p>	<p>предприятия.</p>
<p>V.Контрольные мероприятия в рамках стратегического планирования.</p>	<p>1. Контроль соответствия сделанных предпосылок и сценарных условий сложившимся на практике.</p> <p>2. Контроль выполнения показателей стратегического плана предприятия.</p> <p>3. Внесение корректировок, актуализация стратегических планов предприятий и ГК.</p>	<p>Отчет о ходе выполнения целевых программ, планов, инвестиционных проектов.</p> <p>Скорректированный стратегический план конкурентоспособности предприятия.</p> <p>Скорректированная Корпоративная стратегия.</p>

Таким образом, системное управления конкурентоспособностью является многоуровневым, хотя наиболее долгосрочные и масштабные шаги должны предприниматься на уровне корпорации на стадии разработки Стратегии.

В ходе стратегического управления конкурентоспособностью на уровне ГК целесообразно разрабатывать следующие базовые документы:

- Концепция развития конкурентоспособности ГК;
- Стратегия конкурентоспособности ГК;
- Стратегические планы развития конкурентоспособности каждого предприятия, входящего в состав ГК;
- Целевые программы повышения конкурентоспособности по отдельным направлениям;
- Маркетинговые планы компании, как инструмент реализации стратегии конкуренции.

Разработка и реализация этих документов должна позволить обеспечить эффективное управление конкурентоспособностью, как на уровне корпорации в целом, так и на уровне отдельных предприятий. Дадим краткую характеристику работ, выполняемых в ходе разработки этих документов, их временных горизонтов.

1. Концепция развития конкурентоспособности ГК.

Этот документ должен отражать взгляды и позиции собственников и топ - менеджеров на развитие как группы компаний в целом, так и ее важнейших структурных подразделений. В соответствии со сформулированными стратегическими намерениями ключевых участников, будут прогнозироваться основные виды деятельности корпорации (производственно-сбытовая деятельность на рынках основных видов кабельной продукции, управленческая и инвестиционная). Важнейшей задачей при разработке концептуальных основ является нахождение баланса интересов ключевых участников деятельности,

внешнего окружения и внутренних потребностей в развитии ГК. Основные возможности и стратегические инициативы не должны противоречить предполагаемой бизнес - модели. Так же необходимо определить стратегические направления развития группы компаний «Москабель» как самостоятельного хозяйствующего субъекта.

В этом документе, несмотря на отсутствие четких требований к его составу и структуре, целесообразно отразить такие аспекты как:

1. Предпосылки создания – причины и обстоятельства, обуславливающие необходимость разработки (или актуализации) стратегии развития конкурентоспособности компании. При этом, факторами внешней среды, побуждающими к разработке или корректировке Стратегии, являются кризисные явления в экономике, появление новых рынков сбыта продукции кабельной промышленности или новых агрессивных конкурентов, колебание цен на сырье и т.д.

3. Стратегические инициативы – ключевые идеи и модели хозяйственной деятельности, миссия и генеральные и стратегические цели и задачи, требования к будущему состоянию организации.

3. Основные возможности – наличие таких конкурентных преимуществ (желательно эксклюзивных), которые дают возможность успешно вести конкурентную борьбу в соответствующем секторе рынка в течение длительного времени.

4. Ожидания участников деятельности – интересы основных участников деятельности компании. Они чаще всего, дополняют стратегические инициативы высшего руководства и собственников. Чаще всего, интересы участников деятельности компании направлены на получение дополнительных или отсутствующих ресурсов и возможностей, например, финансирование НИОКР, минимизация рисков, создание входных барьеров для новых конкурентов и т.п.

5. Исходные условия – нормативно – правовая, финансово-экономическая база технологическая база формирования стратегии развития, влияющая на анализ возможностей развития и выбор стратегических альтернатив. Например, состояние основных фондов, размер выплат в адрес собственников, система премирования высшего руководства, требования надзорных и регулирующих органов, деловые отношения с ключевыми клиентами; нижний предел показателей рентабельности, ограничения на ключевые параметры инвестиционных проектов и т.д.

II. Стратегия конкурентоспособности ГК.

Этот документ отражает результаты работы по конкретизации Концепции конкурентоспособности ГК. Один из предлагаемых подходов к разработке стратегии управления конкурентоспособностью - идентификация ключевых факторов успеха предприятия. Они могут служить краеугольными камнями построения стратегии повышения конкурентоспособности. Они, чаще всего изменяются от отрасли к отрасли. Обычно для отрасли характерны три-четыре таких фактора, а из них один-два наиболее важны, и задачей анализа является их выделение. Для кабельной промышленности наиболее значимыми факторами успеха предприятия являются: учет общеэкономической конъюнктуры и специфики рынков сбыта кабельной продукции; оперативность корректировки производственных программ в соответствии с требованиями потребителей изделий кабельной промышленности; обеспечение значительного удельного веса инновационной кабельной продукции.

В отличие от Концепции, Стратегия имеет более жесткие требования к логике формирования, ее составу и структуре. Как в стратегии, так и в Стратегии каждого предприятия, основными разделами являются Анализ и прогноз факторов внешней и внутренней среды; Миссия, генеральная цель, стратегические цели и задачи; Ключевые показатели деятельности. Принципиальное отличие заключается в том, что Стратегия развития компании

определяет миссию, генеральную цель и стратегические цели и задачи компании как единого целого.

На уровне Группы компаний производится оценка значимости целей и стратегий каждого отдельного предприятия, выявляются варианты развития, анализируются ресурсы для согласования стратегий каждой структуры. Принципиальным является то, что развитие компании предусматривает возможность реализации масштабных организационных изменений, слияний и поглощений, продажи части бизнеса, и т.д.

В связи с тем, что на стадии формирования Стратегии конкурентоспособности осуществляется оценка и учет долгосрочных факторов технического развития кабельной отрасли, производственных циклов, конъюнктуры рынка кабельной продукции и сопряженных с ним рынков, рассматриваются и анализируются долгосрочные федеральные программы развития отраслей промышленности, программы государственных корпораций (РосАтом, РосНано), крупнейших акционерных обществ (РусГидро, РЖД), региональные программы, имеющие период реализации в 5-8-10 лет, Стратегию развития конкурентоспособности группы компаний также целесообразно разрабатывать на 5-8 летний период.

III. Стратегические планы развития конкурентоспособности каждого предприятия, входящего в состав ГК, Целевые программы повышения конкурентоспособности по отдельным направлениям;

На уровне отдельных предприятий в рамках стратегического планирования анализируются и прогнозируются тенденции развития рынка, оцениваются ресурсы, выбираются альтернативы развития, даются задания на разработку функциональных программ. Кроме того, внутри предприятия разрабатываются оперативные планы, представляющие собой инструкции для его подразделений с временным графиком выполнения заданий.

Процесс формирования стратегического плана конкурентоспособности начинается с этапа анализа. Выполняется: анализ наиболее значимых факторов внешней среды (состояние конкуренции на отраслевом рынке и рынках отдельных видов кабельной продукции, роль компании на рынке); анализ конкурентов (выявление фактических и потенциальных конкурентов; определение числа, вида, размера конкурирующих фирм; расчет доли рынка конкурентов; определение сильных и слабых сторон конкурентов; оценка конкурентоспособности их товаров; анализ возможной реакции конкурентов на планируемые на рынках кабельной продукции действия; прогноз поведения конкурентов на этих рынках); оценка перспективности отдельных видов кабельных изделий, рынков и конкурентных позиций компании (на основе результатов экономической деятельности, по значениям интегральных показателей, или стратегическая оценка с применением групповых показателей, учитывающих влияние на конкурентоспособность планируемых программ) и т.д.

По результатам аналитической фазы определяется наиболее приемлемая стратегия управления повышением конкурентоспособности предприятия - члена ГК в соответствие с его производственной специализацией. В ходе формирования стратегии рассматриваются несколько вариантов стратегий и выбираются конкретные стратегии конкуренции в зависимости от целей компании в отношении конкурентов и позиционирования на рынке. На данном этапе осуществляется финансово-экономическое моделирование, проводится расчет основных показателей деятельности предприятия. Поскольку достижение конкурентоспособности предполагает внедрение инноваций, обеспечение экологичности продукции и производства, организационные изменения, подготовку кадров и др. меры, то соответствующие разделы включаются в состав стратегического плана конкурентоспособности.

В случае необходимости могут разрабатываться и целевые программы повышения конкурентоспособности по отдельным направлениям. Период

действия стратегических планов предприятий и целевых программ по отдельным направлениям повышения конкурентоспособности целесообразно определить в три года, обеспечив за счет этого последовательное и поэтапное выполнение долгосрочных задач и целей, определенных в Стратегии. Такой плановый срок позволит, также увязать планы обеспечения конкурентоспособности с долгосрочными документами внешнего характера. Ведь трехлетний горизонт реализации имеют многие региональные программы и планы, разрабатываемые администрациями субъектов РФ, крупных городов для поддержки промышленности и бизнеса, развития городского хозяйства.

IV. Маркетинговые планы ГК и предприятий.

Реализация стратегии конкуренции осуществляется через комплекс маркетинговых мероприятий, планируемых на функциональном уровне. Определяются задачи департамента маркетинга в рамках общего плана ГК и отдельных предприятий и разрабатывается план действий, направленный на решение этих задач. На этом этапе конкретизируются стратегические направления действия фирмы путём планирования тактических мероприятий.

План маркетинга - документ, являющийся важнейшей составной частью плана развития предприятия, в котором устанавливаются рыночные цели предприятия и предлагаются методы их достижения. Разработка плана маркетинга позволяет систематизировать и донести до всех сотрудников предприятия идеи руководителей и топ – менеджеров; установить цели и проконтролировать их достижение; оптимизировать распределение ресурсов предприятия.

В разрезе целевых сегментов рынка должны быть запланированы соответствующие виды кабельной продукции требуемого количества и качества, их цены, пункты продаж и тактика доведения до потребителей. Затем формируется документ, определяющий значения параметров, по которым будет контролироваться выполнение плана маркетинга. Бюджет маркетинга - раздел

плана маркетинга, отражающий планируемые величины доходов, затрат и прибыли. Величина дохода обосновывается прогнозируемым объемом продаж в стоимостном выражении. Затраты определяются как сумма всех видов издержек. Утвержденный бюджет является основой для обеспечения производства товаров и маркетинговой деятельности.

Обязательным элементом маркетингового плана является контроль. Предприятие устанавливает периодичность пересмотра плана и контрольные показатели, позволяющие определить, как продвигается работа по достижению сформулированных целей. Если показатели отстают от плановых, может осуществляться корректировка цели, стратегии или списка мероприятий. Временной горизонт маркетингового плана составляет один год, делая его оперативным инструментом регулирования.



Рис. 3.1. Иерархия документов, обеспечивающих системное управление конкурентоспособностью ГК «Москабельмет»

Системность управления конкурентоспособностью группы компаний, как уже показано выше, состоит не только в постоянном воздействии на внутренние факторы её обеспечения, не только в формировании иерархической системы корпоративных документов по этому вопросу, не только в наличии эффективно работающих специализированных организационных структур внутрифирменного управления, но и в постоянном учете и мониторинге внешних, по отношению к предприятию, факторов, влияющих на конкурентоспособность. Прежде всего, это так называемые отраслевые и региональные факторы. Региональные факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия кабельной промышленности подробно рассмотрены в п.3.3. диссертационной работы.

3.2 Совершенствование организационных структур управления предприятием для обеспечения системного подхода к повышению конкурентоспособности.

Практическая реализация процедур системного управления конкурентоспособностью группы компаний промышленности, в том числе разработка рассмотренных выше документов стратегического характера, требует наличия соответствующих организационных структур в составе их органов управления. По нашему мнению, при создании таких структур в рамках ГК, целесообразно отказаться от пирамидальных построений и использовать горизонтальные координирующие органы. Создание структур координационного типа не требует многочисленного штата постоянных сотрудников, минимально увеличивает расходы предприятия на управленческие нужды, что весьма актуально для современных экономических условий. Координационные структуры позволят максимально использовать в процессе управления конкурентоспособностью уже имеющийся в ГК коллектив специалистов, сделав их работу целенаправленной и комплексной с помощью небольшой группы

специалистов (по системному управлению, стратегическому анализу и др.), привлекаемых к работе на условиях временного персонал - контрактинга.

