

Международный опыт

УДК 658.5

DOI: 10.28995/2782-2222-2021-4-80-96

Использование аналитического инструментария для оценки конкурентоспособности предприятия и для разработки направлений повышения эффективности его деятельности

Ольга Д. Макаревич

*Белорусско-Российский университет, Могилев,
Республика Беларусь, 25092007@tut.by*

Аннотация. Актуальность темы представленного исследования обусловлена тем, что в современных условиях проведение анализа конкурентоспособности промышленного предприятия – это сложный многоэтапный процесс, требующий глубокого знания объекта изучения, от точности и своевременности результатов которого во многом зависит успешное функционирование всего предприятия.

В процессе исследования на основании изучения литературных источников обобщена методика анализа конкурентоспособности предприятия с целью определения направлений повышения эффективности его деятельности.

По результатам проведенного анализа конкурентоспособности ОАО «Моготекс» были выделены следующие основные стратегические направления роста конкурентоспособности предприятия:

- 1) оптимизация производственной программы предприятия с учетом рыночных возможностей реализации продукции;
- 2) освоение новых рынков сбыта и организация распределительной сети на этих рынках, что может способствовать росту экспортного потенциала предприятия;
- 3) создание новых видов продукции, в том числе кооперация с другими производителями;
- 4) продвижение бренда и повышение эффективности работы дилеров и дистрибьюторов.

В результате исследования более подробно разработано направление стратегического развития конкурентных преимуществ ОАО «Моготекс» «Оптимизация производственной программы предприятия с учетом рыночных возможностей реализации продукции», для которой разработана

© Макаревич О.Д., 2021

программа “Optimal” по оптимизации ассортимента производимой продукции за рассматриваемый период времени.

Представляет интерес и практическую значимость применение комплексного подхода при оценке конкурентных преимуществ предприятия, а также разработанный на языке VBA программный продукт для расчета оптимального ассортимента производимой продукции, с помощью которого на основе прогноза продаж можно определить оптимальную структуру производства с целью максимизации маржинальной прибыли.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкуренция, управление, эффективность, оптимизация, маржинальная прибыль

Для цитирования: Макаревич О.Д. Использование аналитического инструментария для оценки конкурентоспособности предприятия и для разработки направлений повышения эффективности его деятельности // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 4. С. 80–96. DOI: 10.28995/2782-2222-2021-4-80-96

The use of analytical tools to assess the competitiveness of an enterprise and to develop ways of improving its efficiency

O’lga D. Makarevich

*Belarusian-Russian University, Mogilev, Republic of Belarus,
25092007@tut.by*

Abstract. The relevance of the topic of the presented research is caused by the fact that in modern conditions, the analysis of the competitiveness of an industrial enterprise is a complex multi-stage process that requires in-depth knowledge of the object of study, the accuracy and timeliness of the results of which largely predetermine the successful functioning of the entire enterprise.

In the course of the research, based on the study of literary sources, the methodology of analyzing the competitiveness of an enterprise is generalized in order to determine the directions for improving the efficiency of its activities.

Resulting from the analysis of the competitiveness of JSC Mogotex, the following main strategic directions of the company’s competitiveness growth were identified:

- 1) optimization of the production program of the enterprise taking into account the market opportunities for the sale of products;
- 2) the development of new sales markets and the organization of a distribution network in those markets, which can contribute to the growth of the export potential of the enterprise;

- 3) creation of new types of products, including cooperation with other manufacturers;
- 4) promoting the brand and improving the efficiency of dealers and distributors.

The research led to laying out the direction for a more detailed strategic development of competitive advantages of JSC Mogotex “Optimization of the production program of the enterprise taking into account market opportunities for the sale of products” for which the “Optimal” program was developed to optimize the range of manufactured products for the period under consideration.

Of interest and practical significance is the application of an integrated approach to assessing the competitive advantages of an enterprise, as well as the software product developed in the VBA language for calculating the optimal range of products, which enables using the sales forecast for defining the optimal production structure in order to maximize margin profit.

