Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт Управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса
горно-металлургического комплекса

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
_____ Р. Р. Бурменко
« ____» _____ 20 __ г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02. Менеджмент
38.03.02.01.05. Международный менеджмент
(горно-металлургическая промышленность)»

Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях глобализации (на примере ООО «Подъёмное оборудование»

Руководитель _____ канд. экон. наук, доцент О. Е. Горячева

Выпускник _____ Т. Г. Трухина

Нормоконтролер _____ О. Е. Горячева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт Управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса
горно-металлургического комплекса

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
_____ Р. Р. Бурменко
« ____» _____ 20 __ г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Трухиной Таисии Геннадьевне

Группа ПЭ14-04б

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль 38.03.02.01.05 «Международный менеджмент (горнометаллургического комплекса)»

Тема выпускной квалификационной работы «Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях глобализации (на примере ООО «Подъёмное оборудование»)»

Утверждена приказом по университету № 5894/с от 20.0.2017 г.

Руководитель ВКР О.Е. Горячева, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и международный бизнес горно-металлургического комплекса»

Исходные данные для ВКР:

- официальные данные статистики о тенденциях развития отрасли мостовых кранов в РФ и мире;
- форма №1 «Бухгалтерский баланс»;
- форма №2 «Отчет о прибылях и убытках»;
- справочная и учебная литература;
- статьи и печатные издания.

Перечень разделов ВКР:

1. Исследование рынка мостовых кранов в условиях глобализации

2. Анализ конкурентного положения на рынке ООО «Подъемное оборудование»

3. Основные направления совершенствования управления конкурентоспособностью ООО «Подъемное оборудование»

Перечень графического или иллюстративного материала – презентация, разработанная в Microsoft Office Power Point. 20 слайдов.

Руководитель ВКР	_____	О.Е. Горячева
Задание принял к исполнению	_____	Т.Г. Трухина
		28.03.2018

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях глобализации (на примере ООО «Подъёмное оборудование»)» содержит 113 страниц текстового документа, 4 приложения, 126 использованных источников.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ, ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, РЫНОК МОСТОВЫХ КРАНОВ, ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, способствующих повышению уровня конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование».

Задачи:

– изучить теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия;

– проанализировать рынок мостовых кранов в России и мире;

– выделить факторы влияния глобализации на рынок;

– провести конкурентный анализ в отрасли производства мостовых кранов;

– исследовать внутреннюю среду предприятия;

– провести оценку конкурентоспособности предприятия;

– разработать комплекс мероприятий для повышения уровня конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование»;

– оценить эффективность предлагаемых мероприятий

В результате проведения исследования были исследованы основные тенденции развития рынка мостовых кранов, определена конкурентная позиция ООО «Подъёмное оборудование» на рынке, выявлены сильные и слабые стороны компании. На основе проведенного анализа был разработан план мероприятий по повышению конкурентоспособности. Расчет эффективности реализации мероприятий доказали их целесообразность.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....6

1 Исследование рынка мостовых кранов в условиях глобализации.....8

1.1 Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях глобализации.....8

1.2 Анализ мирового и российского рынка мостовых кранов 18

1.3 Оценка конкурентного окружения с использованием модели пяти сил Портера.....30

2 Анализ конкурентного положения на рынке ООО «Подъемное оборудование» 42

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Подъемное оборудование» 42

2.2 SWOT-анализ ООО «Подъемное оборудование» 47

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование»58

3 Основные направления совершенствования управления конкурентоспособностью ООО «Подъемное оборудование».....65

3.1 Разработка комплекса мероприятий для повышения уровня конкурентоспособности предприятия 65

3.2. Оценка эффективности реализации мероприятий 67

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....70

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....72

ПРИЛОЖЕНИЕ А..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ Б ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ В..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ Г ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ВВЕДЕНИЕ

Для достижения коммерческого успеха и закрепления конкурентной позиции на рынке каждой организации требуется обеспечивать себе устойчивые конкурентные преимущества и разрабатывать систему обеспечения конкурентоспособности. Одним из важнейших факторов, определяющих развитие формы и методов конкурентной борьбы, является глобализация.

Процесс глобализации вносит существенные изменения в условия работы промышленных предприятий. В первую очередь это связано с обострением конкуренции в следствии входа новых зарубежных игроков на внутренний рынок, которые готовы предлагать более инновационную и высококачественную продукцию. Расширение рынков сбыта, новые технологии производства, иностранные инвестиции, международные стандарты качества, интернет-продвижение продукции – далеко не полный перечень результатов интеграции мировых товарных рынков, в связи с которым проблема достижения конкурентоспособности организаций приобретает совершенно иное содержание и значение. Таким образом, перед промышленным предприятием остро встает задача достижения и удержания конкурентного преимущества в условиях высокой динамики деловой среды, что актуализирует вопросы управления конкурентоспособностью промышленного предприятия.

Сегодня промышленные предприятия в России обладают низким уровнем конкурентоспособности на глобальном рынке, о чем говорит рейтинг конкурентоспособности стран (Global Competitiveness Index, GCI), опубликованный в 2017 г., где Россия занимает лишь 38-е место среди 137 государств. Значимость исследуемой проблемы подтверждается Распоряжением Правительства РФ от 01.08.2014г. №1447-р «Об утверждении плана реализации государственной программы Российской Федерации «Развитие промышленности и повышение ее конкурентоспособности».

Объект исследования – ООО «Подъемное оборудование» промышленная компания, которая занимается производством и продажей грузоподъемного оборудования. Предприятие было зарегистрировано 28.02.2017г., за первый год

работы смогла добиться хороших результатов: по оценке менеджмента компании на сегодняшний день ООО «Подъемное оборудование» занимает долю около 15% рынка мостовых кранов на территории Красноярского края.

Предмет исследования – управление конкурентоспособностью предприятия.

Проблема управления конкурентоспособностью приобрела особую значимость в силу повышения изменчивости внешней среды. В связи с этим целью бакалаврской работы является разработка мероприятий для повышения уровня конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

– изучить теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия;
– проанализировать рынок мостовых кранов в России и мире;
– выделить факторы влияния глобализации на рынок;
– провести конкурентный анализ в отрасли производства мостовых кранов;
– исследовать внутреннюю среду предприятия;
– провести оценку конкурентоспособности предприятия;
– разработать комплекс мероприятий для повышения уровня конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование»;
– оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

1 Исследование рынка мостовых кранов в условиях глобализации

1.1 Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях глобализации

На современном этапе развития процесса глобальной интеграции происходят изменения во всех сферах деятельности человека, что обусловлено усилением взаимодействия и взаимосвязи государств. В связи с этим рост экономики страны напрямую зависит от ее участия в мировой хозяйственной системе, занимаемой в ней позиции и уровня развития внешнеэкономических связей.

Процесс глобализации рынков и отраслей создает новые условия для деятельности компаний. В первую очередь, это связано с обострением конкуренции – не только отечественные предприятия, но и сильные внешние игроки на международном рынке представляют угрозу функционированию компании. [28, 29]. Международная интеграция вносит изменения в масштабы конкуренции организаций, выдвигая новые стандарты качества выпускаемой продукции, открывая инновационные технологии, наличие сырьевых ресурсов, финансового капитала и т.д.

Вопрос повышения конкурентоспособности отечественных промышленных предприятий актуален сегодня, т.к. на рынках России появляется иностранная продукция, обладающая рядом конкурентных преимуществ. Чтобы сохранить своих клиентов, увеличить прибыль и расширить производство, менеджменту компаний необходимо уделять отдельное внимание конкурентоспособности предприятия.

На сегодняшний день не существует единого определения понятию «конкурентоспособность». Разные авторы в своих работах предлагают собственные истолкования данного термина, рассмотрим некоторые из них: американский экономист М. Портер понимал под конкурентоспособностью свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений [1]. Н.С. Яшин утверждал, что конкурентоспособность включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой

организации, которая определяется уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социально-экономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами [2]. С.Г. Светляков трактовал конкурентоспособность, как свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов [3].

Проанализировав мнения нескольких авторов, мы пришли к выводу о том, что конкурентоспособность предприятия представляет собой характеристику компании, которая отражает ее превосходство над внутренним и внешними конкурентами одной отрасли, за счет высокого уровня технико-функциональных, экономических, организационных и других показателей. Чтобы достичь конкурентного положения на рынке руководству компании необходимо выделять в системе общего управления производством отдельную ветвь – управление конкурентоспособностью предприятия.

Управление конкурентоспособностью представляет собой совокупность мероприятий, которые реализуются в ходе разработки, производства, сбыта и послепродажного обслуживания продукции в целях достижения её высокого качества, обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности, и влияние на основные показатели деятельности компании [19, 42]. Воронов Д.С. и Криворотов В.В. в своей работе предложили разделить всю совокупность мероприятий, реализуемых в ходе управления конкурентоспособностью, можно разделить на три крупных блока [4]:

1. Конкурентный анализ – это оценка и прогноз возможностей и действий конкурентов на основе изучения собранной информации и экспертных заключений. Целью конкурентного анализа рыночного предприятия служит

выявление наличия и типа конкуренции, оценка интенсивности конкуренции, характеристика и моделирование факторов конкуренции;

2. Оценка конкурентоспособности предприятия – это методологическая основа идентификации конкурентного статуса и выявление путей повышения конкурентоспособности;

3. Разработка и реализация управленческих решений для повышения уровня конкурентоспособности.

Последовательное выполнение данных блоков мероприятий формирует процесс управления конкурентоспособностью предприятия, который схематически изображен на рисунке 1.

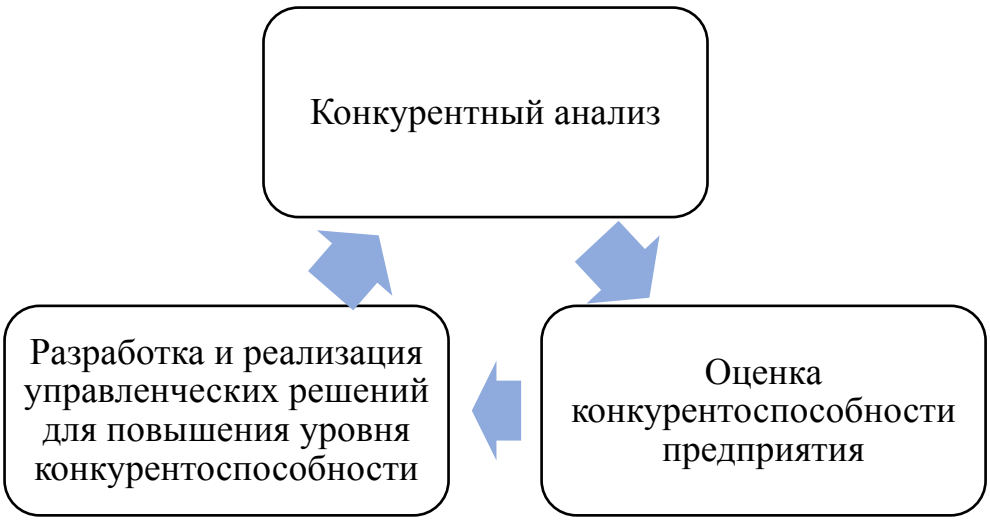

Рисунок 1 – Процесс управления конкурентоспособностью предприятия

Таким образом под управлением конкурентоспособностью мы будем понимать постоянный, планомерный, целеустремленный процесс воздействия на факторы и условия работы, который осуществляется на всех уровнях организации, с целью обеспечения соответствия выпускаемой продукции заданным требованиям конкуренции на рынке. Для совершенствования управления конкурентоспособностью предприятия требуется изучить каждый из этапов процесса

воздействия, рассмотреть мероприятия и алгоритмы действий, которые их формируют. Начнем с первого блока – анализ конкурентной среды.

Конкурентная среда – это сложившаяся ситуация, в рамках которой производители товаров и услуг находятся в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на рынке.

В условиях глобализации успех внедрения управленческих решений, направленный на повышение уровня конкурентоспособности компании на рынке, во многом зависит от достоверности полученной информации ещё до разработки этих решений [23]. В связи с этим задачами конкурентного анализа является оценка текущего состояния конкурентной среды предприятия и прогноз ее изменения в будущих периодах.

Для проведения конкурентного анализа промышленной отрасли в первую очередь необходимо собрать информацию о ситуации на рынке и деятельности конкурентов. Существует множество способов получения информации о конкурентах и их товарах [85]:

– данные федеральной службы государственной статистики, таможенной статистики внешнеэкономической деятельности;

– данные международных статистических служб (например, TrendEconomy.ru,

– данные, полученные из интернета – на отраслевых порталах, торговых площадках, сайтах конкурентов;

– изучение отраслевых обзоров, готовых маркетинговых исследований, статей;

– данные, поступающие от участников рынка – прайс-листы, каталоги выпускаемой продукции, презентации;

– проведения экспертного опрос участников рынка;

– тематические конференции, выставки и др.

Проанализировав и систематизировав полученные данные необходимо сделать вывод о ситуации на рынке, а именно:

– дать характеристику отраслевому рынку (объем, темпы роста и др.);

– определить число конкурентов и их относительные размеры;
– выявления сильных и слабых сторон участников рынка;
– исследовать динамику производства;
– определить динамику спроса и факторы, влияющие на него;
– определить барьеры входа на товарный рынок;
– обозначить перспективы развития отрасли.

В условиях мировой интеграции важно дать оценку зарубежному рынку, изучить деятельность крупных иностранных производителей, проанализировать динамику объемов экспорта и импорта, определить потенциал входа внешних игроков на отечественный рынок и возможности выхода компании на рынки других стран. При этом требуется обязательно обратить внимание на изучение национальных и международных требований к выпускаемой продукции.

Существует несколько методов анализа конкурентной среды, среди которых наиболее популярным является сравнительный анализ. Благодаря ему возможно найти преимущества и недостатки у конкурентов-производителей одной отрасли, например, сравнить отдельный вид продукции, используемые технологии, методы продвижения, условия ценообразования, позиционирование компаний и другие аспекты. Отдельно стоит выделить сравнительный анализ конкурентных преимуществ, под которыми Ж.Ж. Ламбен определял характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами [5]. Согласно теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях М. Портера, конкурентные преимущества подразделяются на два вида: более низкие издержки и дифференциация товаров. Низкие издержки подразумевают сокращение затрат на разработку, производство и реализацию продукции для достижения конкурентного уровня на рынке по себестоимости продукции, а следовательно, и цены. Завоевание конкурентного положения с помощью дифференциации товара означает способность компании предлагать покупателям товар с большей ценностью и уникальностью, например, более высокого качества, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания. Конкурентное преимущество любого типа

дает более высокую эффективность, чем у конкурентов. Фирмы с низкими издержками при равных с конкурентами ценах на сравнимые товары имеют возможность получить большую прибыль. Соответственно у фирм с дифференцированной продукцией прибыль с единицы продукции будет выше, так как дифференциация позволяет фирме устанавливать высокие цены, что при равных с конкурентами издержках дает большую прибыль [10, 21].

Существует и другая классификация преимуществ в конкурентном анализе – естественные и искусственные преимущества, их содержание представлено в таблице 1.

Таблица 1 – Естественные и искусственные преимущества компании

Естественные	Искусственные
– цена; – сроки; – опыт; – особые условия; – авторитет; – узкая специальность	– добавочная стоимость; – личная отстройка; – ответственность; – гарантии; – отзывы; – уникальное торговое предложение

Конкурентные преимущества обязательно должны находить реальное воплощение в товаре, цене, качестве обслуживания, низких издержках и других показателях деятельности компании и восприниматься потребителем, т.е. они должны измеряться, оцениваться экономическими показателями: более высокой рентабельностью большей рыночной долей, большим объемом продаж и др. Нереализованные в конкурентной борьбе преимущества не являются преимуществами как таковыми, поскольку не воплотились в новые результаты деятельности, не привели к новому состоянию компании [1, 102].

В связи с этим возникает необходимость в оценке конкурентоспособности предприятия, которая является методологической основой для анализа и выявления путей повышения его конкурентоспособности. Проанализировав научную литературу, мы пришли к выводу о том, что все методики можно подразделить на две большие группы – аналитические и графические [12, 15, 101, 108]. Подробнее эта классификация представлена на рисунке 2.

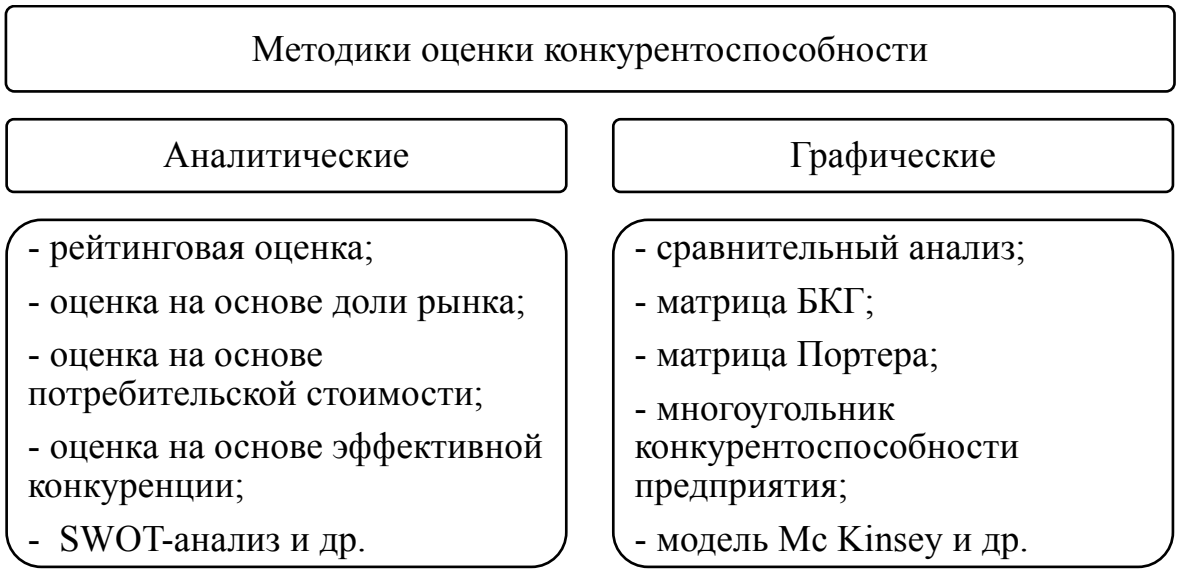

Рисунок 2 – Классификация методик оценки конкурентоспособности

На сегодняшний день существует огромное количество расчетных и расчетно-графических методов оценки конкурентоспособности. Каждый из методов имеет свои особенности: авторами обосновывается применение различных подходов для расчета показателей конкурентоспособности, необходимость учета тех или иных факторов для оценки и т. д. В работе Л.И. Ганеев выделяет четыре основных методики оценивания – матричные, основанные на оценке конкурентоспособности предприятия и производимой ей продукцией, Основанные на теории эффективной конкуренции и основанные на комплексном подходе к оценке [6]. Подробно рассмотрим их суть, достоинства и недостатки в таблице 2.