В соответствии с вышеизложенным, применительно к ГК «Москабельмет», можно рекомендовать создание следующих организационных структур для управления конкурентоспособностью, в том числе путем разработки и реализации стратегических и оперативных документов по этому направлению:

- координационную комиссию по стратегическому управлению конкурентоспособностью ГК;
- сводную группу системного анализа и управления конкурентоспособностью ГК при Координационной комиссии;
- рабочие группы по направлениям обеспечения конкурентоспособности (по маркетингу, инновационному развитию, инвестициям, финансам, подготовке кадров и др.).

В состав Координационной комиссии целесообразно включить заместителей директоров всех предприятий, входящих в ГК и отвечающих за маркетинг, производство, финансы, инновации и техническое развитие. Возглавить комиссию должен высший руководитель ГК «Москабельмет». Комиссия на постоянной основе координирует работу всех функциональных служб предприятий, входящих в ГК по всему спектру направлений обеспечения конкурентоспособности, руководит подготовкой документов стратегического планирования конкурентоспособности (концепция, стратегия, стратегический план, целевые программы, годовой маркетинговый план), принимает эти документы и контролирует их реализацию.

Практическую работу по стратегическому системному анализу внешних и внутренних факторов конкурентоспособности ГК, свод и обработку предложений поступающих с предприятий, подготовку проектов стратегии, программ и планов как документов, осуществляет Сводная группа системного анализа и управления

конкурентоспособностью ГК при Координационной комиссии (СГСАУКС). Сводная группа может быть сформирована из штатных сотрудников функциональных подразделений предприятий, входящих в ГК, а также из работающих, на условиях временной или постоянной занятости, экспертов и специалистов по системному анализу, программно-целевому управлению, менеджменту, стратегическому маркетингу.

Рабочие группы по направлениям обеспечения конкурентоспособности целесообразно формировать из штатных специалистов предприятий-членов ГК. В их задачу входит подготовка исходных и предварительных материалов для Сводной группы, детализация общих целей, задач и мероприятий Стратегии конкурентоспособности ГК применительно к конкретным предприятиям ГК, разработка годовых планов маркетинга. Специалисты задействованы в рабочих группах без отрыва от своих основных функциональных обязанностей в режиме удаленного доступа, видеоконференций и т.п. Предлагаемая структура органов управления конкурентоспособностью в рамках ГК «Москабельмет» приведена на рис. 3.2.

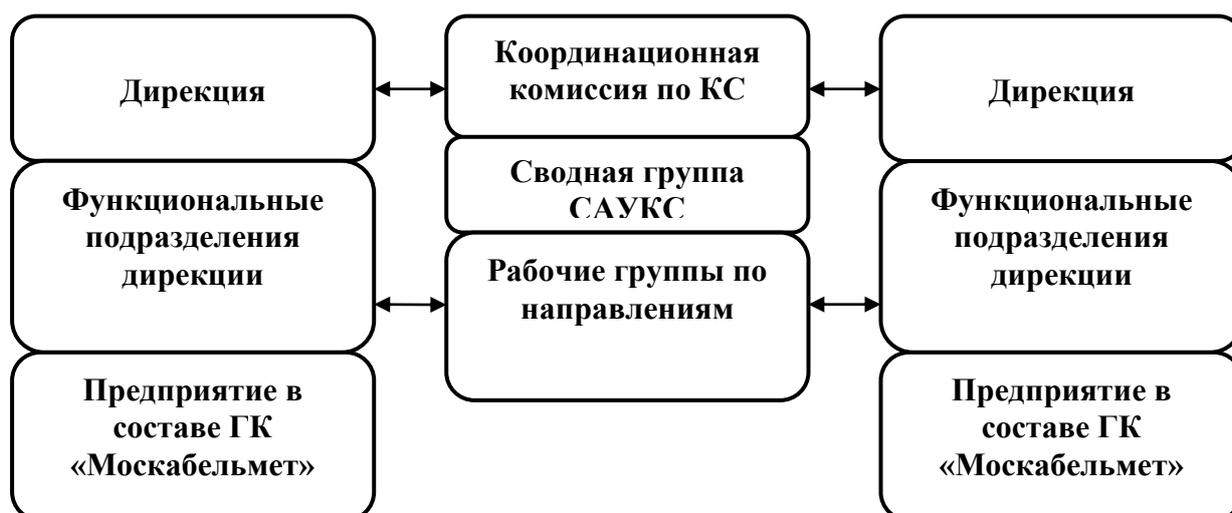


Рис. 3.2. Предлагаемая структура органов управления конкурентоспособностью в ГК «Москабельмет»

Формирование и функционирование в составе ГК постоянно действующих структур управления конкурентоспособностью неизбежно ставит вопрос о методах оценки результативности, эффективности их работы.

Определение эффективности регулирующих воздействий органов управления на развитие промышленного предприятия является на сегодняшний день не решенной научной задачей, связанной с общим состоянием вопроса об оценке эффективности управления. В диссертационной работе предложена методика оценки эффективности структур управления конкурентоспособностью предприятия на основе многокритериального подхода с использованием формальных показателей результатов и качества управленческого труда. При ее подготовке использованы подходы, применяемые при регламентировании внутренней организации органов государственной власти¹⁸, методы оценки эффективности компаний и управленческого персонала, применяемые российскими и зарубежными консалтинговыми структурами и рейтинговыми агентствами.

Методика определения эффективности структур управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности.

1. Общие положения.

1.1. Предлагаемая типовая система показателей эффективности структур управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности (далее система) служит для определения эффективности структур управления конкурентоспособностью конкретных предприятий кабельной промышленности с учетом их специфики.

1.2. Функционирование системы основано на разработке персонального показателя для каждого оцениваемого явления, интерпретации его фактического значения, сведения показателей в группы, характеризующие укрупненные

¹⁸ Постановление Правительства РФ от 28.07.2005 N 452 «О Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти»

характеристики эффективности структур управления конкурентоспособностью для получения и интерпретации сводного показателя с последующим выходом на обобщающий показатель, позволяющий комплексно оценить эффективность структур управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности.

1.3. Для каждого частного показателя и сводного показателя устанавливается весовой коэффициент, отражающий его значение в рамках оцениваемой совокупности показателей.

1.4. Приведенные в настоящем проекте весовые коэффициенты носят экспертный характер и могут быть скорректированы.

1.5. Для каждого частного показателя устанавливается критерий оценки и соответствующее каждому критерию числовое значение в промежутке от -1 до 1.

1.6. Значения сводных показателей определяются суммированием значений частных показателей, скорректированных на соответствующие весовые коэффициенты.

1.7. Для каждого конкретного предприятия кабельной промышленности могут быть разработаны дополнительные показатели и их группы, отражающие специфические особенности организационной структуры компании, а также специфику её производственной и сбытовой деятельности.

1.8. Значение обобщающего показателя определяются суммированием сводных показателей, скорректированных на соответствующие весовые коэффициенты.

2. Показатели эффективности структур управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности

2.1. Документальное оформление порядка определения эффективности структур управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности.

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
2.1.1. Наличие документа, регламентирующего порядок определения эффективности структур управления конкурентоспособностью	0,2	Документ не разработан	-1
		Документ разработан	1
2.1.2. Статус документа, регламентирующего порядок определения эффективности структур управления конкурентоспособностью	0,8	Документ носит рекомендательный характер	0
		Документ носит обязательный характер	1

2.2. Структура и кадровое обеспечение

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
2.2.1. Наличие в структуре управления предприятия подразделений, на которые возложена работа по текущему управлению конкурентоспособностью	0,2	В структуре управления предприятия не предусмотрены подразделения, на которые возложена работа по текущему управлению конкурентоспособностью	-1
		В структуре управления предприятия предусмотрены подразделения, на которые возложена работа по текущему управлению конкурентоспособностью	1

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
2.2.2. Соответствие структуры и штатного расписания предприятия возможности создания временных структур для подготовки стратегических документов в области управления конкурентоспособностью	0,2	Структура и штатное расписание предприятия предусматривают возможность создания временных структур для подготовки стратегических документов в области управления конкурентоспособностью	-1
		Структура и штатное расписание предприятия не предусматривают возможность создания временных структур для подготовки стратегических документов в области управления конкурентоспособностью	1
2.2.3. Наличие положений о задачах и функциях структурных подразделений в части управления конкурентоспособностью	0,2	Положения об обязанностях структурных подразделений в части управления конкурентоспособностью отсутствуют	-1
		Положения о задачах и функциях структурных подразделений в части управления конкурентоспособностью разработаны, однако не отражают специфику конкретного предприятия, исходя из производимых видов кабельной продукции	0
		Положения о задачах и функциях структурных	1

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
		подразделений в части управления конкурентоспособностью разработаны, и отражают специфику конкретного предприятия, исходя из производимых видов кабельной продукции	
2.2.4. Наличие должностных инструкций сотрудников для	0,2	Должностные инструкции не утверждены для всех сотрудников аппарата управления предприятия кабельной промышленности	-1
		Должностные инструкции утверждены для всех сотрудников аппарата управления предприятия кабельной промышленности, однако не содержат описания функций по управлению конкурентоспособностью	-0,5
		Должностные инструкции утверждены для всех сотрудников аппарата управления предприятия кабельной промышленности, содержат описания функций по управлению конкурентоспособностью, однако не отражают специфику предприятия кабельной промышленности	0
		Должностные инструкции утверждены для всех	1

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
		сотрудников аппарата управления предприятия кабельной промышленности, содержат описания функций по управлению конкурентоспособностью, однако и отражают специфику предприятия кабельной промышленности	
2.2.5. Наличие специалистов в области управления конкурентоспособностью	0,1	Для управления конкурентоспособностью привлекается персонал вне зависимости от опыта управления конкурентоспособностью	-1
		Для управления конкурентоспособностью привлекается персонал со специальной подготовкой в области маркетинга и анализа рынков, но без опыта анализа рынков кабельной продукции более 3 лет	0
		Для управления конкурентоспособностью привлекается персонал со специальной подготовкой в области маркетинга и анализа рынков, с опытом анализа рынков кабельной продукции более 3 лет	1
2.2.6. Внедрение системы оценки деятельности	0,1	Система оценки деятельности персонала по результатам не разработана	-1

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
персонала по результатам		и не применяется	
		Система оценки деятельности персонала по результатам разработана но не применяется или применяется частично	0
		Система оценки деятельности персонала по результатам разработана и применяется	1

2.3. Работа по сертификации системы менеджмента качества кабельной продукции

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
2.3.2. Работа по сертификации системы менеджмента качества	0,5	Сертификация системы менеджмента качества не предусмотрена	-1
		Сертификация системы менеджмента качества предусмотрена, но не реализована	0
		Система менеджмента качества прошла сертификацию	1
2.3.1. Разработка перечней кабельной продукции, подлежащей сертификации	0,5	Перечни кабельной продукции, подлежащей сертификации не разработаны	-1
		Перечни кабельной	0

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
		продукции, подлежащей сертификации разработаны, но сертификаты соответствия получены не на все виды кабельной продукции	
		Перечни кабельной продукции, подлежащей сертификации разработаны, сертификаты соответствия получены на все виды кабельной продукции	1

2.4. Планирование работы по управлению конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
2.4.1. Разработка внутрикорпоративного документа концептуального характера в области управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности	0,2	Внутрикорпоративный документ концептуального характера в области управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности не разработан	-1
		Внутрикорпоративный документ концептуального характера в области управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности разработан	1

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
2.4.2. Разработка внутрикорпоративной стратегии в области управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности	0,2	Внутрикорпоративная стратегия в области управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности не разработана	-1
		Внутрикорпоративная стратегия в области управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности разработана	1
2.4.3. Наличие стратегических планов развития конкурентоспособности на отдельных предприятиях ¹⁹	0,2	Разработка стратегических планов развития конкурентоспособности на отдельных предприятиях не предусмотрена	-1
		Разработка стратегических планов развития конкурентоспособности на отдельных предприятиях предусмотрена, но они не разработаны, или разработаны не на всех предприятиях	0
		Стратегические планы развития конкурентоспособности разработаны на всех предприятиях	1