Keywords: competitiveness, competition, management, efficiency, optimization, margin profit

For citation: Makarevich, O.D. (2021), “The use of analytical tools to assess the competitiveness of an enterprise and to develop ways of improving its efficiency”, *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 4, pp. 80–96, DOI: 10.28995/2782-2222-2021-4-80-96

Введение

Понятие «конкурентоспособность» становится в современных условиях особенно актуальным. На рыночном пространстве редко предлагаются уникальные новые продукты, и предприятия сталкиваются с необходимостью конкурировать с многочисленными предложениями фирм, работающих в этой же торговой нише. Этот факт напрямую касается белорусских предприятий, чьи конкурентные позиции не всегда являются достаточно высокими. Если предприятие не будет уделять достаточного внимания вопросам конкурентоспособности, это приведет к проблемам в сбыте продукции, потере рыночных позиций, снижению финансовых возможностей и в конечном итоге к кризису и банкротству. Если конкурентоспособность субъектов системы достаточно высока, то можно утверждать, что и сама система устойчива и конкурентоспособна. Это утверждение значимо для оценки хозяйствующих субъектов.

В последнее десятилетие проблематика повышения конкурентоспособности предприятий находилась в центре внимания

отечественных и зарубежных ученых и экономистов-практиков. Среди них следует отметить А.Н. Асаула, И.М. Зборину, В.В. Квасникова, Е.И. Мазилкину, Г.Г. Паничкину, М. Портера, Ф. Котлера, Р.А. Фахтудинова и других. Информационной базой данного исследования явились данные, полученные автором путем изучения факторов внутренней и внешней среды, определяющих конкурентоспособность предприятия, на примере текстильного предприятия ОАО «Моготекс».

Основная часть

Конкурентоспособность предприятия является важной характеристикой успешности предприятия на рынке, возможности проведения расширенной воспроизводственной деятельности и долгосрочного развития, минуя экономические кризисы. В настоящее время промышленными предприятиями Беларуси предпринимается ряд мер, цель которых – повышение эффективности деятельности, эффект от которых незначительный либо не получен вообще. Причиной отсутствия эффекта является недостаточное использование аналитического инструментария для оценки оперативных, тактических и стратегических решений в области конкурентоспособности предприятия. В этом случае необходимо выработать методический подход к оценке конкурентоспособности предприятия с целью определения направлений повышения эффективности его деятельности, что привело к необходимости данного исследования.

В современной литературе встречается различная трактовка понятия «конкурентоспособность предприятия» (табл. 1).

Таблица 1

Аналитический обзор определений понятия «конкурентоспособность предприятия»

Авторы	Определение
Б.А. Райзберг Л.Ш. Лозовский	Способность состязаться с рыночными конкурентами, производящими аналогичные товары и услуги, обычно отражается в рейтинговых оценках [Райзберг, Лозовский 2008]
А.Н. Асаул	В широком смысле означает наличие сильных, устойчивых позиций на рынке и умение сохранять и упрочить свои позиции [Асаул 2007]

Продолжение табл. 1

Авторы	Определение
Р.А. Фахтудинов	Способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами [Фахтудинов 2005]
А.С. Головачев	Способность производить и реализовывать на рынке востребуемый товар или услугу [Головачев 2010]
В.Д. Грибов В.П. Грузинов	Преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами [Грибов, Грузинов 2005]
А.Л. Денисова	Способность организации при прочих равных условиях лучше удовлетворять потребности клиентов [Денисова 2006]
И.М. Зборина	Способность длительное время выпускать конкурентоспособную продукцию с показателями хозяйственно-финансовой деятельности не ниже средних по отрасли [Зборина 2011]
В.В. Квасникова О.Н. Жучкевич	Реальная и потенциальная способность организации, а также имеющиеся у нее возможности проектировать, изготавливать в тех условиях, в которых ей приходится действовать, товары по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательные для потребителей, чем товары конкурентов [Квасникова, Жучкевич 2013]
А.О. Блинов В.Я. Захаров	Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей [Блинов, Захаров 2003]
Е.И. Мазилкина Г.Г. Паничкина	Относительная характеристика, которая выражает степень отличия развития данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику ее приспособления к условиям рыночной конкуренции [Мазилкина, Паничкина 2009]

Окончание табл. 1

Авторы	Определение
Л.М. Калашникова	Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы [Калашникова 2003].
Х.А. Фасхиев	Под конкурентоспособностью предприятия подразумевается как реальная, так и потенциальная способность компании разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка конкурентоспособные изделия, т. е. товары, превосходящие по качественно-ценовым параметрам аналогов и пользующиеся более приоритетным спросом у потребителей [Фасхиев 2001]

Таким образом, анализ определений, приведенных в табл. 1, показывает, что конкурентоспособность предприятия – это способность производить конкурентоспособную продукцию, сбывать и обслуживать в конкретных сегментах рынка, а также обеспечивать высокие показатели финансово-хозяйственной деятельности, следовательно, оценка конкурентоспособности должна быть многогранна и соответствовать определенной последовательности.