Одним из самых известных методов оценки конкурентоспособности компании является SWOT-анализ. Он относится к стратегическим инструментам анализа, так как помогает понять возможные стратегические решения и обосновать их. Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет определить, какие шаги могут быть предприняты для дальнейшего развития организации, а также какие проблемы необходимо срочно решить. На каждом из полей рассматриваются все парные комбинации и выделяют те, которые должны учитываться при разработке стратегии организации [74, 75].

Таблица 2 – Классификация методик оценки конкурентоспособности предприятия

Методики	Матричные	Основанные на оценке конкурентоспособности предприятия и производимой ей продукцией	Основанные на теории эффективной конкуренции	Основанные на комплексном подходе к оценке
Суть	Матричная форма отображения результатов оценки и анализа	Определение зависимости между конкурентоспособностью самого предприятия и конкурентоспособностью производимой им продукции	Наибольшей конкурентоспособностью будут обладать субъекты, обладающие хорошей налаженностью работы всех структурных подразделений	Признание конкурентоспособности в качестве интегральной величины относительно текущего уровня конкурентоспособности и конкурентного потенциала
Достоинства	Простые в применении, дают наглядную информацию	Простые в применения, наглядное проведение оценки	Дает возможность создать общую картину конкурентного положения фирмы на внутреннем и внешнем рынке быстро и точно	Простоты расчёты и возможность однозначно интерпретировать результаты
Недостатки	Не позволяют узнать причины сложившейся ситуации, из-за чего возникают затруднения при разработке мероприятий	Не дают полного представления о сильных и слабых сторонах работы предприятия, так как оцениваются отдельные позиции товаров, а не предприятие в целом	Трудности в расчетах и сборе информации	Неполная характеристика деятельности предприятия

Изучив методики оценки конкурентоспособности, мы пришли к выводу о том, что не существует универсальной методики оценивания, это обусловлено существующими ограничениями практического применения каждого из них. Для корректной оценки конкурентоспособности предприятия разработано множество методов, которые могут применяться как по отдельности, так и в комплексе, в зависимости от задач, поставленных перед началом проведения оценки.

На основе конкурентного анализа отрасли и объективной оценки конкурентоспособности компании разрабатываются управленческие решения для повышения конкурентоспособности компании. Именно на этом этапе происходит

формулирование воздействий менеджмента, от которых напрямую зависит успех фирмы [89].

Мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности разрабатываются с учетом особенностей деятельности предприятия, его масштабов, фактического состояния дел, целей и задач. Для промышленных предприятий важным элементом конкурентоспособности предприятия является уровень конкурентоспособности выпускаемой продукции [113].

В связи с этим, выделяют факторы, которые влияют на востребованность продукции на рынке, которые выражаются в следующих параметрах:

– цена продукции;
– качество продукции (надежность, безопасность, долговечность);
– инновационность продукции (применение новых технологий).

Именно на эти параметры в первую очередь обращают внимание потребители при выборе производителя промышленных изделий [2, 22, 41], . Отдельно оценивается уровень обслуживания, которое готово предоставить предприятие, например:

– время изготовления заказа;
– подготовка и оформление технической документации;
– монтажные работы;
– гарантийное обслуживание;
– доставка.

Таким образом для совершенствования управления конкурентоспособности предприятия менеджменту промышленного предприятия необходимо разработать ряд управленческих решений. По мнению Д.М. Мукшеевой и Т.Н. Аксёновой на этапе разработки мероприятий менеджмент промышленных предприятий акцентирует своё внимание на пять основных направлений путей повышения уровня конкурентного положения на рынке компании [7]. Рассмотрим подробнее каждый из них.

1. Увеличение объема выпуска товаров и услуг на рынке, при котором обеспечивается безубыточная деятельность предприятия;

2. Улучшение качества продукции: это напрямую повлияет на ускорение научно-технического прогресса, увеличение экспорта товаров и услуг, появление новых рынков сбыта. Чтобы разрешить данную ситуацию нужно повысить имидж продукции у покупателей и выйти на внешний рынок, чтобы получить максимальную прибыль устойчивого качества продукции;

3. Уменьшение расходов: в данном случае наиболее конкурентной фирмой окажется та, что использует меньше затрат на производство. Но удержать такое преимущество в современных условиях достаточно трудно. Чтобы привести в действие данный метод, необходима скоординированная работа персонала предприятия по совершенствованию технологий производства, НИОКР и логистики, организационной структуры, менеджмента персонала. Фирмы, которые выбирают данный путь усиления конкурентных позиций, постоянно занимаются анализом своих затрат на всех стадиях разработки, выпуска и реализации продукции. Важная роль и маркетологов на данном этапе. Они постоянно занимаются мониторингом рынка, отслеживают расходы конкурентов, проводят функционально-стоимостной анализ;

4. Способствование постоянному обучению и переподготовке кадров;

5. Использование концепции бенчмаркинга — постоянного, систематического поиска, изучения лучшей практики конкурентов и предприятий из смежных отраслей, постоянного сравнения желаемых изменений и результатов бизнеса с созданной эталонной моделью собственной организации бизнеса. Данный подход дает возможность перенять лучший опыт других компаний.

1.2 Анализ мирового и российского рынка мостовых кранов

Первый шаг процесса управления конкурентоспособностью промышленного предприятия заключается в исследовании рынка. Менеджменту компании важно владеть информацией о ситуации в отрасли, чтобы понимать тенденции её развития, ёмкость, динамику производства. В ходе нашей работе мы провели анализ рынка мостовых кранов с учетом влияния мировой интеграции.

На сегодняшний день процесс глобализации воздействует на все сферы деятельности человека, промышленное производство не исключение. Производством мостовых кранов по данным TrendEconomy.ru занимаются как минимум в 144-ёх государствах, которые реализуют свою продукцию не только на территории своей страны, но и за её пределами. Так в 2017г. объём мирового экспорта группы товаров «Мостовые краны на неподвижных опорах» в стоимостном выражении превысил 15,5 трлн долларов, что отражает емкость мирового рынка мостовых кранов. Для более подробного исследования мирового экспорта мостовых кранов проанализируем его динамику и структуру по странам-производителям.

Изучив данные источника TrendEconomy.ru, можно сделать вывод о том, что абсолютным лидером по экспорту мостовых кран-балок является Китай, в 2017г. его доля экспорта в стоимостном выражении составила около 170 млн. долларов США, при этом экспорт из Китая с 2016г. сократился на 15%, а с 2015г. более 30%. На втором месте среди экспортеров в 2017г. оказалась Италия, уверенно обогнав США. В Италии сохранился стабильный экспорт мостовых кранов с 2016г. В свою очередь резкое падение экспорта в 2017г. наблюдалось в США - сокращение составило 50%. Данные представлены на рисунке 3.

Хотя Китай не является родиной краностроения, за относительно короткий срок ему удалось стать одной из ведущих стран-экспортёров кранового оборудования. Сегодня около 25,8% от всего мирового экспорта мостовых кранов приходится на Китайский производителей. Произведенные кран-балки в Китае отличаются своими низкими ценами и на настоящее время достаточно хорошим качеством, создавая тем самым достойную конкуренцию на мировом рынке.

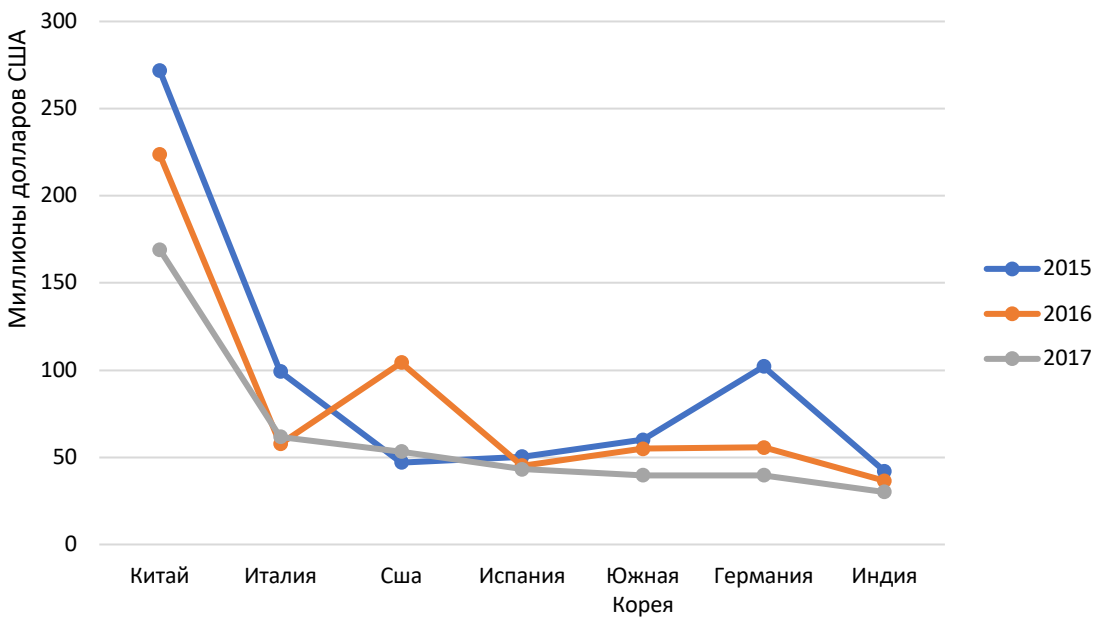

Рисунок 3 – Динамика экспорта мостовых кранов в мире за период 2015-2017г.г.
(Источник: TrendEconomy.ru)

Рассмотрим подробнее динамику экспорта мостовых кранов из Китая. За период с 2012-2016г.г. экспорт мостовых кранов из Китая изменял свои показатели. Наибольшее значение экспорта было достигнуто в 2012г. и составило более 314 млн. долларов США. После этого, в 2013г. наблюдался резкий спад почти на 30%. Несмотря на то, что в 2014г. ситуация немного улучшилась, далее в течении двух лет было стабильное сокращение экспорта. С 2014г. по 2016г. экспорт уменьшился на 40%, что можно увидеть на графике на рисунке 4.

Почти треть от всего экспорта мостовых кранов Китая приходится на Индию. 21% мостовых кранов экспортируется в США, далее следуют Пакистан и Колумбия, данные изображены на рисунке 5.

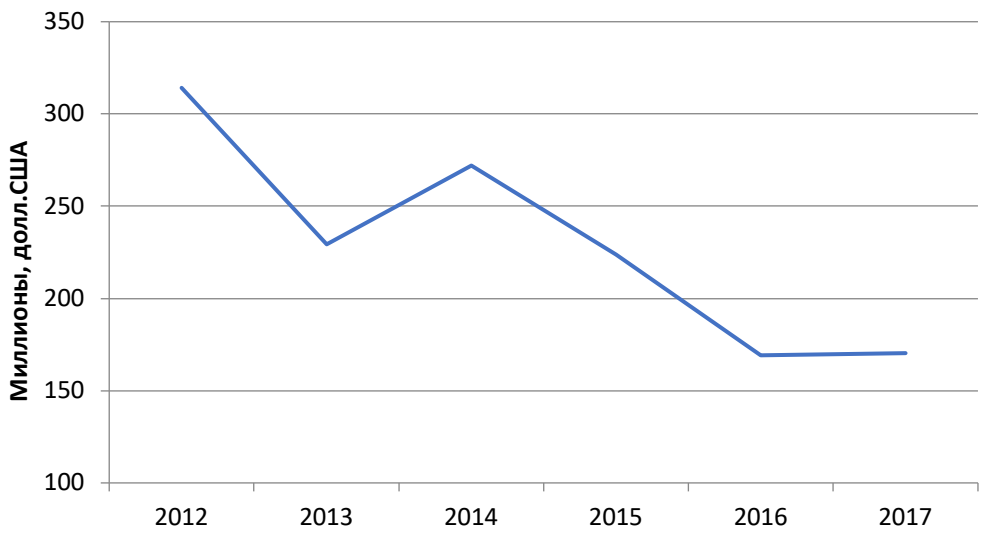

Рисунок 4 – Динамика экспорта мостовых кранов Китая за период 2012-2017г.г. (Источник: TrendEconomy.ru)

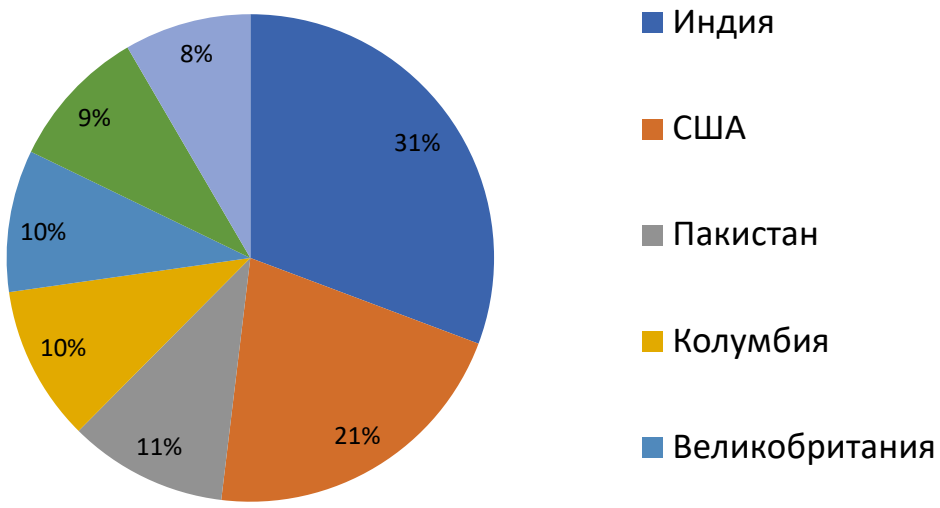

Рисунок 5 – Структура экспорта Китая по странам в 2017г. (Источник: TrendEconomy.ru)

Обратим отдельное внимание на страны-экспортеры мостовых кранов, территориально расположенных рядом с Россией. По данным на 2017г. объем экспорта из Финляндии в стоимостном выражении превысил 7 млн. долларов США. Экспорт из России с небольшим отставанием составил около 6,7 млн.

долларов США. Далее по объёмам экспортируемых кран-балок следуют Болгария и Литва. Данные изображены на диаграмме на рисунке 6.

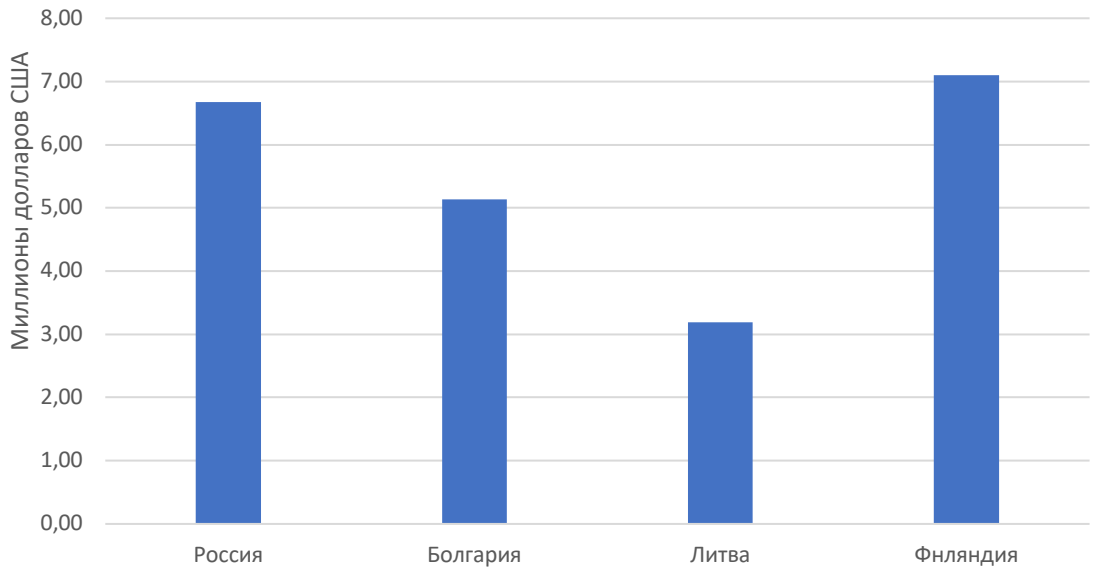

Рисунок 6 – Объем экспорта стран ближнего зарубежья в 2017г.

Среди стран входящих в СНГ абсолютным лидером по экспорту мостовых кранов является Россия. Что касается остальных государств, то только производители Казахстана и Беларуси занимаются продажей подъемного оборудования на внешнем рынке. В 2017г. экспорт из Казахстана был равен около 55,5 тыс. долларов США, из Беларуси 26 тыс. долларов США.