¹⁹ Разрабатывается в случае наличия в структуре компании самостоятельных производственных единиц

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
2.4.4. Целевые программы развития конкурентоспособности и по отдельным направлениям деятельности предприятия кабельной промышленности	0,2	Целевые программы развития конкурентоспособности по отдельным направлениям (рынкам конкретных видов (групп) кабельной продукции, программам технического перевооружения и т.д.) не разработаны	-1
		Целевые программы развития конкурентоспособности по отдельным направлениям (рынкам конкретных видов (групп) кабельной продукции, программам технического перевооружения и т.д.) разработаны	1
2.4.5. Разработка краткосрочных маркетинговых планов предприятия кабельной промышленности	0,2	Разработка краткосрочных маркетинговых планов не предусмотрена	-1
		Разработка краткосрочных маркетинговых планов предусмотрена, но они не разрабатываются	-0,5
		Краткосрочные маркетинговые планы разрабатываются	1

2.5. Организация работы предприятия кабельной промышленности в области повышения конкурентоспособности

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
2.5.1. Документальное оформление решений координационного органа управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности	0,25	Менее 90% решений координационного органа управления конкурентоспособностью оформлены документально	-1
		Более 90%, но менее 100% решений координационного органа управления конкурентоспособностью оформлены документально	0
		100% решений координационного органа управления конкурентоспособностью оформлены документально	1
2.5.2. Оформление результатов работы сводной группы системного анализа и управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности	0,25	Менее 90% результатов работы сводной группы системного анализа и управления конкурентоспособностью оформлены документально	-1
		Более 90%, но менее 100% результатов работы сводной группы системного анализа и управления конкурентоспособностью оформлены документально	0
		100% результатов работы и сводной группы системного анализа и управления конкурентоспособностью оформлены документально	1

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
2.5.3. Оформление результатов работы рабочих групп по направлениям управления конкурентоспособностью предприятия кабельной промышленности	0,25	Менее 90% результатов работы рабочих групп по направлениям управления конкурентоспособностью оформлены документально	-1
		Более 90%, но менее 100% результатов работы рабочих групп по направлениям управления конкурентоспособностью оформлены документально	0
		100% результатов работы рабочих групп по направлениям управления конкурентоспособностью оформлены документально	1
2.5.4. Соблюдение установленных сроков подготовки документов в области повышения конкурентоспособности и предприятия кабельной промышленности концептуального, стратегического, среднесрочного и краткосрочного планирования	0,25	Менее 90% документов в области повышения конкурентоспособности предприятия кабельной промышленности подготовлены в установленные сроки.	-1
		Более 90%, но менее 100% документов в области повышения конкурентоспособности предприятия кабельной промышленности подготовлены в установленные сроки..	0
		100% документов в области повышения	1

Показатель	Весовой коэффициент	Критерий	Числовое значение показателя
		конкурентоспособности предприятия кабельной промышленности подготовлены в установленные сроки.	

3. Определение весовых коэффициентов и значений по сводным показателям для расчета обобщающего показателя.

3.1. Сводный показатель по группе показателей 2.1.

3.1.1. При значении показателя 2.1.1. равном -1 дальнейшая оценка по сводному показателю 2.1. не проводится, а его значение принимается равным -1.

3.1.2. В остальных случаях весовой коэффициент сводного показателя равен 0,2

3.2. Весовой коэффициент сводного показателя 2.2. равен 0,2

3.3. Весовой коэффициент сводного показателя 2.3. равен 0,2

3.4. Весовой коэффициент сводного показателя 2.4. равен 0,2

3.5. Весовой коэффициент сводного показателя 2.5. равен 0,2

Что касается экономической эффективности, то наукой пока не предложено механизмов, позволяющих четко установить, в какой мере управляющие (регулирующие) воздействия и именно они повлияли на результаты экономической деятельности.²⁰ Общий результат экономической деятельности предприятия неразрывно и органично содержит в себе результат управленческих воздействий, не давая возможности количественно определить его долю.

²⁰ См., например, Райзберг Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами. – М.: ИНФРА-М, 2006, с. 80.

Существует несколько подходов, содержащих упрощенное решение вопроса. Во-первых, предпринимаются попытки заменить результаты собственно управления количественными показателями экономического роста или хозяйственной деятельности предприятия в целом (объемы производства, прибыли, инвестиций, производительность труда и т.д.). Во-вторых, затраты на управление отождествляются с затратами на содержание управленческого аппарата, что в принципе позволяет определить денежные затраты на «производство» одного управленческого акта, документа, решения и т.п. В научной среде даются отдельные экспертные оценки экономической эффективности управления, в том числе стратегического, однако они представляются недостаточно обоснованными.²¹

3.3. Использование региональных факторов и механизмов повышения конкурентоспособности предприятия.

Использование системного подхода в управлении конкурентоспособностью предприятия предполагает учет всех региональных факторов, в той или иной степени (как позитивно, так и негативно) влияющих на производственную деятельность промышленного предприятия. Среди этих факторов – возможность получения регионального госзаказа, экологические ограничения с которыми сталкиваются хозяйствующие субъекты, объемы и формы экономической и организационной поддержки со стороны региональных властей и т.п. Применительно к группе компаний «Москабельмет», расположенных в Московском регионе, необходимо говорить о специфике столичного региона, наличествующих в нем условиях и возможностях для успешной деятельности промышленных предприятий.

²¹ Лаптев Ю.Л. Дисс. на соискание уч. степени к.э.н. «Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур (на примере фирм-производителей кабельно-проводниковой продукции)» СПб.2002г.

Промышленные предприятия, расположенные в Московском регионе, имеют реальные условия и возможности для стабильного развития и сохранения конкурентности. Они связаны с группой как внешних, так и внутренних факторов.

С начала 2014 года важнейшим внешним фактором развития промышленности Москвы стала возможность использовать новый импульс к развитию национального производства и импортозамещению, который вызван экономическими и политическими санкциями в отношении РФ со стороны США и европейских стран.

В рамках российской экономики Московский регион обладает весомыми конкурентными преимуществами, заключающимися в привлекательности столицы для инвестиций, высокой покупательной способности населения, наличии значительного промышленного, научного и инновационного потенциала, активной промышленной политике городской администрации. На протяжении многих лет Москва стабильно занимает первое место в стране (в том числе и в 2013 году) по инвестиционному потенциалу, имеет наивысший, по оценкам Национального рейтингового агентства и агентства «Эксперт РА», рейтинг инвестиционной привлекательности среди регионов России.

Благодаря созданному еще до начала 90-х годов XX века мощному научному комплексу, город Москва продолжает и сейчас сохранять статус крупного научного центра мирового масштаба. В настоящее время, по данным ЦИСН, в городе Москве сосредоточено почти 20% от числа организаций России, для которых основным видом деятельности является выполнение исследований и разработок. Численность персонала, занятого исследованиями и разработками, в городе Москве составляет более 30% от общего числа занятых этой деятельностью в Российской Федерации. Внутренние затраты на научные исследования и разработки в Москве (в новых границах) составляют более 35% от общероссийских. В Москве в 2013 году выдано 32,6 % от общероссийского

числа патентов на изобретения, и 26,2 % от общего числа патентов на полезные модели.²²

В столице сосредоточены значительные финансовые ресурсы, которые могут быть направлены на инвестиции в промышленное производство и стимулирование спроса на инновационную продукцию. На сегодняшний день Москва является крупнейшим центром концентрации капитала в России. На нее приходится свыше 80% финансовых потоков страны и более половины российского банковского капитала. В Москве расположено почти 90% штаб-квартир работающих в РФ зарубежных банков и международных финансовых организаций, сосредоточена практически вся биржевая торговля ценными бумагами. В Москве функционирует почти треть всех страховых организаций, а суммы страховых премий и страховых выплат составляют около 2/3 от общероссийских объемов. В столице сосредоточено более 46% объема всех накопленных иностранных инвестиций в экономику РФ по состоянию на конец 2013 года.²³

Многообещающим фактором потенциального роста промышленности является факт присоединения к Москве в 2012 году новых обширных территорий и начало процессов их широкомасштабного освоения и интеграции в экономическое пространство столицы. Новые территории предоставляют реальные возможности для размещения и развития значительного количества высокотехнологичных промышленных предприятий, формирования индустриальных зон, поскольку в настоящее время площади, занятые объектами промышленности на новых территориях, невелики. Удельный вес производственных территорий в Троицком АО Москвы составляет 0,7% от всей территории округа, в Новомосковском АО – 7,8%, что в разы ниже, чем в «старой» части столичного мегаполиса.

²² Московская промышленность. Дайджест 2013 год. М. изд. КонфинМедиа. 2014.

²³ Московская промышленность. Дайджест 2013 год. М. изд. КонфинМедиа. 2014.

При разработке стратегии управления конкурентоспособностью предприятия необходимо учитывать отраслевые приоритеты развития промышленности Москвы на среднесрочную перспективу, определенные региональной администрацией и содержащиеся в соответствующих программных и прогнозных документах. В Москве принята и реализуется подпрограмма «Реструктуризация и стимулирование развития промышленности в городе Москве на 2012-2018 гг.» Государственной программы города Москвы «Стимулирование экономической активности на 2012-2018 гг.», разработан «Прогноз социально-экономического развития города Москвы на 2014 год и плановый период 2015 и 2016 годов». В этих документах акцент в развитии промышленности сделан на группе растущих отраслей обрабатывающей промышленности, где сосредоточены высокотехнологичные инновационные производства.

В Московской области с середины 2014 года разрабатывается проект «Стратегии социально-экономического развития МО на период до 2030 года». В ней заложена политика поддержки индустриального развития Подмосковья в целом, и на площадках, прилегающих к Центральной кольцевой автомобильной дороге, в частности. Предусматривается формирование на территории области сети индустриальных парков и соответствующей производственной инфраструктуры.

В Московском регионе у производителей кабельной продукции имеется возможность участвовать в рамках регионального государственного заказа на товары и услуги для нужд городского хозяйства столичного мегаполиса в поставках кабельной продукции для городского наземного транспорта и метрополитена, энергетического хозяйства, дорожного хозяйства. Емкий долгосрочный рынок создает масштабная программа развития Московского метрополитена на территории «старой» и «новой» Москвы (76 станций и 157 км пути к 2020 году).

Необходимо анализировать и предусматривать возможность участия предприятия в территориальных структурах поддержки промышленного развития. На территории Московского региона созданы и действуют передовые территориальные институты инновационного и промышленного развития - технопарки, технико-внедренческие зоны, наукограды, кластеры (технопарк «Слава», технопарк «Строгино», особая экономическая зона технико-внедренческого типа «Зеленоград», наукоград Троицк и др.), а также объекты инфраструктуры инновационной деятельности (бизнес - инкубаторы, центры молодежного инновационного творчества, инжиниринговые центры, центры трансфера технологий и др.). Участие того или иного промышленного предприятия в их работе может стать серьезным фактором повышения его конкурентоспособности.

Применительно к группе компаний «Москабельмет» ключевым стратегическим решением может стать вхождение в состав участников Московского композитного кластера. Как известно, производство кабельной продукции предусматривает возможности широкого использования композиционных материалов – одного из перспективных видов новых материалов, находящих все большее применение в современном мире. Кластер был создан 30 июня 2014 года по инициативе ведущих научных и производственных предприятий, отраслевых бизнес - ассоциаций, действующих в отрасли композиционных материалов. В состав кластера вошло более 40 предприятий и организаций, что говорит о востребованности такой формы координации работы промышленных предприятий и научных центров. В их числе МГТУ им. Н.Э. Баумана (МИЦ «НМКН»), Союз производителей композитов, ФГУП «ВИАМ» ГНЦ РФ, ОАО «РТ-Химкомпозит» и др. Проект получил поддержку Департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы. Предполагается, что Московский композитный кластер станет ядром пилотного инновационного промышленного кластера композитной отрасли Центрального федерального округа, создаваемого

в соответствии с поручением правительства Российской Федерации от 5 декабря 2013 г. № АД-П9-8773.