Анализ литературных источников показал, что не существует единого метода оценки конкурентоспособности предприятия. Каждый метод обладает рядом преимуществ и недостатков. По результатам анализа методов оценки конкурентоспособности в данном исследовании предложен обобщенный подход, суть которого заключается в следующем. При оценке конкурентоспособности предприятия используются разные направления анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия, которые предлагается разбить на этапы, представленные на рис. 1.

Алгоритм оценки конкурентоспособности, представленный на рис. 1, позволяет учесть разнообразие методов оценки конкурентоспособности, выявить сильные и слабые стороны предприятий, что в дальнейшем является основой для принятия управленческих решений и разработки перспективных направлений развития предприятия: поддержание своей конкурентоспособности либо ее улучшение.

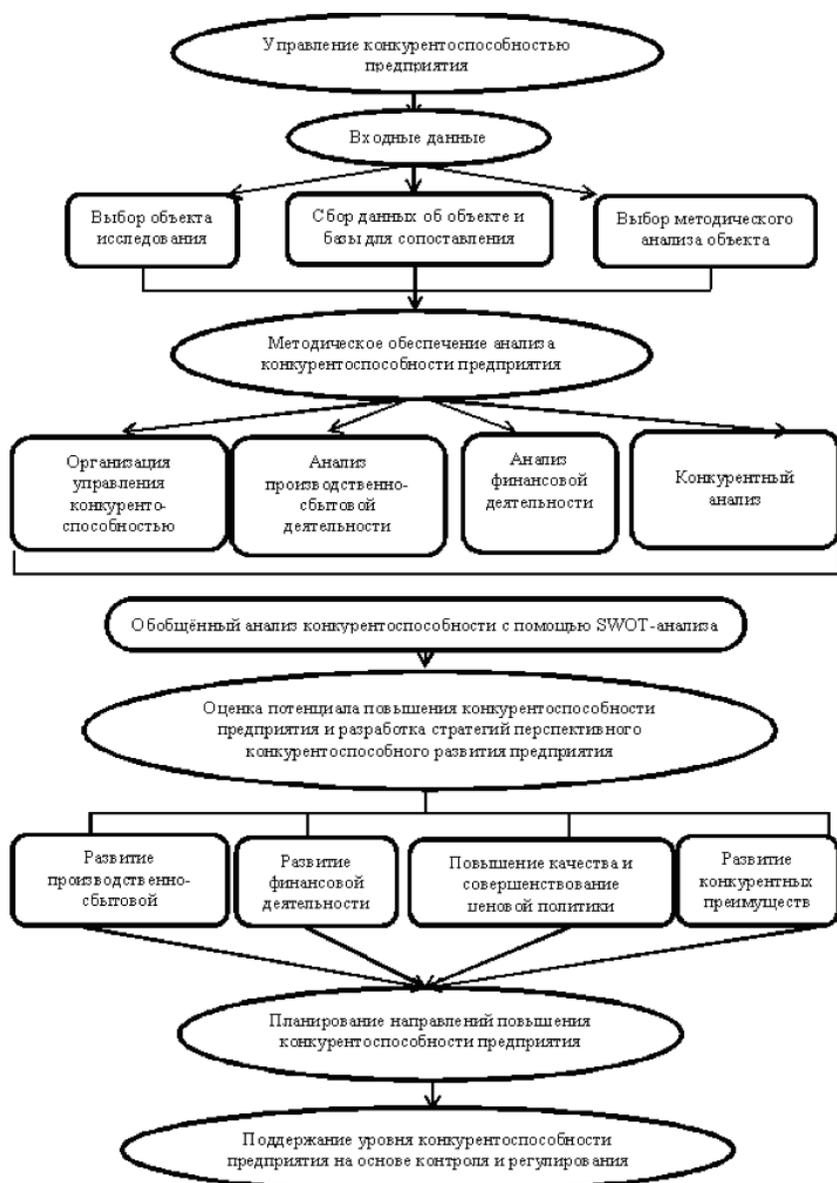


Рис. 1. Алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия с целью определения направлений повышения эффективности его деятельности