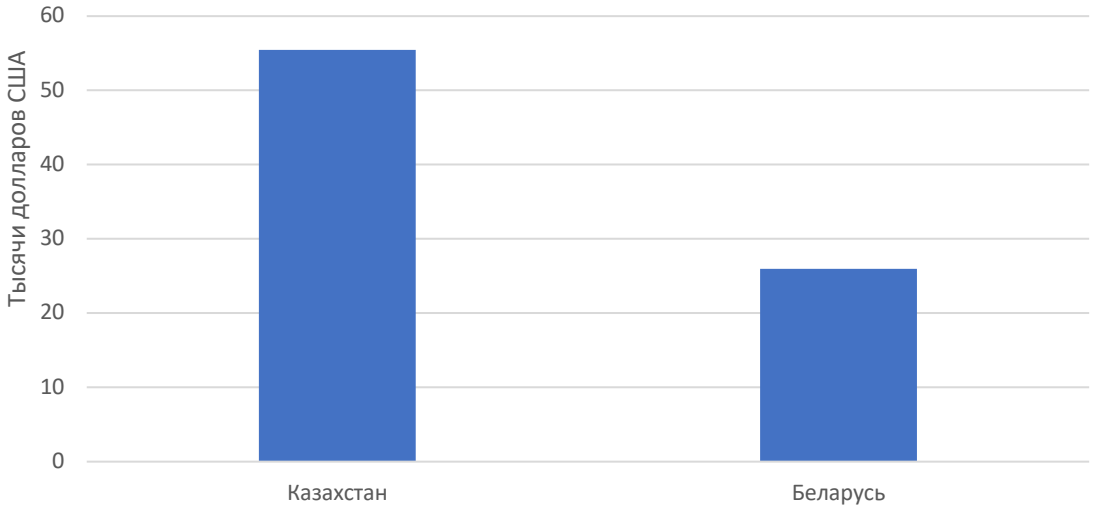

Рисунок 7 – Объем экспорта Казахстана и Беларуси в 2017г.

(Источник: TrendEconomy.ru)

Изучение структуры экспорта помогло выявить основных стран-конкурентов для производителей мостовых кранов в России. В первую очередь сильнейшим игроком на международном рынке является Китай, поэтому многие российские предприятия заказывают мостовые краны у китайских крановых заводов, подробнее этот вопрос рассмотрим далее. Важно отметить, что по данным MarketResearchReports.com в период с 2012 по 2016 год рынок кранового оборудования увеличивался ежегодно в среднем на 3%. Ожидается, что в ближайшие годы мировой рынок индустрии кранов будет расти на 2% ежегодно [8}.

Прогнозируемое расширение мирового рынка подъемного оборудования обусловлено ростом спроса благодаря возобновлению активности на мировом рынке строительной и промышленных индустрий. Проанализировав данные, мы пришли к выводу, что большинство стран-импортеров находятся в Северной Америке, Азиатско-Тихоокеанском регионе и Европе. Главным лидером по импорту мостовых кранов на протяжении многих лет остаются США. Однако в 2016г. произошло сокращение импорта почти на 35% за период с 2015г. В то время как США уменьшило объем импортируемой продукции, Алжир и Великобритания, наоборот, увеличили объемы закупок мостовых кранов за рубежом практически в 3 раза. Что касается России, то в 2017г. она заняла четвертое место среди мировых импортеров мостовых кранов, сохранив результаты 2016г. Динамика импорта по странам изображена на рисунке 8.

Производители мостовых кранов ожидают увеличение спроса на выпускаемую продукцию в основном за счет за счет стимулирования развивающихся рынков, таких как рынки Латинской Америки, Индии и Китая. Аналитики IndexBox прогнозируют рост потребления мостовых кранов в мире к 2020г. на 20%.

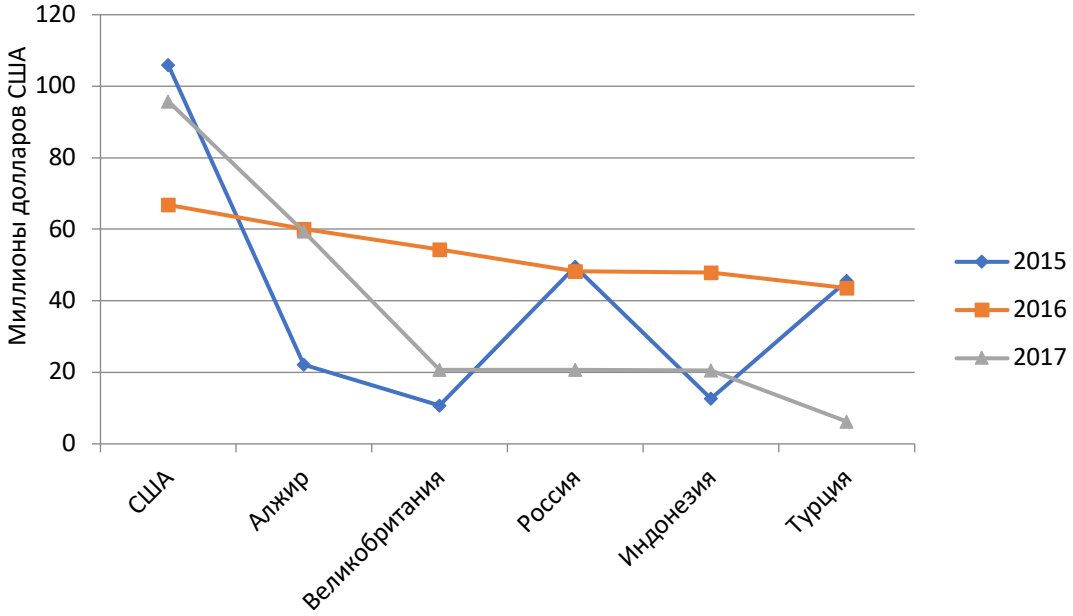

Рисунок 8 – Динамика импорта по странам за период 2015-2017г.г. (Источник: TrendEconomy.ru)

Ожидается, что Азиатско-Тихоокеанский регион будет доминировать на общем рынке промышленного грузоподъемного оборудования из-за значительного роста строительной и обрабатывающей промышленности. Азиатско-Тихоокеанский регион является самым прибыльным рынком для кранов и подъемников из-за значительных инвестиций в строительные работы в регионе. Также увеличение числа складов в Азиатских странах для автомобильной промышленности и интернет-продаж способствуют росту потребности в крановом оборудовании.

В докладе о развитии промышленной индустрии «Hexa research» прогнозируется увеличение спроса на мостовые краны благодаря расширению производства и складской индустрии в стране. По прогнозам, увеличение объема грузовых перевозок окажет положительное влияние на отрасль в обозримом будущем. Например, по данным Американской ассоциации грузовых автомобилей, в 2018 году ожидается движение грузовых автомобилей около 13-15 млрд. тонн, а к 2028 году они достигнут 18-20 млрд. тонн, что обеспечит возможности роста промышленности мостовых кранов в США. Также ожидается увеличение грузооборота на грузовиках и железных дорогах, которое будет

способствовать повышению спроса на мостовые краны. Сокращение времени перемещения груза, снижение уровня вероятности нанесения ущерба продукту, безопасные и удобные средства управления повысят рыночный спрос на мостовые краны для использования в секторах складирования и транспортировки. Также потребность в мостовых кранах будет увеличиваться в таких отраслях как металлургия, химическая обработка, сталелитейных цехах, оборонной промышленности.

Перейдем к анализу рынка мостовых кранов в России. На сегодняшний день в России производством мостовых кранов занимается более 30 предприятий в пяти федеральных округах. В 2017 году крупнейшие объемы производства мостовых электрических кранов были обеспечены предприятиями Приволжского федерального округа с долей около 26,4% (409 шт.). На 53 шт. меньше составил объем выпуска данной категории товара в Уральском федеральном округе (с долей 23 %). Далее следует Сибирский федеральный округ с долей 18,3% (284 шт.), после него Центральный федеральный округ и Северо-Западный федеральный округ с долями 16,4% и 13,4% (254 и 208 шт.) от общего объема производства мостовых электрических кранов в РФ. Данные представлены на рисунке 9.

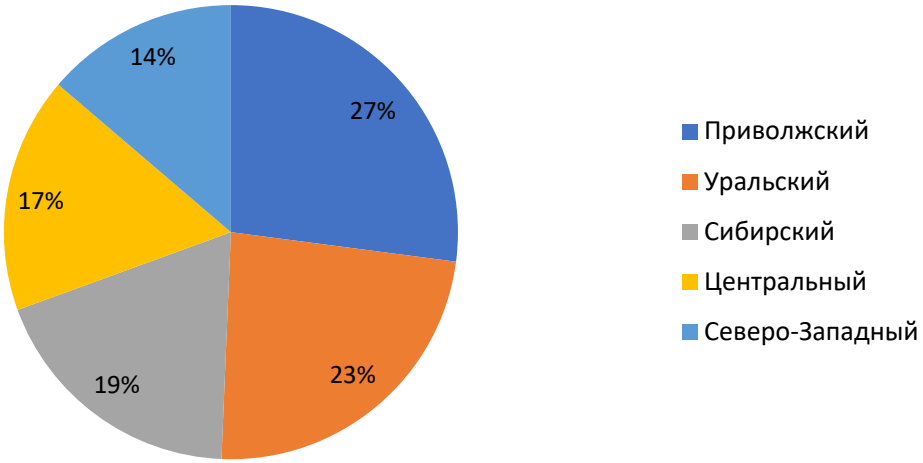

Рисунок 9 – Структура производителей мостовых кранов в России по федеральным округам в 2017г.
(Источник: http://www.gks.ru)

На протяжении 2012-2014 гг. российский рынок мостовых кранов демонстрировал переменную динамику. В 2012 году рынок достиг своего пика в основном за счет увеличения импорта, так как объемы производства продемонстрировали рост только на +3,4% к уровню 2011 года, а доля импорта на рынке возросла с 31% до 40%. В 2013 году рынок резко сократился, причем уменьшились и объемы импорта (-30,5%), и внутреннее производство (-16,9%) (см.Рис.6). В стоимостном выражении импорт стабильно уменьшается с 2013г., за три года он сократился на 40% и в 2016г. составил 48 млн. долларов США. В 2014 году объемы российского производства мостовых и козловых кранов остались на уровне 2013 года и составили 2534 шт.

Из графика на рисунке 10 можно заметить, что оследние три года в России падает производство электрических мостовых кранов. Так в 2015 году производство снизилось на -29,6% и по итогам года составило 1 690 шт. В 2016 году в России было произведено 1 550 мостовых электрических кранов, что на -8,3% ниже объема производства предыдущего года. После сокращения производства в 2017г. наблюдался небольшой прирост выпущенных мостовых кранов в России – это говорит о тенденции развития производства в стране.

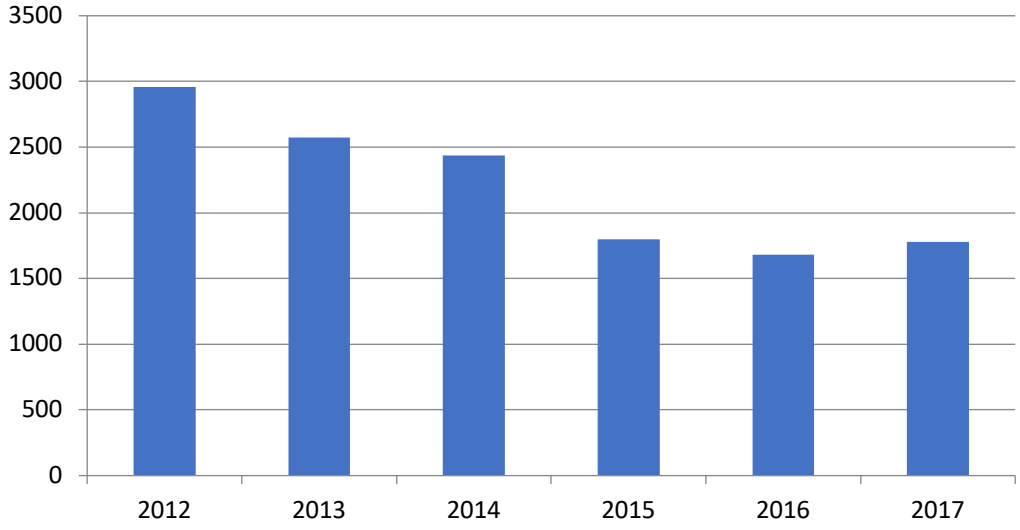

Рисунок 10 – Годовая динамика производства кранов мостовых электрических в России за период 2012-2017г.г. (единиц)

(Источник: http://www.gks.ru)

Расширению производства подъемного оборудования в России должно поспособствовать резкое сокращение импорта из других стран. По данным Росстата, изображенных на рисунке 11, за период с 2013 по 2015г.г. импорт мостовых кранов в Россию сократился почти на 40% в следствии влияния политической и экономической ситуации в мире.

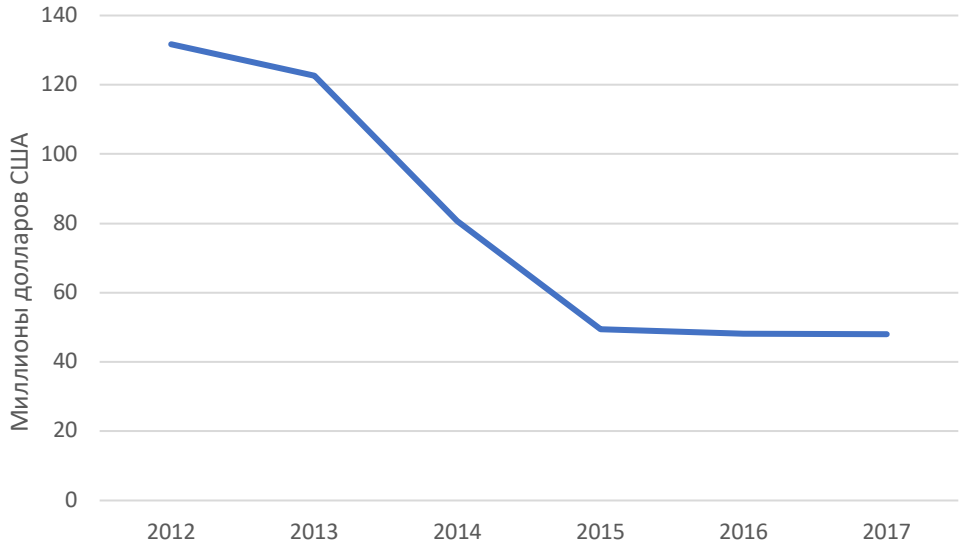

Рисунок 11 – Годовая динамика объема импорта мостовых кранов России за период 2012-2017г.г (Источник: http://www.gks.ru)

Импорт кранов продолжает оставаться на низком уровне в течении последних трех лет. Сложившаяся ситуация может положительно отразиться на развитии отечественных производителей подъемного оборудования.

Как правило импорт мостовых кранов представлен кранами из Болгарии. Они пользуются заслуженной популярностью по причине своей бюджетности, надежности и неприхотливости. На втором месте импорт грузоподъемной техники из Финляндии, данное направление остаётся востребованным за счет удобного географического положения для предприятий, находящихся в центральном округе России, а также соотношения цены и качества. Востребовано также немецкое оборудование, которое отличается высоким качеством изготовления и отличными эксплуатационными качествами. Однако цены на краны из Германии достаточно высоки. На российском рынке мостовых кранов также присутствует

китайская техника. Цены на нее невысоки, но качество, к сожалению, как правило, ниже, чем у болгарского, германского и отечественного оборудования, вдобавок нередко возникают проблемы с поиском запчастей для кранов из Китая.

Однако, как отмечалось ранее, за последние три года происходит резкое сокращение импортируемых мостовых кранов в России. Наглядно это можно увидеть на рисунке 12.

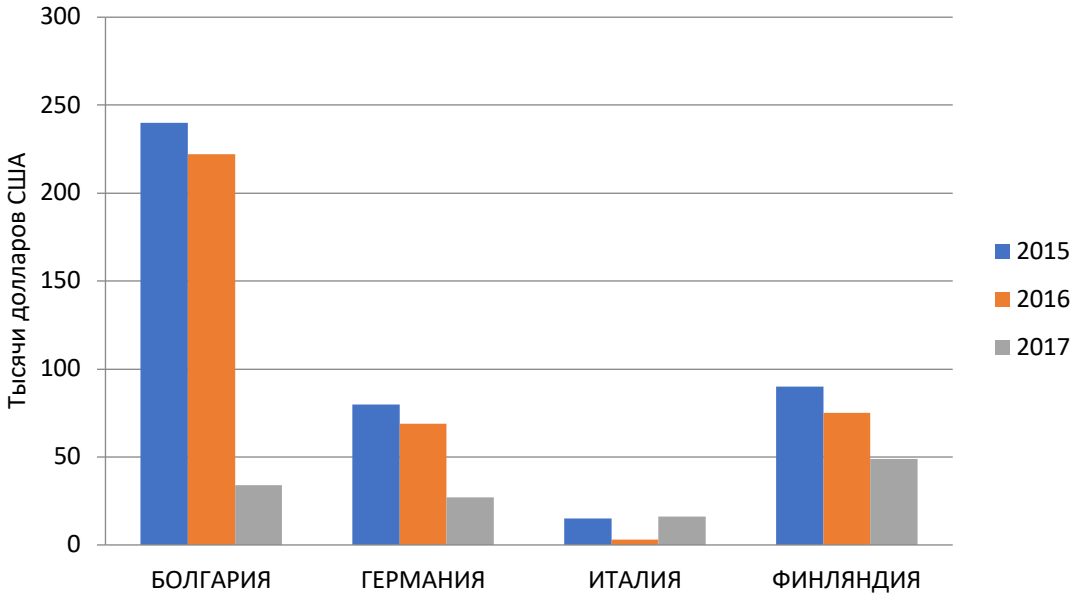

Рисунок 12 Динамика импорта мостовых кранов в Россию по странам за период 2015-2017г.г.

(Источник: http://www.gks.ru)

Что касается продажи российских мостовых кранов предприятиям из других стран, то стоит отметить, что в 2014г. объём экспортированной продукции в натуральном выражении составил 634 шт. или 25% от общего объема произведенных на территории РФ мостовых и козловых кранов. В стоимостном выражении максимальной значение экспорта было достигнуто в 2015г. и составило19 млн. долларов США, после этого экспорт резко сократился на 35% в 2016г. В 2017г. уровень экспорта продолжил падение и составил 66 млн. долларов США.

Сокращение экспорта от части связано с мировой политикой государств и влияния цен на нефть. Упадок экономики в Беларуси привел к сокращению производства, а следовательно, и потребности в новом оборудовании.