Конкурентоспособность любого промышленного предприятия может быть существенно повышена при условии получения экономических льгот от региональных властей. В Москве спектр экономических льгот, которые может получить промышленное предприятие, весьма широк. Это действующие меры поддержки промышленности:

- предоставление субсидий из бюджета города Москвы промышленным предприятиям города Москвы в целях возмещения части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в кредитных организациях, на приобретение оборудования;
- предоставление субсидий из бюджета города Москвы промышленным предприятиям города Москвы в целях возмещения фактически понесенных затрат, возникающих в связи с уплатой лизинговых платежей по договорам финансовой аренды оборудования (лизинга);
предоставление субсидий из бюджета города Москвы промышленным предприятиям города Москвы в целях возмещения части затрат, связанных с получением сертификата международного стандарта;
- предоставление субсидий из бюджета города Москвы промышленным предприятиям города Москвы в целях возмещения части затрат на уплату процентов по кредитам, полученным в кредитных организациях, на создание или развитие имущественного комплекса управляющим организациям технополисов и (или) индустриальных парков города Москвы;
- предоставление субсидий на возмещение затрат промышленных предприятий на повышение энергоэффективности производства;
- предоставление субсидий работодателям на подготовку специалистов со средним профессиональным образованием;

- предоставление субсидий организациям, осуществляющим промышленную деятельность на территории Москвы, привлекающим на работу молодых специалистов - выпускников московских образовательных учреждений.

Субъекты малого предпринимательства, сотрудничающие с промышленным предприятием могут получить следующие региональные льготы :

- субсидия для начинающих предпринимателей (максимальный размер субсидии 500 тыс. рублей);
- субсидия на компенсацию затрат по лизинговым платежам (максимальный размер субсидии 5 млн. рублей);
- субсидия на погашение части затрат при уплате процентов по банковским кредитам (максимальный размер субсидии 5 млн. рублей);
- субсидии на возмещение части затрат, связанных с участием в конгрессно-выставочных мероприятиях.

В отношении научно-исследовательских и внедренческих организаций кабельной отрасли работающих в Московском регионе действуют следующие меры поддержки:

- поддержка развития территориальных инновационных кластеров, в том числе предоставление субсидий из бюджета города Москвы организациям, выполняющим функции центров кластерного развития;
- субсидия на возмещение части затрат на оснащение и функционирование центров молодежного инновационного творчества
- субсидии на возмещение части затрат, связанных с получением допуска ценных бумаг субъектов малого и среднего предпринимательства, осуществляющих деятельность в инновационной сфере, к торгам на рынке инноваций и инвестиций фондовой биржи (технопарки)
- субсидии на возмещение части затрат, связанных с получением допуска ценных бумаг субъектов малого и среднего предпринимательства,

осуществляющих деятельность в инновационной сфере, к торгам на рынке инноваций и инвестиций фондовой биржи

- субсидия управляющим организациям технопарков на развитие имущественного комплекса

Кроме различного рода субсидий в отношении промышленных предприятий в Московском регионе применяются льготные арендные ставки:

- льготные арендные ставки на имущество и помещения;
- льготные арендные ставки на землю;

Наконец, Правительство города Москвы предоставляет из бюджетных средств государственные гарантии (поручительства) хозяйствующим субъектам:

- поручительства по кредитам коммерческих банков;
- поручительства по договорам о предоставлении банковских гарантий.

Таким образом, можно выделить следующие конкретно-содержательные актуальные на период до 2018 – 2010 годов региональные факторы повышения конкурентоспособности работы предприятия кабельной отрасли, расположенного в Московском регионе, которые целесообразно учитывать в процессе системного управления конкурентоспособностью в ходе разработки планов развития предприятия, долгосрочных прогнозов инвестиционной деятельности, программ освоения новых рынков и т.п.:

- наличие в регионе среднесрочных программ развития и поддержки промышленной деятельности с четко обозначенными ориентирами и отраслевыми приоритетами;

- наличие развитой системы экономических льгот и преимуществ, предоставляемых промышленным предприятием для стимулирования их инновационной и хозяйственной активности;

- наличие возможностей реализации продукции в рамках регионального государственного заказа товаров и услуг для нужд городского хозяйства

столичного мегаполиса (городской наземный транспорт и метрополитен, энергетическое хозяйство, дорожное хозяйство, связь);

- активное формирование в регионе передовых форм территориальной организации инновационной и промышленной деятельности – кластеров, технопарков, технополисов, наукоградов, особых экономических зон;

- возможности развития производственной деятельности и размещения производственных объектов на новых территориях, присоединенных к Москве в 2012 году;

- воздействие комплекса специфических характеристик столичного региона, благоприятствующих ведению бизнеса (сверхконцентрация финансовых и инвестиционных ресурсов, развитая логистика, сосредоточение научно-исследовательского потенциала, квалифицированных кадров);

- наличие в регионе высокоорганизованного бизнес - сообщества, представленного как отраслевыми, так и межотраслевыми союзами и ассоциациями, способными эффективно лоббировать интересы промышленников.

Наряду с благоприятными факторами повышения конкурентоспособности промышленных предприятий, действующих в Московском регионе, необходимо отметить и наличие целого ряда неблагоприятных факторов, затрудняющих введение бизнеса, которые должны стать предметом детальной оценки в рамках процесса системного управления конкурентоспособностью промышленного предприятия, его маркетинговых, технических и кадровых служб. Ниже в таблице сгруппированы основные благоприятные и неблагоприятные факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия кабельной промышленности, дислоцирующегося в Московском регионе.

По нашему мнению, действие благоприятных факторов, в целом, превышает влияние неблагоприятных факторов и группа компаний «Москабельмет» имеет

хорошие перспективы к развитию и сохранению конкурентоспособности на рынке кабельной продукции.

Таблица 3.2.

Региональные факторы (для Московского региона) конкурентоспособности предприятий кабельной промышленности.

Позитивные факторы	Негативные факторы
общие благоприятные условия введения бизнеса в столичном регионе, высокий уровень инвестиционной привлекательности Московского региона	наличие ряда административных барьеров введения бизнеса
наличие развитой системы экономических льгот и преимуществ, предоставляемых промышленным предприятием для стимулирования их инновационной и хозяйственной активности	ограниченность региональных бюджетных возможностей по поддержке промышленности
наличие возможностей реализации продукции в рамках регионального государственного заказа товаров и услуг для нужд городского хозяйства столичного мегаполиса (городской наземный транспорт и метрополитен, энергетическое хозяйство, дорожное хозяйство, связь)	возможные ограничения объемов регионального заказа в связи с сокращением бюджетных расходов
активное формирование в регионе передовых форм территориальной организации инновационной и промышленной деятельности – кластеров, технопарков, технополисов, наукоградов, особых экономических зон	организационные трудности, законодательные лакуны при формировании кластеров, технопарков, индустриальных парков
возможности развития производственной деятельности и размещения производственных объектов на новых территориях, присоединенных к Москве в 2012 году	проведение городскими властями политики реорганизации производственных зон, вывод промышленности из центра города

наличие в регионе крупной научно – технической базы, исследовательских центров	дефицит, старение, деквалификация научных и инженерно – технических кадров, отсталость научно-экспериментальной базы
возможности доступа к инвестиционным и финансовым ресурсам	конкуренция за ресурсы со стороны иных высоко прибыльных бизнесов столичной экономики
наличие в регионе высокоорганизованного бизнес - сообщества, представленного как отраслевыми, так и межотраслевыми союзами и ассоциациями, способными эффективно лоббировать интересы промышленников.	недостаточная активность союзов и ассоциаций, малые масштабы членства предпринимателей в союзах
наличие в регионе среднесрочных программ развития и поддержки промышленной деятельности с четко обозначенными ориентирами и отраслевыми приоритетами	градостроительные и экологические ограничения на производственную деятельность в границах мегаполиса

Заключение

1. Обеспечение роста экономики страны требует существенного комплексного улучшения состояния предприятий российской промышленности и повышения их конкурентоспособности, в первую очередь предприятий ключевых отраслей промышленности, что в конечном итоге обеспечит устойчивое развитие экономики стран в целом. Конкурентоспособность предприятия определяется степенью его устойчивости в системе конкурентных отношений на рынке соответствующих товаров и услуг.

Управление конкурентоспособностью, является важнейшей составляющей процесса управления деятельностью хозяйствующего субъекта в целом, имея при этом свои четко выраженные особенности. Управление конкурентоспособностью целесообразно осуществлять на основе системного подхода, интегрирующего адекватные реакции всех структур предприятия на внешние и внутренние воздействия. Системное управление конкурентоспособностью предприятия необходимо осуществлять на основе логики, принципов и методов стратегического планирования, включающих аналитические и прогнозные процедуры, целеполагание, декомпозицию главных целей и задач по уровням управления в группе компаний и отдельных предприятий, определение методов и мер достижения заданного результата.

2. Системность в управлении конкурентоспособностью промышленного предприятия, как открытой хозяйственной системы может быть обеспечена путем:

- учета всех внешних факторов, воздействующих на конкурентоспособность предприятия;

- воздействия на весь комплекс внутренних факторов и условий, обеспечивающих конкурентоспособность предприятия;

- непрерывности процесса управления конкурентоспособностью предприятия;
- комплексности процесса управления конкурентоспособностью как синергетического результата технических, экономических и организационных решений;
- формирования специализированной системы внутрифирменных органов и структур управления конкурентоспособностью;
- использования в процессе управления конкурентоспособностью современных эффективных технологий управления (проектное управление, программно-целевое управление).
- разработки и реализации системы иерархически взаимосвязанных документов, устанавливающих направления, цели, задачи и методы стратегического и оперативного управления конкурентоспособностью.

3. Серьезное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия оказывают внешние факторы – состояние национальной экономики, мирового рынка, а также, прежде всего, отраслевые особенности конкуренции. В диссертационной работе систематизированы и раскрыты основные отраслевые факторы, воздействующие на уровень конкурентоспособности предприятия кабельной промышленности.

4. Кроме отраслевых специфических особенностей для обеспечения системности управления конкурентоспособностью необходимо учитывать и региональные факторы. Диссертантом выделены и обоснованы следующие конкретно-содержательные актуальные региональные факторы повышения конкурентоспособности работы предприятий кабельной отрасли, расположенных в Московском регионе, которые целесообразно учитывать в процессе разработки стратегий и планов:

- наличие в регионе среднесрочных программ развития и поддержки промышленной деятельности с четко обозначенными ориентирами и отраслевыми приоритетами;

- наличие развитой системы экономических льгот и преимуществ, предоставляемых промышленным предприятием для стимулирования их инновационной и хозяйственной активности;

- наличие возможностей реализации продукции в рамках регионального государственного заказа товаров и услуг для нужд городского хозяйства столичного мегаполиса (городской наземный транспорт и метрополитен, энергетическое хозяйство, дорожное хозяйство, связь);

- активное формирование в регионе передовых форм территориальной организации инновационной и промышленной деятельности – кластеров, технопарков, технополисов, наукоградов, особых экономических зон;

- возможности развития производственной деятельности и размещения производственных объектов на новых территориях, присоединенных к Москве в 2012 году;

- воздействие комплекса специфических характеристик столичного региона, благоприятствующих ведению бизнеса (супер концентрация финансовых и инвестиционных ресурсов, развитая логистика, сосредоточение научно-исследовательского потенциала, квалифицированных кадров);

- наличие в регионе высокоорганизованного бизнес - сообщества, представленного как отраслевыми, так и межотраслевыми союзами и ассоциациями, способными эффективно лоббировать интересы промышленников.