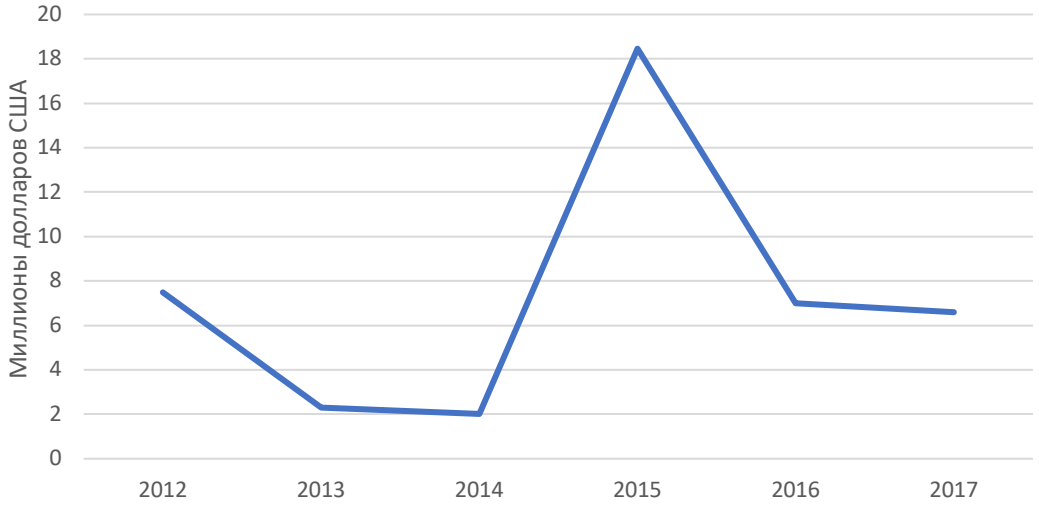

Рисунок 13 – Годовая динамика объема экспорта мостовых кранов в России за период 2012-2017г.г. (Источник: http://www.gks.ru)

85% российских кранов поставляется на рынки Беларуси и Казахстана. С 2015г. наблюдается сокращение экспорта в Казахстан и Узбекистан. Также в 2017г. уменьшился объем экспорта в Беларусь. Данные изображены на рисунке 14.

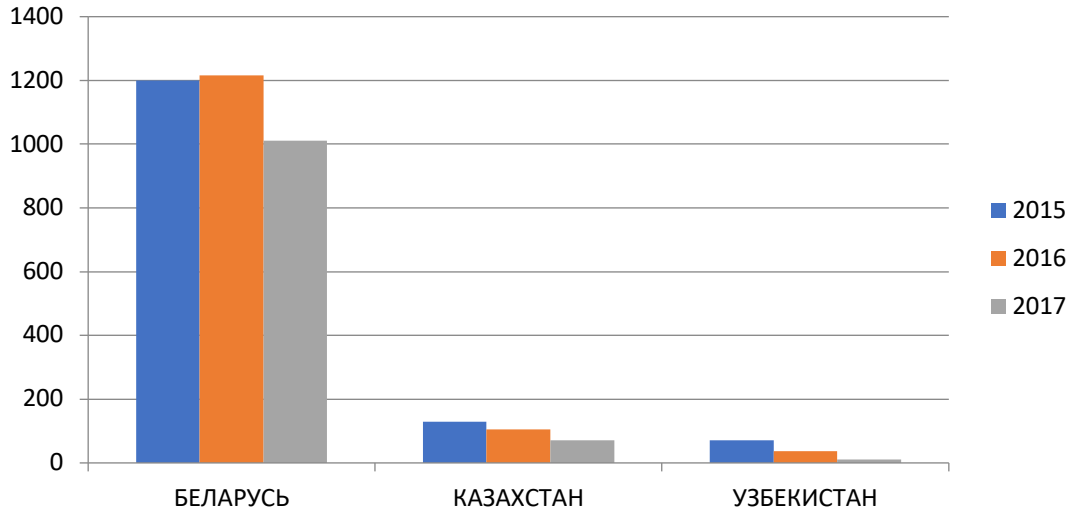

Рисунок 14 – Годовая динамика экспорта в Беларусь, Казахстан и Узбекистан за период 2015-2017г.г. (Источник: http://www.gks.ru)

Спрос на российском рынке мостовых и козловых кранов определяется потребностями предприятий машиностроения, металлургии, энергетики, других

обрабатывающих производств, а также добывающих производств и строительной отрасли. Мостовые относятся к производственному оборудованию, и потребности у производителей в закупке таких кранов появляются в случае устаревания, изнашивания имеющегося оборудования, либо в случае расширения и модернизационного обновления производств. Однако несмотря на то, что износ основных фондов в целом на всех предприятиях России составляет примерно 50% и потребность в обновлении оборудования налицо, производителям зачастую не хватает средств на данные нужды. А в 2015 году, в связи с ростом цен на производственное оборудование и сокращением инвестиций в основной капитал ряда отраслей, спрос на мостовые падает еще активнее.

В период 2013-2016 гг. средние цены производителей на краны мостовые электрические общего назначения выросли на 1,1%, с 4 273 426,2 руб./шт. до 4 320 337,1 руб./шт. Наибольшее увеличение средних цен производителей произошло в 2015 году, тогда темп роста составил 35,9%. Средняя цена производителей на краны мостовые электрические общего назначения в 2016 году уменьшилась на -18,6% к уровню прошлого года и составила 4 320 337,1 руб./шт.

Девальвация рубля, безусловно, выгодна отечественным производителям кранов, которых не так много в России. Их продукция оказывается значительно более дешевой, чем импортная, хотя немногим уступает, а по некоторым параметрам и превосходит зарубежные аналоги. Важную роль на рынке кранового оборудования России может сыграть стратегия импортозамещения. В соответствии с правительственным планом содействия импортозамещению Минпромторг России утвердил ведомственными приказами отраслевые планы по гражданским секторам промышленности.

Однако есть и факторы, играющие против отечественных производителей. Прежде всего это непростая экономическая ситуация и снижающийся спрос со стороны покупателей. Бума на этом рынке, по оценкам экспертов, точно не видно, скорее наблюдается стагнация.

1.3 Оценка конкурентного окружения с использованием модели пяти сил Портера

Одним из этапов изучения внешней среды предприятия является анализ конкуренции. Для разработки и принятия эффективного управленческого решения с целью повышения конкурентоспособности компании, необходимо исследовать основные силы конкуренции. Самым востребованным методом анализа сил конкуренции стала модель пяти сил конкуренции, созданная в 1979г. Майклом Портером [69]. Эта модель схематично изображена на рисунке 16.

Рисунок 16 – Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Целью разработки стратегии является адаптация к конкурентной среде. По мнению Портера: «Суммарное действие этих пяти факторов определяет способность компаний в отрасли добиваться определенной доходности инвестиций в обмен на стоимость капитала. Выраженность действия «пяти сил» варьирует от отрасли к отрасли и может измениться в результате происходящих в отрасли перемен» [1].

Проанализируем влияние каждой конкурентной силы на рынке мостовых кранов в Россbи. Для этого будем использоваться аналитическую информацию, отраслевые обзоры, статистические данные и сайты компаний. Построение системы оценки уровня влияния каждой из сил позволит сделать вывод о ситуации в отрасли.

Начнем с первой силы – соперничество между существующими конкурирующими фирмами. На сегодняшний на российском рынке производством мостовых кранов занимается более 30 предприятий.

Из них только около 16 специализируются на производстве грузоподъёмных кранов, а остальные 14 — имеют возможность производства данного оборудования. Основными игроками среди них являются крупные производители крановой техники, например: Запорожский энергомеханический завод, Харьковский завод подъемно-транспортного оборудования, Узловской механический завод «Кран», ОАО «Подъемтрансмаш» г. С.-Петербург, НП «Промстрой» (г. Вологда) и т. д. Всего таких предприятий на отечественном рынке насчитывается порядка 10 и они составляют весьма серьезную конкуренцию на рынке мостовых кранов, в основном по ценовому фактору, который зачастую является решающим при осуществлении потребительского выбора, а также по срокам изготовления.

Кроме отечественных продуктов на российском рынке мостовые краны предлагают зарубежные компании, которые имеют свои филиалы на территории страны или готовы экспортировать краны в Россию, например производители Китая или Южной Кореи.

Основные иностранные конкуренты являются глобальными компаниями и за счет доступности кредитных ресурсов – как для развития производства, так и для выхода на экспортные рынки со связанным финансированием, обладают рядом преимуществ. В сегменте бюджетного оборудования также существует жесткая конкуренция со стороны болгарских и корейских производителей, техника которых занимает одно из ведущих мест и стоит в полтора-два раза дешевле оборудования европейских компаний. Кроме того, в последнее время на

российском рынке появилась южнокорейская продукция прекрасного качества по достаточно низкой цене.

Выделим параметры для оценки соперничества между существующими конкурирующими предприятиями на рынке, и применяя метод экспертных оценок, присвоим балл от 1 до 3 каждому из них в таблице 3.

Таблица 3 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Количество игроков	*Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка*	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
			2	
Темп роста рынка	*Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка*	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
			2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	*Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта - тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка*	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значимо отличаются между собой
			2	
Ограничение в повышении цен	*Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат*	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**8**		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Средний уровень конкуренции на рынке говорит о рынок является конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.

Вторая конкурентная сила – потенциальные конкуренты. В таблице 4 представлена оценка угрозы входа новых игроков.

Таблица 4 – Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	*Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции*	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
				1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	*Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.*	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		3		
Дифференциация продукта	*Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу*	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	*Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.*	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
				1
Доступ к каналам распределения	*Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли*	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
				1

Окончание таблицы 4

Политика правительства	*Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования, ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен*	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
			2	
Готовность существующих игроков к снижению цен	*Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка — это значимый барьер для входа новых игроков*	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	*Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок*	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**13**		
8-11 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
12-16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Рынок грузоподъемного оборудования, преимущественно, является высококонцентрированным рынком. Определились основные игроки на рынке, которые имеют высокий уровень признания и узнаваемости марки. Они обладают высокими производственными мощностями (как правило, все они были созданы на базе заводов Советского Союза), новыми технологиями производства и производят широкий ассортимент оборудования не только подъёмно-транспортного назначения.

В отрасли сформировались барьеры, которые ограничивают вход на него «случайным» участникам. Одним из них является технологический барьер – новый участник рынка должен обладать конкурентоспособной технологией

производства. Барьер, связанный с необходимостью масштабных инвестиций в организацию производства, также является достаточно существенным для потенциальных участников рынка.

Открывающиеся новые аналогичные предприятия большей частью представляют собой или узкоспециализированные производства комплектующих и запчастей, или фактически предназначены для производства образцов иностранной техники и управляются зарубежными компаниями. С другой стороны, при строительстве новых заводов часто выбирается оборудование иностранного производства. В основном новые производственные участки открываются на существующих предприятиях и являются, в сущности, модернизацией производства на базе иностранного оборудования.

Средний уровень угрозы входа новых игроков говорит о том, что в ближайшее время число производителей мостовых кранов на рынке России расти не будет. В том числе вероятность того, что новые предприятия, выпускающие подъемное оборудование, смогут занять значительную долю рынка, крайне мала. Следовательно, основными конкурентами будут уже существующие отечественные игроки на рынке и зарубежные производители.

Третьей силой Портер обозначил рыночную власть покупателей. Основными сферами применения мостовых кранов являются промышленность, металлургия, сельское хозяйство, складское хранение, торговля и пр. В связи с этим покупателями мостовых кранов являются компании, занимающиеся неодинаковыми видами деятельности. Поэтому спрос на крановое оборудование напрямую будет зависеть от ситуации в той или иной отрасли. Например, потребители из-за недостатка средств зачастую эксплуатируют мостовые краны, выпущенные еще в СССР, а если покупают, то недорогие краны с истекшим сроком службы европейского производства – немецкие, французские, итальянские, испанские, а также новые китайские. Также на сокращение уровня продаж влияет резкое уменьшение заводов в России, которые являются основными потребителями.

Таблица 5 – Оценка рыночной власти покупателя

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Доля покупателей с большим объемом продаж	*Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки*	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
		3		
Склонность к переключению на товары субституты	*Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести дополнительных рисков*	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	
Чувствительность к цене	*Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов*	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
			2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	*Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом*	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	полная удовлетворенность качеством
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**9**		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Важно отметить, что большинство видов подъемного оборудования изготавливается по заказам конкретных предприятий-потребителей. Поэтому конкурентную среду в основном формирует власть потребителей (для отдельных предприятий и на отдельных рыночных сегментах она практически полная) и

индивидуальные параметры производства (возможности производителя обеспечить необходимый уровень качества, цены и условий поставок).

Впрочем, в ближайшее время планируется расширение оборонной промышленности, логистической отрасли, добывающего и обрабатывающего производства, к тому же необходимость в перевооружении сохраняется на многих заводах в стране. Поэтому при росте производства увеличится потребность в кранах, у потребителей появятся оборотные средства, и они будут приобретать новые краны отечественного производства, которые дешевле импортных.

В результате оценки третьей конкурентной силы в таблице 5, мы пришли к выводу о том, что покупатели оказывают высокий уровень влияния на конкуренцию в отрасли. В связи с этим на рынке компаниям требуется бороться за заказчика, предлагая более выгодные условия для потребителя. В частности, сегодня производители мостовых кранов должны уделить особое внимание внедрению инновационных технологий.

Четвертая конкурентная сила – рыночная власть поставщиков. Для производства конструкции мостового крана требуется большое количество металла. На сегодняшний день в России количество поставщиков металла ограничено, поэтому производители грузоподъемного оборудования заключают долгосрочные договора на поставку сырья. В связи с этим издержки переключения на альтернативных поставщиков высоки.

На электрических кранах устанавливают электродвигатели, пусковые и регулировочные сопротивления, тормозные электромагниты, контроллеры, защитную, пускорегулирующую, сигнальную, блокировочную и осветительную аппаратуру, конечные выключатели, токосъемники. В зависимости от вида транспортируемых грузов на мостовых кранах используют различные грузозахватывающие устройства: крюки, магниты, грейферы, клещи и т.п. Эти и многие другие комплектующие для кранового оборудования предприятия приобретают у поставщиков, которые закупают свой товар у зарубежных компаний. Крупные заводы работают экспортируют детали самостоятельно. В связи с этим, поставщики могут оказывать влияние на конкурентоспособность товара компании на

рынке, так как являются владельцами ресурсов для производства товаров отрасли. Рост цен на сырье и заключение сделок на невыгодных для компании условиях приводит к росту себестоимости готовой продукции, росту издержек производства. В случае невозможности повышения розничных цен на готовые товары на сопоставимом с ростом сырья уровне – в отрасли снижается прибыльность от реализации товаров или услуг.

Выделим четыре параметра оценки и присвоим оценку каждому из них в таблице 6.

Таблица 6 – Оценка угроз со стороны поставщика

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**	
		2	**1**
Количество поставщиков	*Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен*	незначительное количество поставщиков или монополия	широкий выбор поставщиков
		2	
Ограниченность ресурсов поставщиков	*Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен*	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		2	
Издержки переключения	*Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен*	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
		2	
Приоритетность направления для поставщика	*Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее вкладывает, тем выше риск некачественной работы*	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
			1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**7**	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Результат суммирования оценок параметров показал высокий уровень влияния поставщиков на крановую отрасль. Это говорит об ограниченности ресурса

для производства мостовых кранов. В первую очередь это связано с тем, что большинство деталей и сопутствующего оборудования экспортируется в Россию из других стран. Но важно помнить о том, что поставщики остаются заинтересованными в развитии отрасли подъемно-транспортного оборудования для увеличения спроса на рынке на комплектующие детали и приборы.

Пятая сила конкуренции отражает влияние товаров-заменителей на рынок мостовых кранов. На сегодняшний день мостовой кран – единственное оборудование, способное перемещать грузы больших весов в помещении (на складе или производственном цехе). Заменить данный вид продукции невозможно, учитываю его возможности грузоподъемности, высоту подъема, длину пролета, скорости перемещения груза, а также надежности и безопасности.

Оценка параметра в таблице 7, доказала низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей для отрасли.

Таблица 7 – Оценка влияния товаров-заменителей

Параметр оценки	**Комментарии**	**Оценка параметра**		
		3	**2**	**1**
Товары-заменители «цена-качество»	*способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам*	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		**1**		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Анализ сил конкуренции позволил нам систематизировать информацию о рынке и исследовать влияние каждого параметра, влияющего на ситуацию в отрасли подъемного оборудования. Нами был изучен рынок мостовых кранов в России с использованием модели пяти сил Портера.

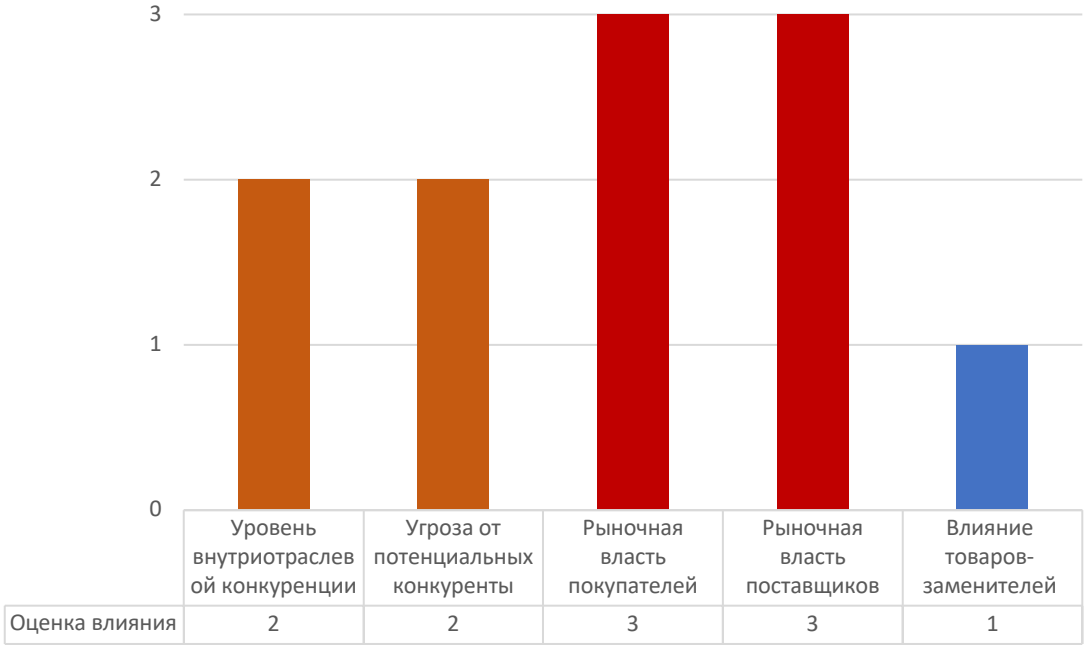

Рисунок 17 – Влияние пяти конкурентных сил на рынок мостовых кранов

Проведенная оценка влияния и угрозы каждой из конкурентных сил показала, что высокий уровень влияние на конкуренцию в отрасли оказывает рыночная власть покупателей и поставщиков. Несмотря на то, что мостовые краны требуются во многих отраслях складирования и промышленности (машиностроение, добывающая, обрабатывающая, металлургическая и пр.), сегодня производители подъемного оборудования напрямую зависит от своих заказчиков. Крановое оборудование – специфичный товар, как правило, выпускается по индивидуальным заказам с учетом технический условий заказчика. К тому же приобретение мостового крана является серьёзной инвестицией средств для любого предприятия. Поэтому изготовление мостовых кранов связано с развитием указанных выше отраслей, платёжеспособностью заказчиков, увеличением производственных мощностей и расширением производства. Что касается угрозы со стороны поставщиков, то здесь следует отметить специфичность комплектующего оборудования. К примеру, большинство тельферов на российский рынок импортируется из Болгарии, и еще ряд деталей и приборов так же завозятся из других стран.