5. Системное управление конкурентоспособностью в рамках корпорации (группы компаний) обеспечивается разработкой строго иерархической системы документов прогнозного и планового характера. В ходе стратегического

управления конкурентоспособностью на уровне ГК «Москабельмет» целесообразно разрабатывать следующие документы:

- Концепция развития конкурентоспособности ГК (на период 8-10 лет);
- Стратегия конкурентоспособности ГК (на период 5-8 лет);
- Стратегические планы развития конкурентоспособности каждого предприятия, входящего в состав ГК (на период в 3 года);
- Целевые программы повышения конкурентоспособности по отдельным направлениям (на период в 3 года);
- Маркетинговые планы компании, как оперативный инструмент реализации стратегии конкуренции (на 1 год).

6. Практическая реализация процедур системного управления конкурентоспособностью в рамках группы компаний промышленности, в том числе разработка документов стратегического характера, требует наличия соответствующих организационных структур. В диссертационной работе предложено отказаться от пирамидальных построений и использовать горизонтальные координирующие органы. Создание структур координационного типа не требует многочисленного штата постоянных сотрудников, минимально увеличивает расходы предприятия на управленческие нужды, что весьма актуально для современных экономических условий. Координационные структуры позволят максимально использовать в процессе управления конкурентоспособностью уже имеющийся в ГК коллектив специалистов, сделав их работу целенаправленной и комплексной с помощью небольшого дополнительного числа специалистов (по системному управлению, стратегическому анализу и др.), привлекаемых к работе на условиях временного персонала - контрактинга.

Применительно к ГК «Москабельмет» предложено и обосновано создание следующих организационных структур для системного управления

конкурентоспособностью: координационной комиссии по стратегическому управлению конкурентоспособностью ГК; сводной группы системного анализа и управления конкурентоспособностью ГК при Координационной комиссии; рабочих групп по направлениям обеспечения конкурентоспособности (по маркетингу, инновационному развитию, инвестициям, финансам, подготовке кадров и др.).

В состав Координационной комиссии целесообразно включить заместителей директоров всех предприятий, входящих в ГК и отвечающих за маркетинг, производство, финансы, инновации и техническое развитие. Возглавить комиссию должен высший руководитель ГК «Москабельмет» - президент. Комиссия на постоянной основе координирует работу всех функциональных служб предприятий, входящих в ГК по всему спектру направлений обеспечения конкурентоспособности, руководит подготовкой документов стратегического планирования конкурентоспособности (концепция, стратегия, стратегический план, целевые программы, годовой маркетинговый план), принимает эти документы и контролирует их реализацию.

Практическую работу по стратегическому системному анализу внешних и внутренних факторов конкурентоспособности ГК, свод и обработку предложений поступающих с предприятий, подготовку проектов стратегии, программ и планов как документов, осуществляет Сводная группа системного анализа и управления конкурентоспособностью ГК при Координационной комиссии (СГСАУКС). Сводная группа может быть сформирована из штатных сотрудников функциональных подразделений предприятий, входящих в ГК, а также из работающих, на условиях временной или постоянной занятости, экспертов и специалистов по системному анализу, программно-целевому управлению, менеджменту, стратегическому маркетингу.

Рабочие группы по направлениям обеспечения конкурентоспособности целесообразно формировать из штатных специалистов предприятий-членов ГК.

В их задачу входит подготовка исходных и предварительных материалов для Сводной группы, детализация общих целей, задач и мероприятий Стратегии конкурентоспособности ГК применительно к конкретным предприятиям ГК, разработка годовых планов маркетинга. Специалисты задействованы в рабочих группах без отрыва от своих основных функциональных обязанностей в режиме удаленного доступа, видеоконференций и т.п.

7. Формирование и функционирование в составе ГК постоянно действующих структур управления конкурентоспособностью неизбежно ставит вопрос о методах оценки эффективности их работы. Определение эффективности регулирующих воздействий органов управления на развитие промышленного предприятия является на сегодняшний день не решенной научной задачей, связанной с общим состоянием вопроса об оценке эффективности управления. В диссертационной работе предложена методика оценки эффективности структур управления конкурентоспособностью предприятия на основе многокритериального подхода с использованием формальных показателей результатов и качества управленческого труда. На основе сведения показателей в группы, экспертной установки весовых коэффициентов, обеспечивается конечный выход на обобщающий показатель.

Список литературы.

1. Антонов, Г. Д. Управление конкурентоспособностью организации : учебное пособие для вузов : ИНФРА-М, 2014
2. Амстронг, Г. Основы маркетинга Текст. / пер. с англ.; Г. Амстронг, В. Вонг, Ф. Котлер, Д. Сондерс. 4-е европейское издание - М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2009
3. Асаул, А.Н. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / А.Н. Асаул, Х.С. Абаев, Д.А. Гордеев // под ред. А.Н. Асаула. СПб: АНО «ИПЭВ». - 2007
4. Ахматова М Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова // Маркетинг -2010. №4. - С.25-38.
5. Баринов В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6.
6. Белоусов, В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. - № 5. - С. 20 - 23.
7. Бережнов Г.В. Конкурентный потенциал предприятия. – М.: Издательство «Креативная экономика», 2007.
8. Благиева Е.Н. Повышение конкурентоспособности предприятий региона: теоретические и практические аспекты: монография – М. Науч. Библиотека, 2014.
9. Блинов А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4.
10. Борлакова Л.А. Комплексный подход к содержанию конкуренции и конкурентоспособности // Креативная экономика. - 2012. - № 7 (67). - с. 31-38.
11. Бондаренков А.П., Оценка конкурентного статуса предприятия /2-я

- международ. конф. студентов и молодых ученых «Экономика и маркетинг в XXI веке». Н.Новгород, 2003. - С.20-21
- 12.Будрин А.Г. Взаимодействия и взаимоотношения предприятий в рыночной среде: методологические и концептуальные аспекты. СПб.: СПбГИЭУ, 2008
- 13.Быков, В. А. Управление конкурентоспособностью : учебное пособие РИОР, 2013
- 14.Василенко М.Ю. Повышение конкурентоспособности предприятий путем структуризации: ее основные типы и особенности // Российское предпринимательство. - 2012. - № 15 (213). - с. 56-59.
- 15.Васильева, З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг за рубежом. 2006. - № 2
- 16.Вешкина Л.В., Депутатова Л.Н. Анализ конкурентоспособности российских предприятий в рамках ВТО // Российское предпринимательство. - 2012. - № 20 (218). - с. 26-30.
- 17.Вигдорчик Е. А., Нещадин АА., Липсиц И, В, Эйкельпаш А., Рыбакова Т.А., Каазер М. Трудный поиск конкурентных стратегий // ЭКО. 2009. - № 10. -с. 60-68
- 18.Вишневер, С. В. К вопросу об исследовании интенсивности конкуренции на отраслевом, товарном рынке Текст. / С. В'. Вишневер // Экономические науки. 2010. - № 6(67). - С. 40-44.
- 19.Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация /Монография. – Луганск: Изд-во Восточнoукраинского национального университета, 2000
- 20.Вютрих Х.А., Винтер В.Б. Конкурентоспособность глобальных предприятий. // Проблемы теории и практики управления. 1995. №3
- 21.Гельвановский М, Жуковская В., Трофимова И. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом

- измерениях.// Российский экономический журнал 2011.- №3 -С.67
- 22.Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. – мл. Организации: поведение, структура, процессы. 8-е изд. – М.: Инфра-М, 2000.
- 23.Голубков Е. П Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе // Маркетинг в России и за рубежом. 2011. - №3. - С. 112-126.
- 24.Горелов Н.А., Кораблева О.Н., Кораблев А.В. Производительность и конкурентоспособность промышленности Санкт-Петербурга: проблемы роста// Креативная экономика. - 2014. - № 10 (94). - с. 66-70.
- 25.Григоренко О.В. Формирование и развитие конкурентных преимуществ предприятия на инновационной основе: монография. – Ростов н/Д: РГЭУ, 2011.
- 26.Данилов И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресс-сервис, 1997.
- 27.Дементьева А.В. Конкурентоспособность международных компаний // Маркетинг. – 2000. – № 3.
- 28.Донцова Л.В. Источник – Данилов И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресс-сервис, 1997.
- 29.Дженстер; П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей. Текст. / П. Дженстер, Д. Хасси. М. : Вильяме, 2003
- 30.Завьялов П.С. Проблемы международной конкурентоспособности товаропроизводителей // Маркетинг 2010. - №2 - С.22-34.
- 31.Емельянов С.В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века. – М.: Экономика, 2001.
- 32.Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. – 2004.–

№ 1–2

33. Заярная И. А. Управление повышением конкурентоспособности предприятия // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, апрель 2012 г.). - СПб.: Реноме, 2012. - С. 172-174.
34. Иванов, А. А. Модернизация промышленных предприятий на базе современных систем автоматизации и управления : учебное пособие
35. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: Учеб. пособие. – Ростов-н/Д: Феникс, 2008.
36. Исаева, Н.С. Методология оценки конкурентоспособного потенциала промышленного потенциала предприятия» // Экономический анализ: теория и практика. — 2006. — №21. С. 61- 66.
37. Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Машиностроитель. – 2003. – № 11.
38. Канке, А. А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие Издательский Дом "Форум", 2014
39. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005
40. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: Учебное пособие. — М.: ИНФРА-М, 2009
41. Кириллова Е. А. Вопросы конкурентоспособности промышленной компании на современном этапе // Экономист. - 2009. - №8. - С. 13-14.
42. Клейнер Г.Б. Стратегия предприятия. - М.: Дело, 2008.
43. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) : учебное пособие ИНФРА-М, 2013
44. Конкурсные и партнерские отношения между предприятиями в кластерных образованиях: монография/А.Г.Бударин и др. – СПб.:

СПбГИЭУ, 2010

45. Костин И.М., Фасхиев Х.А. Измерение конкурентоспособности предприятий // Тезисы докладов Междунар. науч.-практ. конф. "Менеджмент организации XXI века". - Наб. Челны: КамПИ, 2001. - С. 115-117
46. Котлер, Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль Текст. / Ф. Котлер. СПб : Питер Ком, 2003
47. Лавриченко О.В. Достижение устойчивого развития промышленного предприятия в процессе реализации инновационной стратегии // Креативная экономика. — 2013. — № 7 (79). — с. 59-63.
48. Леонтьева Л.С., Орлов Д.Ю., Орлова Л.Н. Нематериальные особенности повышения конкурентоспособности промышленных предприятий((инвестиционно-информационный аспект) – М: Аверс Плюс, 2010
49. Лобанов М.М. Конкурентоспособность// Маркетинг в России и за рубежом.-2011,-№6.-С.54-62.
50. Магомедов М Д, Алексейчева Е. Ю. Способы оценки конкурентного потенциала предприятия и условия его повышения // Экономист. - 2010. №7. - С. 23-25.
51. Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4.
52. Медведев, В. П. Инновации как средство обеспечения конкурентоспособности организации Магистр Издательство, 2014.
53. Метелев И. С. Конкурентоспособность субъекта предпринимательской деятельности: сущность, методы, факторы и критерии оценки // Проблемы современной экономики, N 1 (37), 2011
54. Метелина А.Е. Конкурентоспособность российских предприятий // Вестник Томского государственного педагогического университета

Выпуск № 5 / 2005.

55. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-Пресс, 2004.
56. Мишин Ю.В. и др. Методы организации управления конкурентоспособным производством: монография. М.: Ин-т микроэкономики, 2011.
57. Моисеева Н., Конышева М. Маркетинговая активность как фактор конкурентоспособности фирмы //Маркетинг. – 2002. - №6. - С.22-34.
58. Нурмухаметов Н.Н. Эволюция теоретических взглядов на «конкуренцию» и «конкурентоспособность» // Вестник Казахстанско-Американского свободного университета №4 - 2008.
59. Огородов, С.П. Роль государства в повышении конкурентоспособности российских производителей/ С.П. Огородов. // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 1. С.41 -47.
60. Ордов, К. В. Денежно-кредитная политика и конкурентоспособность компании : монография Магистр Издательство, 2014
61. Орехов С.А., Решетько Н.И., Соколов М.А. О методах обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: монография. – М.:МЭСИ, 2014
62. Печенкин А., Фомин В.Н. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей //Маркетинг. - 2000. - №2. - С.23-26
63. Познякова Т.В. Макроэкономический аспект освоения предприятием новых технологий для обеспечения конкурентоспособности продукции //Проблемы технологии, управления и экономики /Под общ. ред. Панкова В.А. - Ч.1. – Н.Новгород, 2002. – С.21-22.
64. Портер М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. М. 1993
65. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005

66. Решетов К.Ю. Конкуренентоспособность российских инновационных предпринимательских структур: (теоретико-методические аспекты): монография. – М: Нац. Ин-т бизнеса, 2013.
67. Решетов К.Ю. Роль инновационных кластеров при обеспечении конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур в условиях ВТО Российское предпринимательство. - 2014. - № 20 (266). - с. 117-123.
68. Савельева Н.А. «Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник – Ростов н/Д: Феникс, 2009.
69. Сорокин Г.М. Системно-целевой подход к управлению конкурентоспособностью крупного акционерного общества // Проблемы повышения эффективности функционирования предприятий различных форм собственности. – Екатеринбург, – 2002. - С.45-61
70. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005
71. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. М.: 1998
72. Суетина Т.А., Рахимова Г.С. Повышение конкурентоспособности предприятия с помощью системы бережливого производства // Российское предпринимательство. - 2014. - № 18 (264). - с. 72-80.
73. Теория и методология управления конкурентоспособностью бизнес-систем : монография ИНФРА-М, 2014
74. Трансформация факторов экономического развития и конкурентоспособность: монография МАКС Пресс М., 2007.
75. Управление конкурентоспособностью : теория и практика : учебник для магистров Юрайт, 2014
76. Шibaкова Т.В. Внутренние факторы конкурентоспособного развития российских предприятий в современных условиях // Экономический

анализ: теория и практика. 2009. №25 (154). С.26-29.

- 77.Ширяев, В. И. Управление предприятием : Моделирование, анализ, управление : учебное пособие КД Либроком, 2014
- 78.Шкардун, В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия / В. Шкардун // Маркетинг. 2005. - № 1. - С. 38 - 50.
- 79.Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий отрасли и/или региона //Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. - №5. – С.92-111
- 80.Философова, Т. Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность : учебное пособие для вузов ЮНИТИ-ДАНА, 2013
- 81.Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2004.
- 82.Фомченкова Л.В. Анализ факторов конкурентоспособности организаций на различных стадиях жизненного цикла // Экономический анализ: теория и практика. 2010. №33 (198). С.46-52.
- 83.Чернега О.Б. Структурная конкурентоспособность: некоторые актуальные вопросы //Экономические проблемы и перспективы стабилизации экономики России. – Самара, Межвузовский научный сборник. – 2003. - С.78-87
- 84.Четыркина Н.Ю. «Управление конкурентоспособностью предприятия»:учеб.пособие-М.: 2007.
- 85.Чурсин А.А. Теоретические основы управления конкурентоспособностью: теория и практика. – М: Спектр, 2012.
- 86.Экономика предприятия : учебник Кнорус, 2014

II. Диссертационные работы

- 87.Белоусов Д.В. «Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия» диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук., Москва, 2006

- 88.Голубева М.А. «Стратегическое управление конкурентным поведением промышленных предприятий» диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук., Кострома, 2011
- 89.Грачева Е.С. «Формирование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленных предприятий», диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Самара, 2012.
- 90.Матвеев Ю.Л. «Повышение конкурентоспособности предпринимательских структур на примере фирм-производителей кабельно-проводниковой продукции» диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Санкт-Петербург, 2002
- 91.Метелина А.Е. «Эволюция конкурентной среды и ее влияние на конкурентоспособность фирм» диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, Томск, 2010
- 92.Петросян А.А. «Совершенствование механизма управления конкурентоспособностью промышленных предприятий» диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук., Москва, 2010
- 93.Прихач А.Ю. «Методология управления конкурентоспособностью организаций в условиях транзитивной экономики» диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук, Санкт-Петербург, 2010
- 94.Шепелев А.В. «Развитие методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий», диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Самара, 2011.
- 95.Яковлев Г.И. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий: теория и практика :на материалах работы предприятий промышленности» диссертация на соискание ученой степени

кандидата экономических наук. Самара, 2007.

III. Федеральные и региональные законодательные и нормативные акты

96. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 04.06.2014) «О защите конкуренции»
97. Послание Президента Федеральному Собранию 4 декабря 2014 года
Официальный сайт Президента РФ. Режим доступа
<http://www.kremlin.ru/news/47173>
98. Постановление Правительства РФ от 28.07.2005 N 452 (ред. от 27.03.2013) «О Типовом регламенте внутренней организации федеральных органов исполнительной власти»
99. Постановление Правительства РФ от 15.04.2014 N 328 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»
100. Постановление Правительства РФ от 30.12.2013 N 1312 «Об утверждении Правил предоставления субсидий из федерального бюджета российским организациям на компенсацию части затрат на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ по приоритетным направлениям гражданской промышленности в рамках реализации такими организациями комплексных инвестиционных проектов в рамках подпрограммы «Обеспечение реализации государственной программы» государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности»
101. Приказ Минпромторга России от 02.10.2014 N 1970 «Об утверждении Методики оценки интегральной эффективности инвестиционных проектов в рамках программы «Индустриальные парки» государственной программы Российской Федерации «Развитие

промышленности и повышение ее конкурентоспособности»

102. Закон г. Москвы от 16.06.1999 N 21 (ред. от 30.04.2014) «О промышленной деятельности в городе Москве»
103. Постановление Правительства Москвы от 11.10.2011 N 477-ПП (ред. от 05.08.2014) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Стимулирование экономической активности» на 2012-2018 годы»
104. Постановление Правительства Москвы от 02.09.2011 N 408-ПП (ред. от 16.06.2014) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Развитие транспортной системы» на 2012-2016 годы и на перспективу до 2020 года»
105. Постановление Правительства Москвы от 27.09.2011 N 451-ПП (ред. от 14.05.2014) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Развитие коммунально-инженерной инфраструктуры и энергосбережение» на 2012-2018 годы»
106. Постановление Правительства Москвы от 09.08.2011 N 349-ПП (ред. от 14.05.2014) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Информационный город» на 2012-2018 годы»
107. Постановление Правительства Москвы от 27.09.2011 N 454-ПП (ред. от 22.04.2014) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Жилище» на 2012-2018 годы»
108. Постановление Правительства Москвы от 03.10.2011 N 460-ПП (ред. от 10.04.2014) «Об утверждении Государственной программы города Москвы «Градостроительная политика» на 2012-2018 годы»
109. Распоряжение префектуры ЮВАО г. Москвы от 11.07.2011 N 615 «О мероприятиях по реализации Комплексной программы развития округа в области промышленной деятельности»

IV. Интернет-ресурсы

110. Официальный сайт Министерства промышленности и торговли Российской Федерации <http://minpromtorg.gov.ru/>
111. Официальный сайт Министерства строительства и жилищно-коммунального хозяйства <http://www.gosstroy.gov.ru>
112. Официальный сайт Министерства транспорта Российской Федерации <http://www.mintrans.ru/>
113. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации <http://www.economy.gov.ru>
114. Официальный сайт Министерства энергетики Российской Федерации <http://minenergo.gov.ru>
115. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики <http://www.gks.ru>
116. Официальный портал Правительства Москвы <http://www.mos.ru/>
117. Официальный сайт Департамента экономической политики и развития Москвы
118. Официальный сайт Департамента науки, промышленной политики и предпринимательства города Москвы www.dnpp.mos.ru
119. Официальный сайт Префектуры Юго-Восточного административного округа www.uvao.ru
120. Сайт группы компаний «Москабельмет» <http://www.mkm.ru/>
121. Сайт международной ассоциации «Электрокабель» <http://www.elektrokabel.ru/>
122. Сайт издательского дома «Кабели и провода» <http://www.kp-info.ru/>

Приложения

Подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия»

Определение	Отличительные черты	Источник // Публикация
Конкурентоспособность объектов – складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели.	Подчеркивается необходимость достижения поставленных целей развития. Предприятия рассматривается как система, состоящая из различных элементов.	Баринов В. Развитие организации в конкурентной среде // Менеджмент в России и за рубежом. – 2000. – № 6.
Конкурентоспособность предприятия – это способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей.	Подчеркивается необходимость достижения поставленных целей развития и управления.	Блинов А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкуренто-способности // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 4.
Конкурентоспособность организации – это обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования.	Необходимость наличия конкурентного преимущества.	Захаров А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения // Бизнес и банки. – 2004.– № 1–2
Конкурентоспособность предприятия – это комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы.	Системный подход к развитию. Необходимость установления целей и ориентиров. Учитываются требования внешней и внутренней среды, в то числе интересы персонала.	Калашникова Л.М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Машиностроитель. – 2003. – № 11.
Конкурентоспособность предприятия – это совокупность характеристик, включающих захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели.	Системный подход к развитию. Необходимость установления целей и ориентиров.	Автор определения – Конно Т. Источник – Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-Пресс, 2004.
Конкурентоспособность предприятия – способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше – с положительной динамикой).	Рассмотрения в динамике конкурентных преимуществ предприятия и его функционирования.	Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании // Менеджмент в России и за рубежом. –

Определение	Отличительные черты	Источник // Публикация
Конкурентоспособность производителя – это его потенциальная или реализованная способность обеспечить вовлечение в хозяйственный оборот собственных или привлеченных активов, могущих стать конкурентными преимуществами.	Необходимость наличия конкурентного преимущества.	2003. – № 4. Емельянов С.В. США: международная конкурентоспособность национальной промышленности. 90-е годы XX века. – М.: Экономика, 2001.
Конкурентоспособность предприятия – это способность использовать свои сильные стороны и концентрировать свои усилия в той области производства товаров или услуг, где она может занять лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках.	Подчеркивается необходимость достижения поставленных (лидирующих) целей развития.	Дементьева А.В. Конкурентоспособность международных компаний // Маркетинг. – 2000. – № 3.
Конкурентоспособность предприятия – способность прибыльно производить и реализовывать продукцию по цене не выше и по качеству не хуже, чем у любых других контрагентов в своей рыночной нише.	Подчеркивается товарная составляющая конкурентоспособности предприятия.	Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-Пресс, 2004.
Конкурентоспособность предприятия – это ее способность производить конкурентоспособный товар или услугу.	Конкурентоспособность товара (услуги) определяет конкурентоспособность предприятия.	Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2004.
Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента.	Конкурентоспособность товара (услуги) определяет конкурентоспособность предприятия.	Автор определения – European management forum. Источник – Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-Пресс, 2004.
Конкурентоспособность предприятия – способность предприятия противостоять на рынке другим изготовителям аналогичной продукции (услуги) как по степени удовлетворения своими товарами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.	Конкурентоспособность предприятия определяет конкурентоспособность товара (услуги) и эффективность производственной деятельности и системы управления.	Автор определения – Донцова Л.В. Источник – Данилов И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресс-сервис, 1997.
Конкурентоспособность предприятия – способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный и трудовой потенциал.	Конкурентоспособность предприятия определяет конкурентоспособность товара (услуги) и эффективность производственной деятельности и основных подсистем предприятия.	Автор определения – Сергеев И.В. Источник – Данилов И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресс-сервис, 1997.
Конкурентоспособность предприятия – это необходимое условие обеспечения производства конкурентоспособной продукции, что является в	Конкурентоспособность предприятия определяет	Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия:

Определение	Отличительные черты	Источник // Публикация
современных условиях важным направлением деятельности предприятия, ориентированного на завоевание как внутреннего, так и внешнего рынка путем создания продукции, отвечающей требованиям потребителей и мировым стандартам в конкретных сегментах рынка в определенный период времени.	конкурентоспособность товара (услуги) и эффективность производственной деятельности, системы управления, основных подсистем функционирования во времени.	Учеб. пособие. – Ростов-н/Д: Феникс, 2008.