Средний уровень влияния на конкуренцию в отрасли оказало соперничество между существующими фирмами и возможность вхождения новых игроков. Сегодня на рынке выявлены основные конкуренты – это крупные заводы грузоподъемного оборудования, которые имеют большие производственные мощности, высококвалифицированных специалистов, использую новейшие технологии и узнаваемость бренда компании. За счёт сокращения издержек из-за масштаба производства они могут устанавливать конкурентную цену на свою продукцию.

Влияние товаров-субститутов и возможность вхождения новых игроков в отрасль представляют низкий уровень угрозы для отрасли. Специфичность товара и его производства являются главными причинами этому. Чтобы производить мостовые краны недостаточно вложить финансовые в средства в создание цеха и приобретения необходимых технологий, чтобы реализовывать подъемное оборудование обязательно требуется сертифицировать свою продукцию и разработать всю необходимую техническую документацию.

2 Анализ конкурентного положения на рынке ООО «Подъемное оборудование»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Подъемное оборудование»

ООО «Подъемное оборудование» является промышленным предприятием, зарегистрированным в феврале 2017г. в городе Красноярске. Общество является юридическим лицом и действует на основании законодательства РФ и устава. Производственная площадка занимает площадь 600 кв. м., на которой располагаются все подразделения компании. На базе предприятия находится головной офис, производственный цех и складские помещения для хранения комплектующих и сопутствующего оборудования.

Структура органов управления обществом с ограниченной ответственностью представлена высшим органом – собранием его участников и исполнительным органом. Все действия, направленные на создание общества, его учредители осуществляют от своего имени. Все обязательства, взятые на себя учредителями в период и по поводу создания общества, и ответственность по ним не переходят к обществу на основании факта его государственной регистрации.

Главным элементом успешности предприятия являются его сотрудники, ведь именно персонал в наибольшей степени определяет различие между организациями и конкурентоспособность предприятия на рынке. Управление персоналом начинается уже с приема сотрудников на работу.

Подбор специалистов с соответствующей квалификацией и опытом работы, оптимизация соотношения внутреннего (перемещения внутри организации) и внешнего (прием новых сотрудников) привлечения персонала являются частью кадровой политики. Оценка персонала - важная задача в системе управления персоналом от того, насколько точно и объективно оценены компетенции сотрудников, их потенциал и мотивационный профиль, зависит их эффективность в выполнении поставленных задач, лояльность и приверженность к компании, стабильность и желание работать с полной самоотдачей.

В компании работает бухгалтерский отдел, который занимается финансами и документацией компании. В производственном штате предприятия работают электрогазосварщик, слесаря, монтажники и электрики. Все они участвуют в создании кранового оборудования, его установке, запуске и сервисном обслуживании.

Среди партнеров компании можно выделить АО «Агентство развития бизнеса и микрокредитная компания», КГАУ «Красноярский региональный инновационно-технологический бизнес инкубатор», АО «Агентство развития инновационной деятельности при правительстве Красноярского края».

Грузоподъемное оборудование широко используется в промышленности, строительстве, без него невозможно представить выполнение ремонтных, погрузочно-разгрузочных и многих других видов работ. При этом очень важно, чтобы используемое оборудование было надежным, долговечным, удобным в эксплуатации и доступным по цене.

ООО «Подъемное оборудование» предлагает широкий ассортимент грузоподъемного оборудования, которое производится на базе предприятия:

- мостовые краны;
- краны строительные;
- краны консольно-поворотные;
- краны козловые.

Кроме кранового оборудования компания производит сопутствующую продукцию:

- подкрановые пути;
- лебедки электрические;
- и др.

Вся продукция компании изготавливается в строгом соответствии с ГОСТом, руководящими документами и техническими условиями. ООО «Подъемное оборудование» имеет необходимые Сертификаты соответствия Госстандарту

России, Техническому регламенту Таможенного союза и Евразийского экономического союза.

Кроме собственного производства компания занимается продажей сопутствующего оборудования такие как:

- тали электрические;
- тали ручные;
- домкраты;
- крепление подкрановых путей;
- и другие комплектующие к грузоподъемному оборудованию.

За последний год предприятие выпускало и устанавливало подъёмное оборудование для золотодобывающих предприятий: «Коммунаровский рудник» и «КатСпецТранс» (п.Шира); на этапе подписания договора о сотрудничестве ООО «Подъёмное оборудование» с Магнитогорским металлургическим комбинатом и компанией «Полюс».

Проанализировав структуру производства предприятия, мы пришли к выводу о том, что основная доля производства приходится на мостовые краны – более 50%. Подробнее данные о структуре представлены в диаграмме на рисунке 18.

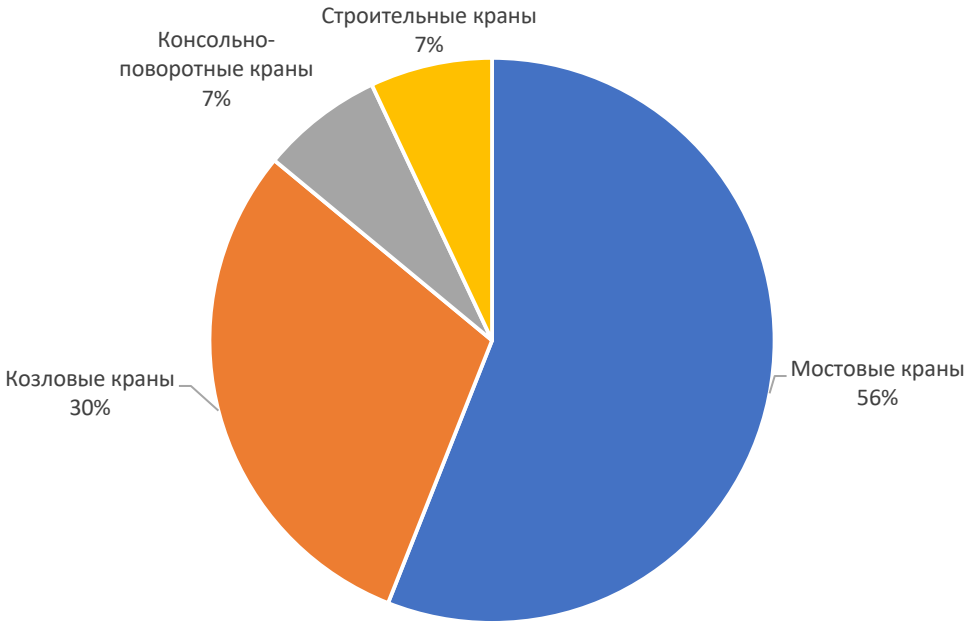

Рисунок 18 – Структура производства ООО «Подъемное оборудование»

Сегодня компания выпускает однобалочные мостовые краны. Особенностью данного типа кранов является относительно небольшая грузоподъемность. Грузоподъемным механизмом является тельфер передвигающийся по несущей балке.

Существует два типа мостовых однобалочных кранов:

1. Опорный – несущая балка опирается на рельсы, которые лежат на подкрановых балках.

2. Подвесной – несущая балка подвешивается к нижней полке двутавровых балок, которые могут быть установлены под потолком, либо консольно-зафиксированы в стенах здания.

Однобалочные мостовые краны используются:

- для подъема, перемещения и опускания груза при различных типах работ;
- в закрытых помещениях, либо на открытом воздухе под навесом;
- при легкой или средней степени интенсивности работ;
- при температуре от -20 до +40 °С (возможно специсполнение от -40 до +40 °С).

Управление мостовым краном возможно осуществлять двумя способами:

1. Ручным приводом. В конструкции таких кранов используется ручная таль на подъем, а также цепные механизмы для передвижения крана и тали. В качестве движущей силы крана и тали используется усилие человека. Такие кран-балки используются для подъема меньших грузов и на предприятиях, где скорость и производительность подъемного оборудования не играет решающей роли, а экономичность в использовании, напротив, важна.

2. Электрическим приводом. Подъем — опускание грузов, а также передвижение тали и крана по помещению у электрической кран-балки осуществляется с помощью мотор-редуктора или приводов на основе двигателя с редуктором. Обычно используется два или четыре привода.

Кроме производства и продажи продукции компания реализует ряд услуг. Подробнее сервис, предлагаемый компанией, представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Виды деятельности ООО «Подъемное оборудование»

Вид деятельности	Краткое описание деятельности предприятия
Разработка технической документации	– подготовка паспорта крана и технического описания – разработка инструкции по эксплуатации
Производство подъемного оборудования	– индивидуальное техническое задание – любая конфигурация и степень сложности – большой выбор дополнительных опций – разработка проектной документации
Доставка оборудования	– поставка в сжатые сроки готового оборудования
Монтажные работы	– все работы по установке и настройке подъемников
Послепродажное обслуживание	– полный комплекс сервисных работ
Ремонт любого кранового оборудования	– быстрый выезд на место поломки – ремонтно-восстановительные операции прямо на объекте

В отличии от других промышленных продуктов (например, автомобили) краны – это штучный товар. Для заказа мостового крана проводят переговоры с покупателем о технических параметрах оборудования, его габаритах, комплектации и конструктивных особенностях. ООО «Подъемное оборудование» имеет отлаженную схему оформления заказов и их обработки. Индивидуально для каждого проекта инженеры компании, разрабатывают несколько вариантов исполнения заказа, после выбора клиента оптимального решения для его производственного объекта, специалисты подготавливают необходимую техническую документацию, чертежи, подбирается комплект сопутствующих частей и деталей. Монтаж мостового крана производится специалистами компании в сжатые сроки, по возможности без остановки рабочих процессов на стороне заказчика.

2.2 SWOT-анализ ООО «Подъемное оборудование»

В условиях рыночной экономики, когда обостряется конкурентная борьба, необходимо иметь четко намеченный план действий, позволяющий с пользой для своего предприятия использовать свои сильные стороны и открывающиеся возможности. Актуальность SWOT – анализа состоит в том, что с помощью него предприятие в процессе стратегического планирования может регулярно выявлять, оценивать и контролировать возможности, адаптировать свою деятельность с целью уменьшения потенциальных [74, 75].

Целью SWOT-анализа является получение четкого представления основных направлений развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах [92].

Задачи SWOT-анализа:

1) выявить сильные и слабые стороны предприятия и сравнить их с конкурентами;
2) выявить возможности и угрозы внешней среды;
3) связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
4) сформулировать основные направления развития предприятия.

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня управленческих решений. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

Для построения SWOT-матрицы необходимо проанализировать деятельность компании и выявить ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешней среды. Рассмотрим более подробно каждую группу факторов влияния:

Сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся у компании опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой

квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что компании пока не удается по сравнению с другими и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п.

Угрозы – это события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину, принимать взвешенные решения, касающиеся развития предприятия. Таблица SWOT-анализа и выявленные альтернативные стратегические задачи необходимы для дальнейшего анализа, выбора стратегии развития предприятия и выбора предпочтительной маркетинговой стратегии. SWOT - анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности предприятия и внешнюю ситуацию [96].

В таблице 10 представлен перечень результатов выявления факторов, влияющих на работу внутри компании ООО «Подъемное оборудование»: сильные стороны – S, слабые стороны – W.

Таблица 10 – Сильные и слабые стороны ООО «Подъемное оборудование»

Сильные стороны		Слабые стороны	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Наличие нового продукта и высокая склонность к инновациям	1	Отсутствие перспективного плана развития, четких задач
2	Индивидуальный подход к клиенту	2	Неустойчивое финансовое положение
3	Качество продукции	3	Узкий ассортимент
4	Гибкость в решениях	4	Сроки выполнения заказа
5	Уровень сервиса и пост продажного обслуживания	5	Нехватка квалифицированного персонала
6	Надежные поставщики	6	Отсутствие постоянных клиентов
7	Гарантийное обслуживание	7	Методы продвижения продукции
8	Сертифицированное производство	8	Нехватка современного оборудования

После определения сильных и слабых сторон компании мы перешли к анализу внешней среды. Возможности и угрозы внешней среды для ООО «Подъемное оборудование» представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Угрозы и возможности внешней среды

Возможности		Угрозы	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Выход на новые рынки	1	Ужесточение правового регулирования
2	Рост спроса	2	Ухудшение экономического положения в стране
3	Расширение ассортимента	3	Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов
4	Совершенствование технологий производства	4	Вход крупных игроков
5	Покупка оборудования	5	Появление более дешевых аналогов
6	Сертификация производства	6	Утрата преимущества продукта
7	Поиск новых клиентов	7	Развитие технологий

Проведем расширенный SWOT-анализ, для удобства оценку факторов внешней и внутренней среды будем проводить в разных таблицах. Для оценки отношения факторов, проставим свои оценки от -5 до 5 баллов, так же коэффициенты влияния и возможность проявления от 0,1 до 0,9.

Начнем с оценки возможностей внешней среды, что поможет менеджменту компания не упустить шанс улучшить положение компании в случае возникновения новых благоприятных условий. Для уже существующих, но пока не используемых фирмой возможностей важен сам факт их выявления и фиксации.

В таблице 12 представлена оценка возможностей внешней среды. В ходе оценивания нами использовались такие показатели как вероятность проявления P_j и коэффициент влияния K_j, Оба показателя изменяются по шкале от 0 до 1.

Таблица 12 – Оценка возможностей внешней среды для ООО «Подъемное оборудование» (О)

Возможности внешней среды	Вероятность проявления P_j	Коэффициент влияния K_j
Выход на новые рынки (О1)	0,4	0,6
Рост спроса (О2)	0,6	0,8
Сокращение постоянных издержек (О3)	0,4	0,6
Совершенствование технологий производства (О4)	0,3	0,7
Покупка нового оборудования (О5)	0,4	0,8
Сертификация производства (О6)	0,5	0,8
Поиск новых клиентов (О7)	0,6	0,8

Используя эту же методику, проведем оценку угроз со стороны внешней среды и представим результаты в таблице 13. Это поможет нам выявить преграды, с которыми может столкнуться компания в своей работе.

Таблица 13 – Оценка угроз внешней среды для ООО «Подъемное оборудование» (Т)

Угрозы внешней среды	Вероятность проявления P_j	Коэффициент влияния K_j
Ужесточение правового регулирования (Т1)	0,3	0,7
Ухудшение экономического положения в стране (Т2)	0,5	0,5
Рост затрат и стоимости сырья, опережающий рост доходов (Т3)	0,3	0,7
Вход крупных игроков (Т4)	0,3	0,7
Появление более дешевых аналогов (Т5)	0,2	0,5
Утрата преимущества продукта (Т6)	0,2	0,8
Развитие технологий (Т7)	0,4	0,7

Далее перейдем к исследованию факторов внутренней среды. Поскольку в большинстве случаев выявленные в ходе анализа сильных и слабых сторон факторы являются качественными, их обычно перечисляют в виде простого списка в соответствующих графах матрицы.

Оценка сильных и слабых сторон компании способствует ранжированию факторов, выявлению наиболее успешных элементов в ее работе, а также к главным проблемам, которые затормаживают развитие предприятия.

Для оценки факторов внутренней среды используется показатель интенсивности проявления фактора A_i, который принимает значения от 1 до 5 для сильных сторон, и от -1 до -5 для слабых сторон.

В таблице 14 приведена оценка сильных сторон ООО «Подъемное оборудование» (S)

Таблица 14 – Оценка сильных сторон ООО «Подъемное оборудование» (S)

Сильные стороны компании	Интенсивность проявления Ai
Наличие нового продукта и высокая склонность к инновациям (S1)	5
Индивидуальный подход к клиенту (S2)	5
Качество продукции (S3)	5
Гибкость в решениях (S4)	5
Уровень сервиса и пост продажного обслуживания (S5)	3
Надежные поставщики (S6)	3
Сертифицированное производство (S7)	4

Используем тот же принцип для оценки слабых сторон в таблице 15.

Таблица 15 – Оценка слабых сторон ООО «Подъемное оборудование» (W)

Слабые стороны компании	Интенсивность проявления Ai
Отсутствие перспективного плана развития, четких задач (W1)	-5
Неустойчивое финансовое положение (W2)	-3
Узкий ассортимент (W3)	-3
Сроки выполнения заказа (W4)	-4
Нехватка квалифицированного персонала (W5)	-2
Отсутствие постоянных клиентов (W6)	-3
Нехватка современного оборудования (W7)	-5

Далее на пересечении SW с OT проставляется экспертная оценка их взаимного влияния в баллах (диапазон -5 – 0 – +5). Итоговая сумма баллов по строкам и столбцам показывает приоритетность учета того или иного фактора при актуализации и (или) формирования стратегии снабжения.

Составим матрицу оценок взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды в таблице 16.

Таблица 16 – Оценки взаимовлияния факторов внешней и внутренней среды

	Выход на новые рынки (O1)	Рост спроса (O2)	Сокращение постоянных издержек (O3)	Совершенствование технологий (O4)	Покупка нового оборудования (O5)	Сертификация производства (O6)	Поиск новых клиентов (O7)	Ужесточение правового регулир-ния (T1)	Ухудшение эконом. положения (T2)	Рост затрат опережающий (T3)	Вход крупных игроков (T4)	Появление более дешевых аналогов (T5)	Утрата преимуществ продукта (T6)	Развитие технологий(T7)
Наличие нового продукта (S1)	5	2	2	3	0	4	3	1	1	0	0	2	1	3
Индивидуальный подход к клиенту (S2)	3	2	0	1	0	0	4	0	0	0	0	2	0	0
Качество продукции (S3)	5	4	1	5	5	5	3	0	0	3	0	0	0	3
Гибкость менеджмента в решениях (S4)	5	0	5		5	2	4	0	4	3	3	2	2	0
Уровень сервиса и пост продажного обслуживания (S5)	4	3	0	4	3	0	4	2	0	3	2	0	2	2
Надежные поставщики (S6)	2	0	5	2	2	0	0	0	4	5	3	4	0	2
Сертифицированное производство (S7)	5	4	5	5	0	+	5	4	4	0	5	2	0	0
Отсутствие перспек-тивного плана развития (W1)	-5	0	-4	-4	-5	-3	-3	0	-4	-3	-3	-2	-2	-2
Неустойчивое финан-совое положение (W2)	-4	0	-4	-5	-5	-5	-1	0	-5	-4	-4	-3	-3	-2
Узкий ассортимент (W3)	-3	-3	+	-4	-4	0	-4	0	-3	-2	-5	-4	-2	-1
Сроки выполнения заказа (W4)	-5	0	-4	-4	-5	0	-4	0	-3	-4	-5	-2	0	0
Нехватка квалифициро-ванного персонала (W5)	-4	0	-5	-5	-3	0	-3	0	-3	0	-4	0	-2	-3
Отсутствие постоян-ных клиентов (W6)	-3	-2	-3	0	0	-4	+	0	-4	0	-5	-3	-2	0
Нехватка современного оборудования (W7)	-2	0	-5	-4	+	0	0	0	-3	0	-5	0	0	-4

В таблице 17 представлена транспонированная матрица, для составления которой используют формулу (1), где клетки матрицы a_{ij} транспонируются в оценки A_{ij}.

$$A_{ij} = A_i \times P_j \times K_j \times a_{ij} \quad (1)$$

Таблица 17 – Транспонированная матрица SWOT-анализа

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	Итого:
S1	6	4,8	2,4	3,15	0	8	7,2	31,55
S2	3,6	4,8	0	0	0	0	0	8,4
S3	6	9,6	1,2	5,25	8	10	7,2	47,25
S4	6	0	6	4,2	8	4	9,6	37,8
S5	2,88	4,32	0	2,52	2,88	0	5,76	18,36
S6	1,44	0	3,6	1,26	1,92	0	0	8,22
S7	4,8	7,68	4,8	4,2	0	+	9,6	31,08
Итого:	30,72	31,2	18	20,58	20,8	22	39,36	
W1	6	0	4,8	4,2	8	6	7,2	36,2
W2	2,88	0	2,88	3,15	4,8	6	1,44	21,15
W3	2,16	4,32	+	2,52	3,84	0	5,76	18,6
W4	4,8	0	3,84	3,36	6,4	0	7,68	26,08
W5	1,92	0	2,4	2,1	1,92	0	2,88	11,22
W6	2,16	2,88	2,16	0	0	4,8	+	12
W7	2,4	0	6	4,2	+	0	0	12,6
Итого:	22,32	7,2	22,08	19,53	24,96	16,8	24,96	
	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	Итого:
S1	1,05	1,25	0	0	1	0,8	4,2	8,3
S2	0	0	0	0	0	0	0	0
S3	0	0	3,15	0	0	0	4,2	7,35
S4	0	5	3,15	3,15	1	1,6	0	13,9
S5	1,26	0	1,89	1,26	0	0,96	1,68	7,05
S6	0	3	3,15	1,89	1,2	0	1,68	10,92
S7	3,36	4	0	4,2	0,8	0	0	12,36
Итого:	5,67	13,25	11,34	10,5	4	3,36	11,76	
W1	0	5	3,15	3,15	1	1,6	2,8	16,7
W2	0	3,75	2,52	2,52	0,9	1,44	1,68	12,81
W3	0	2,25	1,26	3,15	1,2	0,96	0,84	9,66
W4	0	3	3,36	4,2	0,8	0	0	11,36
W5	0	1,5	0	1,68	0	0,64	1,68	5,5
W6	0	3	0	3,15	0,9	0,96	0	8,01
W7	0	3,75	0	5,25	0	0	5,6	14,6
Итого:	0	22,25	10,29	23,1	4,8	5,6	12,6	

Транспонированная матрица SWOT-анализа позволила нам оценить взаимовлияние факторов внутренней и внешней среды. После ранжирования таблицы 17, используя наибольшие значения взаимовлияния факторов, составим таблицы для каждого случая. Согласно таблице 18, к сильным сторонам компании, которые способствуют реализации возможностей внешней среды, относятся: качество продукции, ее инновационная составляющая, наличие сертификатов соответствия стандартам качества, а также гибкость менеджмента в принятии решений. Для сохранения этих преимуществ компании необходимо контролировать качество выпускаемой продукции и совершенствовать технологию производства. Менеджменту необходимо делать акцент на развитии технологий, как одной из сильных сторон компании. Новые технологии позволят создавать новые продукты, расширить ассортимент производства, сократить издержки. Высокий технологический уровень компании дает возможность удерживать на рынке конкурентные позиции. Для этого необходимо продолжать сотрудничество с институтами, привлекать высоко квалифицированные кадры в работу предприятия и инвестиции для развития технологий.

Таблица 18 – Сильные стороны компании и возможности внешней среды

	Выход на новые рынки (O1)	Рост спроса (O2)	Поиск новых клиентов (O7)	Итого:
Наличие нового продукта и высокая склонность к инновациям (S1)	6	4,8	7,2	31,55
Качество продукции (S3)	6	9,6	7,2	47,25
Гибкость менеджмента в решениях (S4)	6	0	9,6	37,8
Сертифицированное производство (S7)	4,8	7,68	9,6	31,08
Итого:	30,72	31,2	39,36	

К сильным сторонам, помогающим компании противостоять угрозам, относится готовность менеджмента быстро принимать решения и применять новшества в производстве. К преимуществам компании относятся наличие сертифицированного производства и работа с надежными поставщиками. Для дальнейшей успешной работы компании требуется получить сертификаты соответствия стандартам качества и следить за ситуацией на рынке сырья для производства.

Таблица 19 – Сильные стороны компании и угрозы внешней среды

	Ухудшение эконом. положения (T2)	Рост затрат опережающий (T3)	Развитие технологий (T7)	Итого:
Гибкость менеджмента в решениях (S4)	5	3,15	0	13,9
Надежные поставщики (S6)	3	3,15	1,68	10,92
Сертифицированное производство (S7)	4	0	0	12,36
Итого:	13,25	11,34	11,76	

Наиболее слабой стороной компании, которая может воспрепятствовать реализации возможностей внешней среды, являются отсутствия перспективного плана развития, неустойчивое финансовое положение, сроки выполнения заказа. Данные представлены в таблице 20. В первую очередь менеджменту компании необходимо спланировать деятельность компании, а также этапы ее развития и оптимизации. Чтобы решить проблему скорости выполнения заказов в условиях финансовой неустойчивости менеджменту компании требуется привлекать внешние финансовые ресурсы для переоснащения производства новым оборудованием и повышения производственных возможностей.

Таблица 20 – Слабые стороны компании и возможности внешней среды

	Выход на новые рынки (O1)	Покупка нового оборудования (O5)	Поиск новых клиентов (O7)	Итого:
Отсутствие перспективного плана развития (W1)	6	8	7,2	36,2
Неустойчивое финансовое положение (W2)	2,88	4,8	1,44	21,15
Сроки выполнения заказа (W4)	4,8	6,4	7,68	26,08
Итого:	22,32	24,96	24,96	

Слабая сторона, усиливающая угрозы внешней среды, также связана с отсутствием стратегии развития компания и нестабильное финансовое положение, подробнее в таблице 21. Нехватка оборудования приводит к замедлению производственного процесса, а в результате и скорости обслуживания клиентов. Поэтому менеджеры должны задумать о поиске новых финансовых источников для

приобретения необходимого оборудования. Также использование современного оборудования позволит сократить издержки производства.

Таблица 21 – Слабые стороны компании и угрозы внешней среды

	Ухудшение экономического положения (T2)	Вход крупных игроков (T4)	Развитие технологий (T7)	Итого:
Отсутствие перспективного плана развития (W1)	5	3,15	2,8	16,7
Неустойчивое финансовое положение (W2)	3,75	2,52	1,68	12,81
Нехватка современного оборудования (W7)	3,75	5,25	5,6	14,6
Итого:	22,25	23,1	12,6	

Систематизируем предложенные рекомендации и представим их в SWOT-матрице в таблице 22.

Таблица 22 – SWOT-матрица

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	1. сотрудничество с институтами; 2. поиск высоко квалифицированных кадров; 3. поиск внешних источников финансирования; 4. участие в международных выставках: 5. увеличение объёмов производства 6. расширение ассортимента	1. разработка новых технологий; 2. контроль качества продукции; 3. позиционирование компании на рынке; 4. продвижение продукции на рынке; 5. расширение ассортимента; 6. уменьшение себестоимости продукции
Слабые стороны	1. разработка стратегического плана развития компании; 2. приобретение нового оборудования; 3. поиск внешних источников финансирования; 4. сокращение сроков выполнения заказов; 5. выход на новые рынки	1. разработка стратегического плана развития компании; 2. поиск внешних финансовых источников; 3. приобретение нового оборудования; 4. поиск новых клиентов; 5. грамотное управление финансами предприятия 6. сокращение кредиторской задолженности

2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование»

Разработка эффективных управленческих решений для совершенствования конкурентоспособности компании возможна только на основе детального конкурентного анализа и объективной оценке конкурентоспособности компании. Результаты такой оценки позволяют определить недостатки в работе компании (для их последующего устранения) и конкурентные преимущества предприятия (с целью их укрепления).

Для начала определим долю рынка ООО «Подъёмное оборудование» сопоставив объём выручки компании и величину рынка. В настоящее время компания занимает незначительную долю рынка кранового оборудования в России, посчитаем долю рынка на территории Сибирского федерального округа в натуральном выражении:

$$9 : 284 \times 100\% = 3{,}2\%$$

Более 3% от общего числа выпущенных на территории Сибирского федерального округа приходится на ООО «Подъёмное оборудование».

По данным Росстата в 2017г. объём производства подъёмного оборудования в Красноярском крае в денежно выражении составил около 31 млн. рублей. Посчитаем долю рынка ООО «Подъёмное оборудование» на рынке Красноярского края, учитывая, что выручка компании за 2017г. равна 4,5 млн. рублей:

$$4{,}5 : 31 \times 100\% = 14{,}5\%$$

14,5% составляет доля рынка подъёмного оборудования в Красноярском крае ООО «Подъёмное оборудование». На сегодняшний день компания не является лидером на рынке подъёмных кранов в Красноярском крае.

Как уже упоминалось ранее, на российском рынке производством мостовых кранов занимается более тридцати компаний. Чтобы провести объективную оценку конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование» необходимо выявить стратегическую группу, в которую входит исследуемая компания. Это связано с тем, что в отрасли производства подъемного оборудования работают как крупные крановые заводы, так и мелкие промышленные предприятия, конкурентоспособность которых сравнивать нецелесообразно.

Используя информацию с сайтов компаний и отчетность компаний, представленной на сайте «Сбис» [127], построим диаграмму, на которой отразим объем выручки компании (площадь круга), цена реализации мостового крана ручного опорного грузоподъемностью 2 тонны и длиной пролета 6 метров. Подробнее данный представлены в таблице 23 и на рисунке 20.

Таблица 23 – Сравнительная характеристика производителей подъёмного оборудования в России

Компания	Ассортимент	Цена	Выручка
Конекрейнс Демаг Рус	***		
Балткран			
Узловской механический завод «Кран»			
Еврокран			
Гертек			
Урюпинский крановый завод			
Подъемтрансмаш			
Тамбовский завод грузоподъемных машин			
КранСтройМонтаж			
Подъёмное оборудование			
Краснодарский Крановый Завод			

В первую стратегическую группу вошли производители подъемного оборудования, объём выручки которых составляет менее 500 млн. рублей в год. Анализ показал, что в среднем эти компании выпускают от пяти до восьми видов грузоподъёмного оборудования. Цена на предлагаемое оборудование выше, чем у предприятий второй стратегической группы. Такие крупные производители подъёмно-транспортного оборудования, как «Конекрейнс Демаг Рус», «Балткран», Узловской механический завод «Кран», «Еврокран» и пр., составляют вторую стратегическую группу. Ассортимент выпускаемой продукции намного шире, как и сферы его применения (например, контейнерные и портовые краны используют для погрузки грузов на морские судна или для железнодорожных перевозок). Эти компании выполняют технические задания большей сложностью и соответственно стоимостью. Чтобы выпускать такие краны требуются другие производственные мощности, оборудование, квалификация специалистов. Несмотря на то, что компании из второй стратегической группы производят

мостовые краны, они не являются прямыми конкурентами компании ООО «Подъёмное оборудование», т.к. за счет экономии на масштабах производства, узнаваемости бренда, новых технологий производства, их продукция значительно отличается своей конкурентоспособностью на рынке.

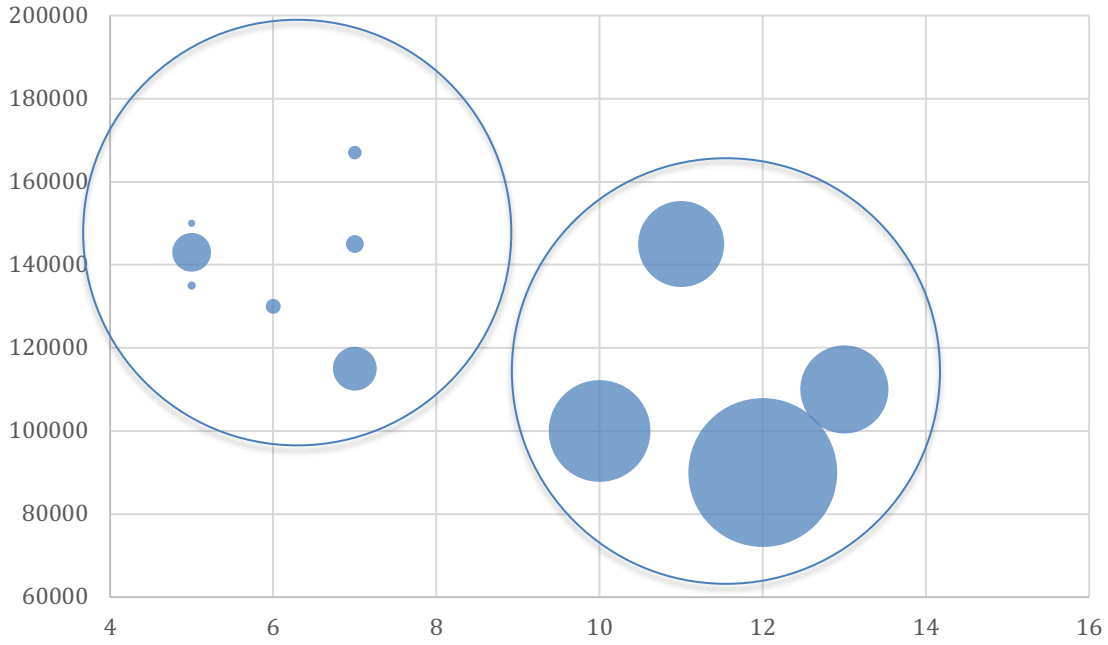

Рисунок 20 – Карта конкурентоспособности производителей подъёмного оборудования в России

Начнем оценку конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование», используя сравнительный анализ. Для этого выберем ближайших прямых конкурентов на рынке. В первую очередь это предприятия, работающие на территории Красноярского края. Важно отметить, что все они входят в одну стратегическую группу.

На сегодняшний день производством мостовых кранов в Красноярском крае занимается 5 компаний:

– ООО «Подъемное оборудование»;
– ООО «ЯрКран»;
– ООО «КрасКран»;
– «Красноярский крановый завод»;

– Группа компаний «Подъемное оборудование».

Проведем конкурентный анализ этих компаний. Для этого выберем 7 основных показателей конкурентоспособности компаний:

– цена продукции;
– ассортимент производства;
– срок изготовления крана;
– возможная грузоподъемность оборудования;
– сертификация оборудования;
– гарантия производителей и способы продвижения.

Для сравнения будем использовать экономико-технические показатели мостового крана ручного опорного грузоподъемностью 2 тонны и длиной пролета 6 метров.

Анализ проводится с помощью экспертного метода оценки факторов конкурентоспособности каждой компании. Всю информацию о деятельности предприятий мы получили на сайтах компаний. Данные проведенного исследования представлены в приложении Г.