Основные определения понятия «стратегия»

Определение	Отличительные черты	Источник
<p>Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач компании и выработка направления действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.</p>	<p>Долгосрочные цели разрабатываются и не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования предприятия.</p>	<p>Chandler, 1962</p>
<p>Стратегия – метод определения конкурентных целей организации</p>	<p>Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать и/или начнет осуществлять</p>	<p>Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.</p>
<p>Стратегия – это способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны</p>	<p>Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса.</p>	<p>М. Портер, 1980-1985 гг.</p>
<p>Стратегия – набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.</p>	<p>При разработке стратегии следует выделять корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации</p>	<p>И. Ансофф, (1965 г.). Источник: Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496с.</p>
<p>Стратегия – единство «5Р»: план, образец, модель, позиционирование, перспектива и проделка, отвлекающий маневр. Стратегия как план есть некий набор курсов действий, сформированных в соответствии с ситуацией.</p>	<p>Основное внимание уделяется формированию планов, которые являются основой за контролем по эффективности достижения стратегических ориентиров.</p>	<p>Г. Минцберг (1987 г.). Источник: Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496с.</p>
<p>Стратегия – способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации</p>	<p>Основу конкурентоспособности составляют особые способности фирмы и внутренние ресурсы</p>	<p>Г. Хамель, 1989 г.</p>

Определение	Отличительные черты	Источник
Стратегия – набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующейся)	А. Томпсон, 1995 г.
Стратегия – это план распределения ограниченных ресурсов фирмы в выбранных направлениях.	Стратегия предполагает необходимость определения долгосрочных целей развития и наличие ресурсов для их достижения.	Томпсон, Стрикленд «Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии», 1998, С.117
Стратегия - это процесс приведения в соответствие сильных и слабых сторон компании с опасностями и возможностями во внешней среде.	Стратегия предполагает постоянную адаптацию к изменяющейся внешней среде.	Дж.Фриман, Д. Пью «Понятие стратегии и пути её реализации», 2002. С.85
Стратегия – это то, как компания собирается в будущем создавать долговременную (устойчивую) стоимость.	Стратегия нацелена на достижение целей организации в будущем.	Каплан Р.С., Нортон Д.П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Пер. с англ. – М.:ЗАО «Олимп-бизнес», 2005.

Проблемы влияющие на конкурентоспособность отечественных предприятий

Проблемы в формулировке руководителей	Подходы и методы, применяемые для устранения этих проблем	Реальные причины проблем
Слабая подготовка руководителей различных уровней в вопросах менеджмента. Недостаток менеджеров	Курсы общего менеджмента. Подбор новых менеджеров	Отсутствие четких требований к результатам работы менеджеров. Контроль управленческой деятельности проводится от случая к случаю
Отсутствие управленческого учета. Деятельность аппарата управления непрозрачна.	Автоматизация финансовохозяйственной деятельности предприятий с помощью своих программистов либо с помощью приобретения информационных технологий	Бизнес-процессы не описаны, не определены ключевые процессы. Предприятия не ориентированы на управление процессами. Не определены все виды расходов, нет системы учета издержек.
Недостаток оборотных средств	Создание дочерних фирм. Оптимизация налогообложения. Поиск инвестиций.	Неэффективная система управления качеством. Дублирование операций, функций и производств порождает чрезмерные расходы, невероятные издержки
Постоянный пересмотр организационной структуры не приводит к положительным результатам	Создание новых отделов, дробление или укрупнение существующих подразделений	Принципы управления не пересмотрены. Используется на всех российских предприятиях самый неэффективный тип организационной структуры - функциональный
Неравномерное распределение ресурсов среди подразделений и направлений деятельности	Волюнтаристическое администрирование при перераспределении ресурсов между расходами различных подразделений	Борьба отделов друг с другом за ресурсы. Отсутствуют учет и контроль расходования ресурсов по различным направлениям деятельности предприятия

<p>Оборудование изношено и морально устарело</p>	<p>Приобретение нового оборудования</p>	<p>Не измерена производительность существующих производственных участков и оборудования. Не исследуется предполагаемая эффективность закупаемого оборудования</p>
<p>Низкие цены на продукцию российских предприятий. Выпуск морально устаревшей продукции</p>	<p>Создание отдела маркетинга для поиска потенциальных клиентов. Проведение выставок и издание рекламных материалов</p>	<p>Длительный цикл разработки новой продукции. Эффективность рекламных мероприятий не прогнозируется, не оценивается</p>
<p>Недостаток у работников информации о деятельности их предприятия</p>	<p>Приобретение информационных технологий для автоматизации документооборота</p>	<p>Отсутствие обратной связи с персоналом. Руководство не знает об информационном голоде сотрудников. Отсутствует практика учета мнений персонала</p>

Основные конкуренты ОАО «Москабельмет»

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Прокат цветной	180000	Коллекторная медь, Шины, Лента, Проволока круглая и прямоугольная, Электротехнические профили, медная катанка	<u>ЗАО «Кабельный завод «Кавказкабель»</u>	Россия	Кабардино-Балкарская Республика, г. Прохладный, ул. Остапенко, д. 21
Прокат цветной	180000		<u>ООО «Камский кабель»</u>	Россия	Пермский край г. Пермь, ул. Гайвинская, д. 105
Прокат цветной	180000		<u>ОАО «Псковский кабельный завод»</u>	Россия	Псковская область, г. Псков, ул. Алмазная, д. 3
Прокат цветной	180000		<u>ОАО «Росскат»</u>	Россия	Самарская обл., г. Нефтегорск, а/я 65
Прокат цветной	180000		<u>ООО «Группа Компаний «Севкабель»</u>	Россия	г. Санкт-Петербург, Кожевенная линия, д. 40
Прокат цветной	180000		<u>ЗАО «Сибкабель»</u>	Россия	Томская область, г. Томск, ул. Пушкина, д. 46
Прокат цветной	180000		<u>ЗАО «Уралкабель»</u>	Россия	Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Владимира Мельникова, д. 2
Прокат цветной	180000		<u>СП ОАО «Андижанкабель»</u>	Узбекистан	г. Ханабад
Прокат цветной	180000		<u>СП ОАО «Узкабель»</u>	Узбекистан	г. Ташкент

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Прокат цветной	180000		<u>ПАО «Одескабель»</u>	Украина	г. Одесса
Прокат цветной	180000		<u>ПАО «ЗАВОД «ЮЖКАБЕЛЬ»</u>	Украина	г. Харьков
Провода обмоточные с эмалевой изоляцией	359100	ПЭТ, ПЭТД, ПЭТВ, ПЭТВП, ПНЭТ, ПЭЭИД, ПЭЭИП, ПЭФ, ПЭТВМ, ПЭТМ, ПЭФД, ПЭТҚД, ПЭП и др.	<u>ООО «Камский кабель»</u>	Россия	Пермский край г. Пермь, ул. Гайвинская, д. 105
Провода обмоточные с эмалевой изоляцией	359100		<u>ОАО «Завод «Микропровод»</u>	Россия	Московская обл., г. Подольск, ул. Бронницкая, д. 3
Провода обмоточные с эмалевой изоляцией	359100		<u>ОАО «Псковский кабельный завод»</u>	Россия	Псковская область, г. Псков, ул. Алмазная, д. 3
Провода обмоточные с эмалевой изоляцией	359100		<u>ООО «Группа Компаний «Севкабель»</u>	Россия	г. Санкт-Петербург, Кожевенная линия, д. 40
Провода обмоточные с эмалевой изоляцией	359100		<u>ЗАО «Сибкабель»</u>	Россия	Томская область, г. Томск, ул. Пушкина, д. 46
Провода обмоточные с эмалевой	359100		<u>ООО «Татнефть-Кабель»</u>	Россия	Республика Татарстан, г. Бавлы, Промзона

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
изоляция					
Провода обмоточные с эмалевой изоляцией	359100		<u>СОАО «Гомелькабель»</u>	Беларусь	г. Гомель
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200	с бумажной изоляцией: ПБ, АПБ; с волокнистой изоляцией: ПСДТ, ПСДКТ, АПСД; с эмалево-волокнистой изоляцией: ПЭТВСД, ПЭТСД, ПЭТСДК, и др.; с пленочной изоляцией: ППИ, ППИ-У, ППИПК и др; с полиэтиленовой изоляцией: ПВДП, ППТ, ППВП, ПОЖ, ПЭВВП и др.	<u>ООО «Дедал-провод»</u>	Россия	Московская обл., г. Подольск, ул. Бронницкая, д. 3

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>ООО «Камский кабель»</u>	Россия	Пермский край г. Пермь, ул. Гайвинская, д. 105
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>ОАО «НП «Подольсккабель»</u>	Россия	Московская обл., г. Подольск, ул. Бронницкая, д. 11
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>ОАО «Псковский кабельный завод»</u>	Россия	Псковская область, г. Псков, ул. Алмазная, д. 3
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>ОАО «Росскат»</u>	Россия	Самарская обл., г. Нефтегорск, а/я 65
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>ООО «Группа Компаний «Севкабель»</u>	Россия	г. Санкт-Петербург, Кожевенная линия, д. 40
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>ЗАО «Сибкабель»</u>	Россия	Томская область, г. Томск, ул. Пушкина, д. 46

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>ООО «Татнефть-Кабель»</u>	Россия	Республика Татарстан, г. Бавлы, Промзона
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>ОАО «Беларускабель»</u>	Беларусь	г. Мозырь
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>СОАО «Гомелькабель»</u>	Беларусь	г. Гомель
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>СП ОАО «Андижанкабель»</u>	Узбекистан	г. Ханабад
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>СП ОАО «Узкабель»</u>	Узбекистан	г. Ташкент
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>ОАО «Донбасскабель»</u>	Украина	г. Донецк

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>ПАО «Одескабель»</u>	Украина	г. Одесса
Провода обмоточные с волокнистой и др. видами изоляции	359200		<u>ПАО «ЗАВОД «ЮЖКАБЕЛЬ»</u>	Украина	г. Харьков
Провода неизолированные контактные	351300	МК, МФ, МФО, НлФ, БрФ	<u>ООО «Камский кабель»</u>	Россия	Пермский край г. Пермь, ул. Гайвинская, д. 105
Провода неизолированные контактные	351300		<u>ЗАО «Транскат»</u>	Россия	г. Санкт-Петербург, Колпино, пр. Ленина, д. 1
Провода неизолированные контактные	351300		<u>АО «Казэнергокабель»</u>	Казахстан	г. Павлодар
Провода неизолированные контактные	351300		<u>СП ОАО «Узкабель»</u>	Узбекистан	г. Ташкент
Провода неизолированные контактные	351300		<u>ПАО «ЗАВОД «ЮЖКАБЕЛЬ»</u>	Украина	г. Харьков

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100	М, А, АС, АН, АЖ, ПА, ПМ	<u>ООО «Завод Агрокабель»</u>	Россия	Новгородская обл., г. Окуловка, ул. Титова, д. 11
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ОАО «Амурский кабельный завод»</u>	Россия	Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Артемовская, д. 87
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ЗАО «Кабельный завод «Кавказкабель»</u>	Россия	Кабардино-Балкарская Республика, г. Прохладный, ул. Остапенко, д. 21
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ООО «Камский кабель»</u>	Россия	Пермский край г. Пермь, ул. Гайвинская, д. 105

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ЗАО «Завод «Людиновокабель»</u>	Россия	Калужская обл., г. Людиново, пр-т Машиностроителей, д. 1
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ОАО «Псковский кабельный завод»</u>	Россия	Псковская область, г. Псков, ул. Алмазная, д. 3
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ЗАО «Самарская Кабельная Компания»</u>	Россия	Самарская обл., г. Самара, ул. Кабельная, д. 9
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ООО «Группа Компаний «Севкабель»</u>	Россия	г. Санкт-Петербург, Кожевенная линия, д. 40

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ЗАО «Сибкабель»</u>	Россия	Томская область, г. Томск, ул. Пушкина, д. 46
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ЗАО «Томскабель»</u>	Россия	Томская область, г. Томск, ул. Смирнова, д. 3
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ЗАО «Уралкабель»</u>	Россия	Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Владимира Мельникова, д. 2
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ОАО «Электрокабель» Кольчугинский завод</u>	Россия	Владимирская обл., г. Кольчугино, ул. Маркса, д. 3