……

*

*

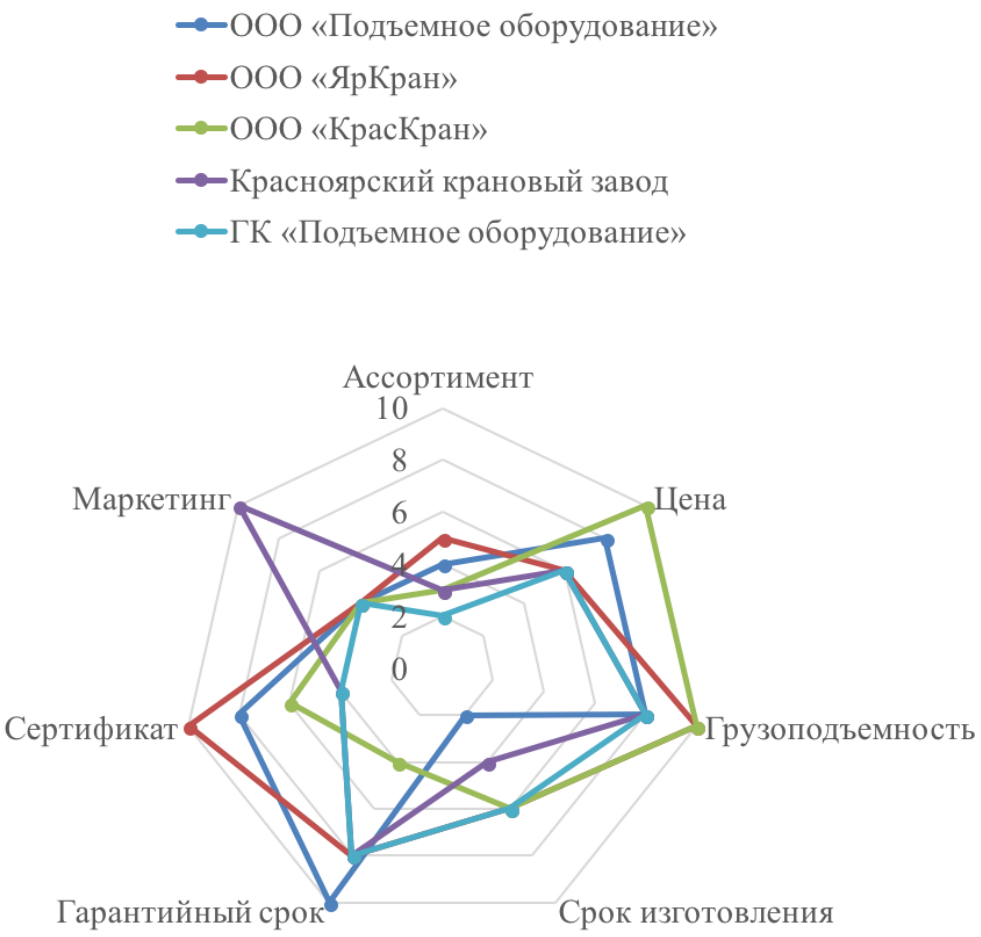

Рисунок 21 – Многоугольник конкурентоспособности производителей подъёмного оборудования в Красноярском крае

Среди конкурентных преимуществ компании ООО «Подъемное оборудование» на рынке мостовых кранов Красноярского края выделяются срок гарантийного обслуживания, наличие сертификатов соответствия стандартам качества и уровень цен. Данные факторы уровня конкурентоспособности говорят о высоком качестве производимых кранов и невысоких затратах на производство.

Явным недостатком компании является срок выполнения заказа, в среднем на производство однобалочного крана требуется 30 дней – такой срок намного превышает средние сроки выполнения заказа у других компаний, что способствует снижению уровня конкурентоспособности компании на рынке. Для привлечения новых клиентов компании необходимо совершенствовать маркетинговую политику товара на рынке, внедряя комплекс методов продвижения в свою работу. Особое внимание стоит уделить интернет-продажам, использовать тренированную рекламу, улучшать работу сайта, вести группы в социальных сетях.

Для проведения комплексной оценки конкурентоспособности предприятия необходимо выбрать критерии, которые будут выражать преимущества и недостатки промышленной компании. Проанализировав конкурентов ООО «Подъёмное оборудование» не только на территории Красноярского края, но и по России в целом, мы выделил следующие критерии оценки конкурентоспособности: цена, качество конечного продукта, инновационность продукта, время изготовления заказа, квалификация персонала, сертификация производства, гарантийный срок, маркетинг компании. Далее проводится оценка организации по всем показателям (использует шкала оценок от 1 до 7). После этого определяют коэффициент влияния каждого критерия на конкурентоспособность предприятия по шкале от 0,1 до 0,9. После определения оценок и коэффициентов заполняем профилограмму на рисунке 22.

Критерии оценки конкурентоспособности	Оценки										Коэффициент влияния
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Цена											0,7
Качество конечного продукта											0,8
Срок выполнения заказа											0,6
Квалификация персонала											0,5
Маркетинг											0,5
Сертификация производства											0,7
Гарантийный срок											0,6
Инновационность продукта											0,7

Рисунок 22 – Профилограмма конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование»

Результаты проведенного оценивания являются единичными показателями конкурентоспособности, чтобы посчитаться комплексную оценку

конкурентоспособности требуется суммировать произведения оценки и коэффициента по каждому показателю, согласно формуле 2.

$$К = \sum_{i=1}^{n} K_i \times W_i, \quad (2)$$

где Ki – единичные показатели конкурентоспособности;

Wi – показатель значимости (веса) -го единичного показателя конкурентоспособности.

……

*

*

3 Основные направления совершенствования управления конкурентоспособностью ООО «Подъемное оборудование»

3.1 Разработка комплекса мероприятий для повышения уровня конкурентоспособности предприятия

В ходе исследования конкурентного окружения и текущего уровня конкурентоспособности промышленного предприятия ООО «Подъемное оборудование» мы выявили недостатки и конкурентные преимущества компании. Сегодня проблемы, препятствующие повышению конкурентоспособности компании, оказывают негативное влияние на развитие компании и увеличение объёма прибыли. Третий этап процесса управления конкурентоспособностью заключается в разработке комплекса управленческих воздействий, благодаря которым компания сможет исправить внутренние ошибки и повысить свой уровень конкурентоспособности на рынке подъемного оборудования в условиях мировой интеграции.

Управление конкурентоспособностью представляет собой совокупность мероприятий, которые реализуются в процессе разработки, производства, сбыта и послепродажного обслуживания продукции в целях обеспечения необходимого качества и уровня ее конкурентоспособности, а также предполагающих сбалансированное воздействие на основные показатели деятельности предприятия и их оценку [9]. Для разработки управленческих решений требуется систематизация данных о проблемах компании на пути к более высокому уровню конкурентоспособности.

В результате анализа конкурентного окружения с использованием модели пяти Портера, мы пришли к выводу о том, что наибольшее влияние на конкуренцию в отрасли производства мостовых кранов оказывают потребители. В связи с этим, разработку мероприятий с целью повышения конкурентоспособности ООО «Подъемное оборудования» на рынке подъемного оборудования следует проводить с учетом ориентации деятельности предприятия на потребителя, т.к. именно спрос определяет тенденции развития рынка.

Сегодня потребность в перемещении грузов существует во многих отраслях. Обеспечение предприятия качественным и надежным грузоподъемным оборудованием является важной и сложной задачей для современного руководителя. Краны мостового типа позволяют быстро произвести загрузку или разгрузку транспорта, перемещать по территории цеха оборудование, тяжелые детали и узлы собираемых изделий. Наличие на предприятии одного или нескольких подъемных кранов позволяет сократить до минимума число подсобных рабочих, ускорить работу и сделать ее более ритмичной.

Изучив рынок тендерных заказов на электронных торговых площадках, мы выделили шесть основных ценностей, на которые покупатель обращает внимание при выборе подъемно-транспортного оборудования – цена, качество крана, имидж компании, наличие сертификата качества, срок изготовления крана и послепродажное обслуживание. Схематически ценности потребителя представлены на рисунке 23.

Рисунок 23 – Ценности заказчика мостового крана

…..

**

3.2. Оценка эффективности реализации мероприятий

Перед внедрением разработанных управленческих решений в работу предприятия требуется оценить их эффективность, а именно определить, как изменится уровень конкурентоспособности предприятия. Для этого мы должны оценить каждый критерий конкурентоспособности после внедрения одного из предложенных мероприятий и посчитать комплексный коэффициент конкурентоспособности предприятия – это поможет нам понять, какое мероприятие оказывает наибольшее влияние на положение компании в отрасли [16].

…

*

*

…

В результате проведенной оценке эффективности мы пришли к выводу о том, что все запланированные мероприятия целесообразны для повышения уровня конкурентоспособности предприятия. Все показатели оценки эффективности систематизированы и представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Результаты оценивания эффективности мероприятий

Наименование мероприятия	Затраты (З), млн. рублей	Рост конкурентоспособности (ΔК), %	Капиталоёмкость (З/ΔК), %
Покупка оборудования: - Плазморез ЧПУ; - Пескострйный аппарат	1,10	18	0,061
Сертификат ТР ТС 012/2011	0,50	10	0,050
Оформление патента	0,03	7	0,004
Участие в выставке «КранЭкспо»	0,12	5	0,024
Реклама в интернете	0,05	5	0,010

Наименьших затраты требуют такие мероприятия, как оформление патента и реклама в интернете. Наибольшее влияние на улучшение уровня конкурентоспособности окажет покупка и установка нового оборудования.

Наглядно эффект от внедрения новых мероприятий представлен в профилограмме на рисунке 23, где можно отследить изменение каждого критерия конкурентоспособности после внедрения комплекса мероприятий на первом этапе. Окупаемость данных мероприятий планируется в течении двух лет, после чего компания будет готова перейти ко второму этапу мероприятий.

В таблице мы рассчитали комплексный коэффициент конкурентоспособности предприятия, как и прежде, используя метод экспертных оценок, основанных на результатах оценки эффективности мероприятий.

Критерии оценки конкурентоспособности	Оценки										Коэффициент влияния
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Цена											0,7
Качество конечного продукта											0,8
Срок выполнения заказа											0,6
Квалификация персонала											0,5
Маркетинг											0,5
Сертификация производства											0,7
Гарантийный срок											0,6
Инновационность продукта											0,7

Рисунок 23 – Профилограмма конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование»

Таблица 32 – Комплексный коэффициент конкурентоспособности после реализации мероприятий

Критерии конкурентоспособности	Оценка критерия (K_i)	Коэффициент влияния (W_i)	Произведение ($W_i \times K_i$)
Цена	6	0,7	2,8
Качество конечного продукта	7	0,8	4,8
Срок выполнения заказа	6	0,6	0,6
Квалификация персонала	5	0,5	1
Маркетинг	5	0,5	1
Сертификация производства	6	0,7	2,1
Гарантийный срок	5	0,6	3
Инновационность продукта	8	0,7	4,9
Комплексный коэффициент (К)			**31,2**

$$31,2 / 20,2 \times 100\% = 65\%$$

После проведения первого этапа мероприятий конкурентоспособность ООО «Подъёмное оборудование» увеличится на 65%, что является показателем успеха управления конкурентоспособностью предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Система управления конкурентоспособностью предприятия - это способ организации эффективного взаимодействия управляющих и исполнительных подразделений и конкретных лиц, участвующих в создании, изготовлении, использовании и сервисном обслуживании продукции с целью придания ей свойств, обеспечивающих удовлетворение определенных потребностей и запросов потребления при минимальном расходовании всех видов ресурсов и средств.

В ходе работы были изучены такие теоретические аспекты, как сущность конкурентоспособности, процесс управления конкурентоспособности и его этапы, способы анализа конкурентной среды, методы оценки уровня конкурентоспособности предприятия, а также механизмы управления конкурентоспособностью предприятия.

Первый этап практического исследования заключался в анализ мирового и российского рынка мостовых кранов и выявлении факторов влияния глобализации на современный рынок подъёмного оборудования. Прогнозируемый рост спроса на мостовые краны будет способствовать развитию производства в России, а снижение объёмов импортного оборудования в стране создаст благоприятные условия работы для отечественных промышленных предприятий.

На втором этапе мы изучили деятельность компании ООО «Подъёмное оборудование», провели анализ хозяйственной деятельности, расширенный SWOT-анализ и оценку конкурентоспособности. Результаты проведенного исследования позволили выделить нам сильные и слабые стороны компании, сформировать перечень явных недостатков и конкурентных преимуществ. В частности, сравнительный анализ конкурентов выявил такие недостатки в деятельности компании: срок выполнения заказа, продвижение товара на рынке и узкий ассортимент продукции.

Заключительный этап основывался на результатах проведенного анализа внутренней и внешней среды компании. Нами был разработан комплекс управленческих решение, который будет способствовать развитию компании, решению существующих проблем и укреплению конкурентной позиции. В первую

очередь компании следует оптимизировать технологическую цепочку для сокращения срока изготовления продукции, для этого требуется приобретение нового оборудования. Далее необходимо инвестировать средства в сертификацию производства, оформление патента и продвижению продукции (участие в выставке и запсук рекламы в интернете). Проведенная оценка эффективности доказала целесообразность реализации комплекса мероприятий, благодаря которым ООО «Подъёмное оборудование» сумеет улучшить свою конкурентоспособность на рынке на 65%. Предложенные решения позволят сократить издержки компании, увеличить скорость производства, расширить ассортимент предлагаемых услуг и выпускаемых продуктов, а также создать позитивный имидж компании.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран / М. Портер – М.: Междунар. отношения, 2017. – 896 с.
2. Яшин, Н. С. Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование / Н. С. Яшин – Саратов: СГЭА, 2014. – 248 с.
3. Светляков, С. Г. Прогнозирование экономической конъюнктуры в маркетинговых исследованиях / С. Г. Светляков — СПб., 2008. – 300 с.
4. Воронов Д. С. Методика повышения конкурентоспособности предприятия / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов // Проблемы развития территории. - 2017. - №5 - с.91. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodika-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya (дата обращения: 22.05.2018).
5. Ламбен, Ж. Ж. Стратегический маркетинг: европейская перспектива / Ж. Ж. Ламбен – Пер. с французского. – СПб. : Наука, 2016. - 589 с.
6. Ганеев, Л. И. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Л. И. Ганеев, Г. А. Гареева, Д. Р. Григорьева // Научное и образовательное пространство: перспективы развития: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. / редкол.: О.Н. Широков – Чебоксары: ЦНС «Интерактив плюс» – 2018. – С. 256-257.
7. Мушкеева, Д. М. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / Д. М. Мушкеева, Т. Н. Аксенова // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XLVI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 9 – 2014 – С. 24.
8. World Handling and Lifting Equipment Market to Grow 3.5% annually from 2016 to 2020 [Электронный ресурс] / MarketResearchReports.com – Режим доступа: https://www.marketresearchreports.com/blog/2016/11/21/world-handling-and-lifting-equipment-market-grow-35-annually-2016-2020
9. Горбашко, Е. А. Управление конкурентоспособностью: теория и практика : учебник для вузов / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцев, Ю. А. Рыкова,

Н. Ю. Четыркина / ; под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М. : Издательство Юрайт, 2016. — 447 с. —

10. Ефремова, А. А. Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия / А. А. Ефремова, Д. Ю. Орловская // Ceteris Paribus. - 2015. - №4.

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

12. Поляничкин, Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. – 2012. – №3. – С. 191–194.

13. Радулов, Д. Д. Теоретические подходы к исследованию проблемы классификации факторов конкурентоспособности предприятий / Д.Д. Радулов // Российское предпринимательство. – 2013. – Том 14. – № 13. – С. 15-22.

14. Ферару, Г. С. Конкурентоспособность компаний и влияющие на нее факторы / Г. С. Ферару, Д. Г. Плаксина // Современные технологии управления. - 2012 — №12 – 24с.

15. Воронов, Д., Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий / Д. Воронов // ВШЭМ УрФУ, г. Екатеринбург

16. Баташева, М. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения / М.А. Баташева, Э. А. Баташева // Молодой ученый. — 2015. — №21. — С. 355-358.

17. Государственная программа «Развитие промышленности и повышение её конкурентоспособности» [Электронный ресурс]: Постановление от 15 апреля 2014 года №328 // сайт Правительства РФ – Режим доступа: http://government.ru/docs/27128/

18. Государственная программа Российской Федерации «Развитие науки и технологий» на 2013 - 2020 годы» [Электронный ресурс]: постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 № 301 – сайт Правительства РФ – Режим доступа: http://government.ru/programs/211/events/

19. Плешкова, Н. А. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: подходы, проблемы, задачи / Н. А. Плешкова, Г. А. Подзорова, Е. Г. Першина, О. В. Соколова, М. О. Тарский // УЭкС. - 2014. - №10 - 70с.

20. Демченко, С. Г. Повышение конкурентоспособности продукции промышленных предприятий адекватный ответ на западные санкции: методологический подход [Электронный ресурс] / С. Г. Демченко // Актуальные проблемы экономики и права. - 2015. - №1 – 33с. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-konkurentosposobnosti-produktsii-promyshlennyh-predpriyatiy-adekvatnyy-otvet-na-zapadnye-sanktsii-metodologicheskiy

21. Фирсова, Л. Л. Анализ конкурентоспособности промышленного предприятия ОАО «Балткран» [Электронный ресурс] / Л. Л. Фирсова // Молодой ученый. — 2013. — №5. — С. 863-869. — Режим доступа: https://moluch.ru/archive/52/6838/

22. Елизарова, А. Г. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия / А. Г. Елизарова // Молодой ученый. — 2013. — №6. — С. 331-333. — Режим доступа: https://moluch.ru/archive/53/7129/ (дата обращения: 18.05.2018).

23. Кузнецов, В. П. [Электронный ресурс], Глобализация как определяющий фактор функционирования и инновационной деятельности промышленных предприятий / В. П. Кузнецов, Е. А. Сучкова // Вестник ЧГУ. – 2013. – №2. — Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/globalizatsiya-kak-opredelyayuschiy-faktor-funktsionirovaniya-i-innovatsionnoy-deyatelnosti-promyshlennyh-predpriyatiy

24. Багиев. Г. Л. Концепция превентивного стратегического планирования устойчивого развития предпринимательства: иерархический подход/ Г. Л. Багиев, А. А. Лищук // Проблемы современной экономики. 2015.– № 3 (55) – С. 208 –212.

25. Омарова, Н. Ю. Маркетинговый инструментарий обеспечения устойчивости предпринимательских структур в парадигме конкурентного

взаимодействия / Н. Ю. Омарова, А. В. Хамицкий // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. - 2015. - т. 2. - № 4-2 (2). – с. 69–78.

26. Асаул, М. А. Управление устойчивостью предпринимательских структур / М. А. Асаул. // Институт проблем экономического возрождения. - Санкт-Петербург. - 2008. – 285 с.

27. Шевченко, И.В. Выбор стратегии внешнеэкономической деятельности национальной экономики в условиях конкурентной среды / Ю.М. Осипова, И.В. Шевченко, Л.Н. Дробышевской, Е.С. Зотовой // Экономическая теория в XXI веке – 14 (7): Инновационная экономика – М.; Краснодар – 2013.

28. Сидорова, Е. Ю. Влияние глобализации на развитие ВЭД России в 21 веке. / Е. Ю. Сидорова // Качество государственного и муниципального управления как фактор конкурентоспособности российских регионов: Сборник научных трудов – Саратов: ПАГС им. П.А. Столыпина – 2007 – С. 23.

29. Александрова, Е. Н. Стратегия конкурентоспособности компании в условиях глобализации [Электронный ресурс] / Е. Н. Александрова, В. В. Каушанская // European journal of economics and management sciences. - 2015. - №3. - Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/strategiya-konkurentosposobnosti-kompanii-v-usloviyah-globalizatsii (дата обращения: 15.06.2018).

30. Чаплина, А. Н. Процессно-ориентированная система управления обеспечением конкурентоспособности предприятий потребительского рынка / А. Н. Чаплина // Проблемы современной экономики. - 2010. - № 2 - с. 34.

31. Грязнова, А. Г. Микроэкономика. Практический подход / А.Г. Грязнова, А.Ю. Юданов. // – М.: КноРус. - 2011.

32. Ильичева, И. В. Маркетинг: Учебно-методическое пособие / И.В. Ильичева. // Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс» – 2014. – 156.

33. Лазаренко, А. А. Методы оценки конкурентоспособности / А.А. Лазаренко // Молодой ученый. – 2014. – №1. – С. 374–377.

34. Родинова, Г. А. Микроэкономика: Учебник / Г. А. Родионова, С. В. Тарасова; под ред. Г.А. Родиной, С.В. Тарасовой. – М.: Юрайт. - 2012.

35. Болодурина, В. А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] / В. А. Болодурина // Современная конкуренция. - 2017. - №5. – Режим доступа: https://research-journal.org/economical/ metody-ocenki-konkurentosposobnos

36. Романова, А. И. Конкурентоспособность предприятия: методы оценки, стратегии повышения [Электронный ресурс] / А. И. Романова // Современная конкуренция. - 2007. - №5. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentosposobnost-predpriyatiya

37. Фатхутдинов, Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. / Р. А. Фатхутдинов // — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг». – 2013 – С.25.

38. Грахов, В. П. Классификация методов оценки конкурентоспособности применительно к строительным организациям / В. П. Грахов, С. А. Мохначев, Т. В. Беркутова // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 2-11. – С. 2394-2397

39. Плешкова, Н. А. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: подходы, проблемы, задачи / Н. А. Плешкова, Г. А. Подзорова, Е. Г. Першина, О. В. Соколова, М. О. Тарский // УЭкС. - 2014. - №10 - с.70.

40. Журавлева, Е. Л. Управление конкурентоспособностью / Е. Л. Журавлева // Региональная экономика: теория и практика. – 2017. – № 8 – С.47.

41. Сталаш, В. А. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия в России [Электронный ресурс] / В. А. Сталаш // Инновационная наука. – 2015. – №7-1. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-konkurentosposobnostyu-promyshlennogo-predpriyatiya-v-rossii

42. Мансуров, Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015 - №2.

43. Брулев, Е. С. Управление конкурентоспособностью предприятий / Е. С. Брулев // автореферат / 2015. - 26с

44. Смольянова, Е. Л. К вопросу о классификации факторов и резервов обеспечения конкурентоспособности предприятия / Е. Л. Смольнянова // Вестник тамбовского государственного университета. Сер.: гуманитарные науки. - 2013. - №2 - (70). - с. 336-345.

45. Тарануха, Ю. В. Экономическая природа и сущность конкуренции / Ю. В. Тарануха // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. № 1. – С. 4-17.

46. Фасхиев, Х.А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. № 6. – С. 107-124.

47. Васильев, С. В., Инновационный менеджмент: учебное пособие / С. В. Васильев – Великий Новгород, Новгородский государственный университет., 2016 – 120 с..

48. Бендиков, М. А. Инновационный потенциал и модернизация экономики: отечественный и зарубежный опыт / М. А. Бендиков, И. Э. Фролов // Менеджмент в России и за рубежом – 2016. – №1. – С.256.

49. Бондаренко, В. А. Анализ стратегии фирмы на примере ООО «Интерпроф» / В. А. Бондаренко, О. Н. Миргородская, Н. В. Дудла // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2015. – Т. 30. – С. 16–20.

50. Алимов, А. Н. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / А. Н. Алимов – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. – 276 с.

51. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка.–М.: Финансы и статистика, 2012. –528 с.

52. Шелудько, Е. Б. Конкурентоспособность предприятия: сущность, факторы и принципы [Электронный ресурс] / Е. Б. Шелудько // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № S6. – С. 100–105. – Ржим доступа: http://e-koncept.ru/2016/76080.htm.

53. Сердюк, И. И. Проблемы конкурентоспособности специалистов [Электронный ресурс] / И. И. Сердюк // Научно-методический электронный

журнал «Концепт». – 2015. – Т. 13. – С. 2636–2640. – Режим доступа: http://e-koncept.ru/2015/85528.htm.

54. Филипас, А. Г. Измерение конкурентоспособности и снижение рисков дополнительных образовательных услуг в дошкольной образовательной организации [Электронный ресурс] / А. Г. Филипас, С. С. Гайдукова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – № S3. – С. 86–90. – Режим доступа: http://e-koncept.ru/2016/76045.htm.

55. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф – СПб.: Питер, 2014. – 500 с.

56. Липсиц, И. Маркетинг: учебник. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2014 г. – 340 с.

57. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов. – М. ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 480 с.

58. Чайникова, Л. Н. Конкурентоспособность предприятия. / Л. Н. Чайникова – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, – 2015. – 350 с.

59. Таран, В. А. Конкурентоспособность предприятий: проблемы современной политики и стратегия в области качества / В. А. Таран // Машиностроитель. – 2011. – № 2. – С. 6-12.

60. Тихонов, Р. М. Конкурентоспособность промышленной продукции / Р. М. Тихонов. - М. : Изд-во стандартов, 2011. - 176 с.

61. Попов, Е. В. Рыночный потенциал / Е. В. Попов. - М. : ЗАО "Издательство "Экономика", 2013. - 559 с.

62. Кротков, А. М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки/ А. М. Кротков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2014. – №6. – С.59-68.

63. Долинская, М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленного предприятия / М. Г. Долинская, И. А. Соловьев – М.: Дело, 2014. – 207 с.

64. Дробышева, Л. А. Маркетинговая оценка конкурентоспособности производственного предприятия / Л. А. Дробышева // Справочник экономиста. М.: - 2015. - № 5. - С. 32-36.

65. Горбашко, Е. А. Менеджмент качества и конкурентоспособности. / Е. А. Горбашко – СПб.: СПбГУЭФ, 2013. – с.207

66. Сенчагов, В. К. Финансовый менеджмент. Управление капиталом и инвестициями: учебное пособие / В. К. Сенчагов − Феликс, 2014. - 504 с.

67. Моисеева, Н. К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева, Ю. П. Анискин – М: Внешторгиздат, 2015. – 304 с.

68. Павлова, Н. Н. Маркетинг в практике современной фирмы: Учебник для бизнес-школ. / Н. Н. Павлова // М.: Норма, 2015. - 384 с.

69. Ягунова, Н. А. Оценка конкурентного окружения предприятия с использованием модели пяти сил Майкла Портера / Н. А. Ягунова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2014. -No4 (53) - С.70-73.56.

71. Сальников, В. А Конкурентоспособность отраслей российской промышленности –текущее состояние и перспективы / В. А. Сальников, Д. И. Галимов // Проблемы прогнозирования – 2016. – №2. – С. 55-83.

72. Фасхиев, Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. —2014. — N4. — С. 18−24

73. Оковкина, О. Н. Пути повышения конкурентоспособности / О. Н. Оковкина // Экономический журнал, 2016. – 42 с.

74. Морозова, К. В. Сравнительный анализ методов изучения внешней среды предприятий / К. В. Морозова // Инновационная наука. – 2016. – 5. – С.141-143.

75. Нойкин, С. А. Анализ и оценка внешней среды организации / С. А. Нойкин // Вестник ПензГУ. - 2015. - 3-11 - С.44-49.

76. Зубин, С. И. Видоизменение методологии анализа пяти конкурентных сил Портера при разработке стратегии развития компании на конкурентном рынке / С. И. Зубин, Т. А. Тультаев // Статистика и экономика. – 2014. – № 2 – С.79-83.31.

77. Зябриков, В. В. Системный подход к моделированию внутренней среды фирмы / В. В. Зябриков // Проблемы современной экономики. – 2016. – №3 (59) – С.93-96.

78. Карлоф, Б. Деловая стратегия: Пер. с англ. О. Д. Горина / Науч. ред. и авт. послесл. В.А. Приписнов. -М.: Экономика, 2015. – 239с.

79. Готовы ли строительные компании к новой волне активности на рынке?[Электронный ресурс]: Результаты седьмого международного исследования строительной отрасли в России и в мире –Режим доступа: https://home.kpmg.com/ru/ru/home.html.

80. Кузьмина, П.И. Конкурентоспособность бизнес-деятельности организации и определяющие ее факторы / П.И. Кузьмина // Актуальные проблемы экономики и права. –2014. –No 1. –116–122.

81. Каплан Р. Стратегические карты / Р. Каплан, Д. Нортон. –Москва: Олимп-бизнес, 2012. –486 с.

82. Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. –2001. –No 4. –С. 17-27.

83. Закутнев, С. Е.Современное состояние и проблемы функционирования оборонно-промышленного комплекса/С. Е. Закутнев, А. В. Уваров // Информационно-экономические аспекты стандартизации и технического регулирования: Научный интернет-журнал. 2014. –No 1(17).

84. Дорохов А.В. Современные аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия / А.В. Дорохов // Бизнес-журнал. –2012. –No 4. –С.11–14.

85. Щетинина, И.В. Методика анализа конкурентоспособности продукции промышленного предприятия // Вестник Воронежского государственного технического университета. –2014. -No 2 -с. 144-152.

86. Синица Л.М. Организация производства: Учеб. пособие для студентов вузов. –2-изд., перераб и доп. –Мн.: УП «ИВЦ Минфина», 2014. –521 с.

87. Алдонина, И.А. Обеспечение конкурентоспособности на предприятия сферы услуг / И.А. Алдонина // Вестник ЮрГТУ. –2013. –No 5. –С. 233–245

88. Гармашов В.С. Стратегия обеспечения конкурентоспособности фирмы. -СПб., 2013. - С.32

89. Гомзяков К.В., Вараксин Д.В. Конкурентоспособность продукции // Промышленность России. -2014. – С.51-57

90. Якушев, А. А. Методология оценки управления конкурентоспособностью: теория и практика / А. А. Якушев // Известия ИГЭА. - 2014. - No4. - С.153-16157.

91. Андрианов В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике / В.Д. Андрианов // Маркетинг. -2012. -No 2. -С. 3-19

92. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание : пер. с англ. / И. Ансофф ; под ред. А.Н. Петрова.: Санкт -Петербург, 2012. -344 е

93. Баринов В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В. А. Баринов,А.В. Синельников // Менеджмент в России и зарубежом. Москва. : Дело и сервис, 2012. -No 6. С. 3-13.

94. Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: учебно-метод. пособие / А.В. Васильева. –Благовещенск: АмГУ, 2012. –115 с.

95. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З.А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. –2006. –No 2. –С. 15-71.

96. Кара, А.Н. Проблемы оценки конкурентоспособности при формировании стратегий предприятий сферы услуг / А.Н. Кара // Российское предпринимательство. –2009. –No 6 (137). –С. 84–90

97. Кузьмина, П.И. Конкурентоспособность бизнес-деятельности организации и определяющие ее факторы / П.И. Кузьмина // Актуальные проблемы экономики и права. –2014. –No 1. –116–122

98. Лопырева, А. Обеспечение конкурентоспособности предприятия в кризисных условиях / А. Лопырева // Генеральный директор. –2016. –No 1. –С. 23–25

99. Оковкина, О. Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия. / О. Н. Оковкина, А. М. Чупайда // Экономический журнал. –2010. -No19. - с. 37 -42

100. Портер, М. Конкуренция. –М.: Научная книга, 2005. –608 с

101. Решетько, Н. И. Экспертная оценка конкурентоспособности и конкурентной стратегии предпринимательских структур // Науковедение. –2014. -No2 –с. 1 –14

102. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы.-М.: ОАО «Новости», 2012. -256.

103. Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности // Сборник трудов региональной межвузовской научно-практической конференции в КВВКИСУ. -Камышин, 2014. -С. 165 -167

104. Андрианов В. Конкурентоспособность России вмировой экономике.//Маркетинг.2015.-No 2.

105. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом -2015. -No8 (48). -34 -38

106. Бужинский А.И., Шеремет А.Д. Методика экономического анализа деятельности промышленного предприятия (объединения). -М : Финансы и статистика, 2014 -294

107. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. -2016. -No3 (25). -15 -20

108. Царев, В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). –М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. –239 с

109. Чиркова А. Н. Методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий машиностроительной отрасли // Молодой ученый. —2013. —No7. —С. 260-263.

110. Шендрикова, О. О. Методика определения направлений повышения эффективности производственной системы на промышленных предприятиях // Организатор производства. –2013. -No 4 (59). –с. 39 –44

111. Щетинина, И.В. Методика анализа конкурентоспособности продукции промышленного предприятия // Вестник Воронежского государственного технического университета. –2014. -No 2 -с. 144-152

112. Воронов, Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции / Д.С. Воронов // Современная конкуренция. –2015. –No 1 (49). –С. 39–45.

113. Габибова М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления. –Москва: Буки-Веди, 2015. –С. 85–87.

114. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро-, мезо-и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И. Трофимова // Российский экономический журнал. 2009. -No3. -С. 67-77

115. Грант Р.М. Ресурсная теория конкурентных преимуществ: практические выводы для формирования стратегии / Р.М. Грант // Вестник С.-Петербургского унта. Сер. Менеджмент. –Санкт -Петербург : изд. С.-Петербургского ун-та, 2013. -No3. -С. 47-75

116. Гурков И.Б. Инновационное развитие и конкурентоспособность: Очерки развития российских предприятий / И.Б. Гурков. -Москва. : ТЕИС, 2013 -236 с.

117. Даниленко, Н.Н. К вопросу о методике оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг / Н.Н. Даниленко // Известия УрГЭУ. –2013. –No 3–4. –С. 95–99

118. Дорохов А.В. Современные аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия / А.В. Дорохов // Бизнес-журнал. –2012. –No 4. –С.11–14

119. Дулисова, И.Л. Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара [Электронный ресурс] / И.Л. Дулисова. —Режим доступа: www.marketing.spb.ru

120. Есаулов, В.Н. Перспективы развития оборонно-промышленного комплекса России // Вестник Томского государственного университета. –2013. -No2 (22). –С. 65-71

121. Завьялов П. Конкурентоспособность и маркетинг / П. Завьялов // Российский экономический журнал. : 2013. -No12. -С. 50-55

122. Зулькарнаев, И.У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. –2001. –No 4. –С. 17-27

123. Иванова, Т.В. Эффективная управленческая команда конкурентоспособность организации / Т.В. Иванова // Современная конкуренция. –2013. –No 4 (40). –С. 75–79.72

124. Ильина, И.Е. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы обслуживания и оказания услуг как элемент инновационного развития / И.Е. Ильина // Экономический анализ: теория и практика. –2012. –No 10 (265). –С. 17–21

125. Гусейнов Г.Г. Конкурентная стратегия фирмы в условиях глобализации мировой экономики: Автореф. дис. канд. экон. наук / Ин-т мировой экон. и междунар. экон. отношений РАН. -М., 2012. - С.21

126. Платонова, И. В. Методы проведения стратегического анализа в системе управления предприятием / И. В. Платонова, Е. А. Азанова // Инновационная наука. – 2016. – №11-1 – С.138-140.

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт Управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса
горно-металлургического комплекса

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
Бурменко Р. Р. Бурменко
« 20 » 06 20 18 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02. Менеджмент
38.03.02.01.05. Международный менеджмент
(горно-металлургическая промышленность)

Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях глобализации
(на примере ООО «Подъёмное оборудование»

Руководитель 19.06.2018 канд. экон. наук, доцент О. Е. Горячева

Выпускник 19.06.2018 Т. Г. Трухина

Нормоконтролер 19.06.2018 О. Е. Горячева

Красноярск 2018

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение
высшего образования
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт Управления бизнес-процессами и экономики
Кафедра экономики и международного бизнеса
горно-металлургического комплекса

УТВЕРЖДАЮ
И.о. заведующего кафедрой
Бурменко Р. Р. Бурменко
« 5 » марта 20 18 г.

ЗАДАНИЕ
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ
в форме бакалаврской работы

Студенту Трухиной Таисии Геннадьевне

Группа ПЭ14-04б

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль 38.03.02.01.05 «Международный менеджмент (горнометаллургического комплекса)»

Тема выпускной квалификационной работы «Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях глобализации (на примере ООО «Подъёмное оборудование»)»

Утверждена приказом по университету № 5894/с от 20.0.2017 г.

Руководитель ВКР О.Е. Горячева, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономика и международный бизнес горно-металлургического комплекса»

Исходные данные для ВКР:

- официальные данные статистики о тенденциях развития отрасли мостовых кранов в РФ и мире;
- форма №1 «Бухгалтерский баланс»;
- форма №2 «Отчет о прибылях и убытках»;
- справочная и учебная литература;
- статьи и печатные издания.

Перечень разделов ВКР:

1. Исследование рынка мостовых кранов в условиях глобализации

2. Анализ конкурентного положения на рынке ООО «Подъемное оборудование»

3. Основные направления совершенствования управления конкурентоспособностью ООО «Подъемное оборудование»

Перечень графического или иллюстративного материала – презентация, разработанная в Microsoft Office Power Point. 20 слайдов.

Руководитель ВКР	_____	О.Е. Горячева
Задание принял к исполнению	_____	Т.Г. Трухина
		02.03.2018

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа по теме «Управление конкурентоспособностью предприятия в условиях глобализации (на примере ООО «Подъёмное оборудование»)» содержит 113 страниц текстового документа, 4 приложения, 126 использованных источников.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ, ПРОМЫШЛЕННОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, РЫНОК МОСТОВЫХ КРАНОВ, ВЛИЯНИЕ ГЛОБАЛИЗАЦИИ

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий, способствующих повышению уровня конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование».

Задачи:

– изучить теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия;
– проанализировать рынок мостовых кранов в России и мире;
– выделить факторы влияния глобализации на рынок;
– провести конкурентный анализ в отрасли производства мостовых кранов;
– исследовать внутреннюю среду предприятия;
– провести оценку конкурентоспособности предприятия;
– разработать комплекс мероприятий для повышения уровня конкурентоспособности ООО «Подъёмное оборудование»;
– оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

В ходе работы были исследованы основные тенденции развития рынка мостовых кранов, определена конкурентная позиция ООО «Подъёмное оборудование» на рынке, выявлены сильные и слабые стороны компании. На основе проведенного анализа был разработан план мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия. Расчет эффективности реализации мероприятий доказали их целесообразность.