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>СЗАО «Белтелекабель»</u>	Беларусь	г. Минск
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>СОАО «Гомелькабель»</u>	Беларусь	г. Гомель
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ПО «Энергокомплект»</u>	Беларусь	г. Витебск
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>АО «Казэнергокабель»</u>	Казахстан	г. Павлодар

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>СП ОАО «Андижанкабель»</u>	Узбекистан	г. Ханабад
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ОАО СП «Дойче кабель АГ Ташкент»</u>	Узбекистан	г. Ташкент
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>СП ОАО «Узкабель»</u>	Узбекистан	г. Ташкент
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ЗАО ПП «Азовкабель»</u>	Украина	г. Бердянск

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ОАО «Донбасскабель»</u>	Украина	г. Донецк
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ООО «Кабельный завод»</u>	Украина	г. Каменец-Подольский
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ПАО «Одескабель»</u>	Украина	г. Одесса
Провода неизолированные для воздушных линий электропередач	351100		<u>ПАО «ЗАВОД «ЮЖКАБЕЛЬ»</u>	Украина	г. Харьков

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода неизолирован ные гибкие	351700	МА, МГЭ, МГ, ПЩ, ПЩС, МПЩ, АМГ, ПГЛ, ПГОЛ, ПАБ	<u>ООО «Завод Агрокабель»</u>	Россия	Новгородская обл., г. Окуловка, ул. Титова, д. 11
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ОАО «Амурский кабельный завод»</u>	Россия	Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Артемовская, д. 87
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ЗАО «Кабельный завод «Кавказкабель»</u>	Россия	Кабардино-Балкарская Республика, г. Прохладный, ул. Остапенко, д. 21
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ООО «Камский кабель»</u>	Россия	Пермский край г. Пермь, ул. Гайвинская, д. 105
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ЗАО «Завод «Людиновокабель»</u>	Россия	Калужская обл., г. Людиново, пр-т Машиностроителей, д. 1
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ЗАО «Металлист»</u>	Россия	Томская обл., г. Колпашево, ул. Обская, д. 67А
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ОАО «Псковский кабельный завод»</u>	Россия	Псковская область, г. Псков, ул. Алмазная, д. 3
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ООО «Группа Компаний «Севкабель»</u>	Россия	г. Санкт-Петербург, Кожевенная линия, д. 40

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ЗАО «Сибкабель»</u>	Россия	Томская область, г. Томск, ул. Пушкина, д. 46
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ЗАО «Томскабель»</u>	Россия	Томская область, г. Томск, ул. Смирнова, д. 3
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ЗАО «Транскат»</u>	Россия	г. Санкт-Петербург, Колпино, пр. Ленина, д. 1
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ЗАО «Уралкабель»</u>	Россия	Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Владимира Мельникова, д. 2
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ОАО «Экспокабель»</u>	Россия	Московская обл., г. Подольск, ул. Броницкая, д. 15
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ОАО «Электрокабель»</u> <u>Кольчугинский завод</u>	Россия	Владимирская обл., г. Кольчугино, ул. Маркса, д. 3
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ОАО «Щучинский завод</u> <u>«Автопровод»</u>	Беларус ь	г. Щучин
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ПО «Энергокомплект»</u>	Беларус ь	г. Витебск
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>АО «Казэнергокабель»</u>	Казахста н	г. Павлодар

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>СП ОАО «Андижанкабель»</u>	Узбекис тан	г. Ханабад
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>СП ОАО «Узкабель»</u>	Узбекис тан	г. Ташкент
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ЗАО ПП «Азовкабель»</u>	Украина	г. Бердянск
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ОАО «Донбасскабель»</u>	Украина	г. Донецк
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ООО «Кабельный завод»</u>	Украина	г. Каменец-Подольский
Провода неизолирован ные гибкие	351700		<u>ПАО «Одескабель»</u>	Украина	г. Одесса

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353900	ААГ, ААБ, ААШв, АСГ, АСБ, АСШв, АОСБ; маслонаполненные: АПпВГ, АПвВГ, АВВ, АПвП, АВВГ, АВБбШв, АПВГ, АППВГ, АВАШв, АпбШв, АВРГ, АВРБ, АСРБ и д	<u>ООО «Завод Агрокабель»</u>	Россия	Новгородская обл., г. Окуловка, ул. Титова, д. 11
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353901		<u>ОАО «Амурский кабельный завод»</u>	Россия	Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Артемовская, д. 87
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353902		<u>ОАО «Иркутсккабель»</u>	Россия	Иркутская обл., г. Шелехов, ул. Индустриальная, д. 1

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкурененты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353903		<u>ЗАО «Кабельный завод «Кавказкабель»</u>	Россия	Кабардино-Балкарская Республика, г. Прохладный, ул. Остапенко, д. 21
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353904		<u>ООО «Камский кабель»</u>	Россия	Пермский край г. Пермь, ул. Гайвинская, д. 105
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353905		<u>ОАО «Кирскабель»</u>	Россия	Кировская обл., Верхнекамский р-он, г. Кирс, ул. Ленина, д. 1

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353906		<u>ЗАО «Завод «Людиновокабель»</u>	Россия	Калужская обл., г. Людиново, пр-т Машиностроителей, д. 1
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353907		<u>ОАО «Псковский кабельный завод»</u>	Россия	Псковская область, г. Псков, ул. Алмазная, д. 3
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353908		<u>ОАО «Росскат»</u>	Россия	Самарская обл., г. Нефтегорск, а/я 65

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353909		<u>ЗАО «Самарская Кабельная Компания»</u>	Россия	Самарская обл., г. Самара, ул. Кабельная, д. 9
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353910		<u>ЗАО «Томскабель»</u>	Россия	Томская область, г. Томск, ул. Смирнова, д. 3
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353911		<u>ЗАО «Уралкабель»</u>	Россия	Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Владимира Мельникова, д. 2

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкурененты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353912		<u>ОАО «Электрокабель» Кольчугинский завод</u>	Россия	Владимирская обл., г. Кольчугино, ул. Маркса, д. 3
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353913		<u>ЗАО «Завод «Энергокабель»</u>	Россия	Московская обл., Ногинский р-он, г. Электроугли, ул. Полевая, д. 10
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353914		<u>ОАО «Щучинский завод «Автопровод»</u>	Беларусь	г. Щучин

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353915		<u>ПО «Энергокомплект»</u>	Беларусь	г. Витебск
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353916		<u>СП ОАО «Андижанкабель»</u>	Узбекистан	г. Ханабад
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353917		<u>СП ОАО «Узкабель»</u>	Узбекистан	г. Ташкент

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353918		<u>ЗАО ПП «Азовкабель»</u>	Украина	г. Бердянск
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353919		<u>ОАО «Донбасскабель»</u>	Украина	г. Донецк
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353920		<u>ПАО «Одескабель»</u>	Украина	г. Одесса

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше с алюминиевой жилой	353500 - 353921		<u>ПАО «ЗАВОД «ЮЖКАБЕЛЬ»</u>	Украина	г. Харьков
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000	СБ, СГ, СБГ, ЦААБ, ЦАСБ, ЦСБ, ОСБ; маслонаполнен ные: МНС, МНРс, ПвВГ, ПК, ПвП, ВВГ, ВББШв, ПВГ, АПВГ, ВБв, ВББШв, ПВГ, ВАШв, ПББШв, ВРГ, ВРБ, СРБ и др	<u>ООО «Завод Агрокабель»</u>	Россия	Новгородская обл., г. Окуловка, ул. Титова, д. 11
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ОАО «Амурский кабельный завод»</u>	Россия	Хабаровский край, г. Хабаровск, ул. Артемовская, д. 87

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ОАО «Иркутсккабель»</u>	Россия	Иркутская обл., г. Шелехов, ул. Индустриальная, д. 1
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ЗАО «Кабельный завод «Кавказкабель»</u>	Россия	Кабардино-Балкарская Республика, г. Прохладный, ул. Остапенко, д. 21
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ООО «Камский кабель»</u>	Россия	Пермский край г. Пермь, ул. Гайвинская, д. 105
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ОАО «Кирскабель»</u>	Россия	Кировская обл., Верхнекамский р-он, г. Кирс, ул. Ленина, д. 1
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ЗАО «Кубанькабель»</u>	Россия	Краснодарский край, г. Армавир, ул. Урупская, 1а

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ЗАО «Завод «Людиновокабель»</u>	Россия	Калужская обл., г. Людиново, пр-т Машиностроителей, д. 1
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ОАО «Псковский кабельный завод»</u>	Россия	Псковская область, г. Псков, ул. Алмазная, д. 3
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ОАО «Росскат»</u>	Россия	Самарская обл., г. Нефтегорск, а/я 65
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ЗАО «Самарская Кабельная Компания»</u>	Россия	Самарская обл., г. Самара, ул. Кабельная, д. 9
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ООО «Группа Компаний «Севкабель»</u>	Россия	г. Санкт-Петербург, Кожевенная линия, д. 40

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ЗАО «Томскабель»</u>	Россия	Томская область, г. Томск, ул. Смирнова, д. 3
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ЗАО «Уралкабель»</u>	Россия	Свердловская область, г. Екатеринбург, ул. Владимира Мельникова, д. 2
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ОАО «Электрокабель»</u> <u>Кольчугинский завод</u>	Россия	Владимирская обл., г. Кольчугино, ул. Маркса, д. 3
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ЗАО «ЭЛКАБ»</u>	Россия	Нижегородская обл., Кстовский р-он, пос. Ждановский, ул. Школьная
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ЗАО «Завод «Энергокабель»</u>	Россия	Московская обл., Ногинский р-он, г. Электроугли, ул. Полевая, д. 10

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкурененты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ОАО «Щучинский завод «Автопровод»</u>	Беларусь	г. Щучин
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ПО «Энергокомплект»</u>	Беларусь	г. Витебск
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>СП ОАО «Андижанкабель»</u>	Узбекистан	г. Ханабад
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>СП ОАО «Узкабель»</u>	Узбекистан	г. Ташкент
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ЗАО ПП «Азовкабель»</u>	Украина	г. Бердянск

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ОАО «Донбасскабель»</u>	Украина	г. Донецк
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ПАО «Одескабель»</u>	Украина	г. Одесса
Кабели силовые для стационарной прокладки на напряжение 1кВ и выше	353000		<u>ПАО «ЗАВОД «ЮЖКАБЕЛЬ»</u>	Украина	г. Харьков
Кабели волоконно-оптические	358700	ОК, ОКЗ, ОКМ, ОКК, ОКЛ, ОКС, ОЛПГ	<u>ООО «Еврокабель I»</u>	Россия	Московская обл., г. Щелково, ул. 3-я Линия, д. 31
Кабели волоконно-оптические	358700		<u>ЗАО «Кубанькабель»</u>	Россия	Краснодарский край, г. Армавир, ул. Урупская, 1а
Кабели волоконно-оптические	358700		<u>ЗАО «ОКС 01»</u>	Россия	г. Санкт-Петербург, Волохонское шоссе, д. 115
Кабели волоконно-	358700		<u>ЗАО «Самарская Кабельная Компания»</u>	Россия	Самарская обл., г. Самара, ул. Кабельная, д. 9

Товарная группа	Код ОКП	Марки изделий	Конкуренты	Страна	Регион
оптические					
Кабели волоконно-оптические	358700		<u>ООО «Группа Компаний «Севкабель»</u>	Россия	г. Санкт-Петербург, Кожевенная линия, д. 40
Кабели волоконно-оптические	358700		<u>ЗАО «Электропровод»</u>	Россия	Московская обл., г. Подольск, ул. Бронницкая, д. 15
Кабели волоконно-оптические	358700		<u>ООО «Эликс-Кабель»</u>	Россия	Московская обл., г. Реутов, ул. Транспортная, д. 7г
Кабели волоконно-оптические	358700		<u>СЗАО «Белтелекабель»</u>	Беларусь	г. Минск
Кабели волоконно-оптические	358700		<u>ПАО «Одескабель»</u>	Украина	г. Одесса
Кабели волоконно-оптические	358700		<u>ПАО «ЗАВОД «ЮЖКАБЕЛЬ»</u>	Украина	г. Харьков