Использование предложенного подхода к оценке конкурентоспособности предприятия в рамках данного исследования рассмотрено на примере ОАО «Моготекс». Обобщив результаты анализа, видно, что большой объем произведенной продукции текстильного предприятия реализуется на внешнем рынке. Исходя из того, что внутрисубъекционные рынки сбыта полностью заполнены конкурентной продукцией, а внешние рынки характеризуются большим покупательским потенциалом, целесообразно увеличивать зарубежные рынки сбыта, чему могут способствовать такие факторы:

- широкий ассортимент производимой продукции;
- быстрое реагирование на требования покупателя, переналадка оборудования;
- хорошая технологическая и сырьевая база для разработки и внедрения нового ассортимента;
- постоянный жесткий контроль качества производимой продукции;
- поиск новых сегментов рынка;
- высокое доверие к торговой марке, имидж предприятия.

Таким образом, можно констатировать, что в системе формирования конкурентоспособности организации определяющая роль принадлежит аналитической составляющей процесса управления конкурентоспособностью. Только на основе глубокого анализа конкурентной среды отраслевых рынков услуг, постоянного мониторинга конкурентоспособности организаций можно получить достоверную оценку уровня конкурентоспособности организаций и, как следствие, выработать наиболее целесообразную стратегию обеспечения конкурентоспособности организаций.

В соответствии с методикой, предложенной на рис. 1, по результатам анализа конкурентоспособности предприятия определяются направления стратегического развития предприятия по улучшению или укреплению его конкурентных преимуществ.

По результатам проведенного анализа конкурентоспособности ОАО «Моготекс» основные стратегические подцели представлены на рис. 2.

В данном исследовании в связи с ограниченным объемом более подробно рассмотрим направление «Оптимизация производственной программы предприятия с учетом рыночных возможностей реализации продукции». Процесс оптимизации производственной программы предприятия занимает одно из центральных мест в системе управления производством, поскольку от него напрямую зависят конечные результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность. Оптимизация структуры производимой продукции – перестройка ассортимента выпускаемой продукции

с тем, чтобы наибольший удельный вес занимали виды продукции, приносящие предприятию наибольшую прибыль.

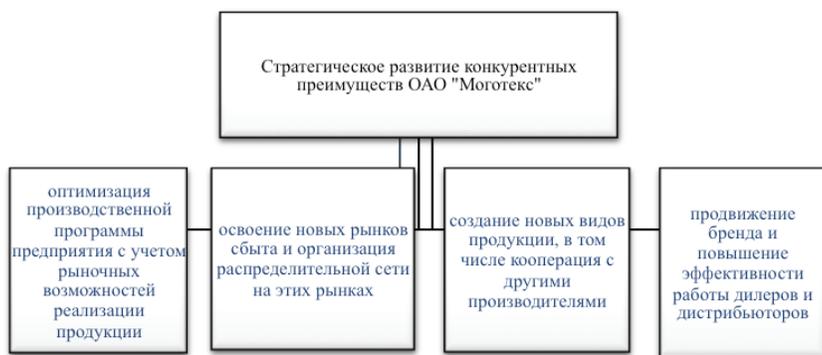


Рис. 2. Стратегическое развитие конкурентоспособности ОАО «Моготекс»

Для детализации решение задачи оптимизации ассортимента производимой продукции на промышленном предприятии предлагается разбить на этапы, представленные на рис. 3.



Рис. 3. Этапы оптимизации производственной программы предприятия

Согласно рис. 3, видно, что на последнем этапе, основываясь на имеющихся данных, необходимо провести оптимизацию имеющегося плана производства, для чего автором была разработана программа «Optimal» по оптимизации ассортимента производимой продукции за рассматриваемый период времени, написанной на языке программирования VBA. Описание данной программы и результаты оптимизации плана производства ОАО «Моготекс» приведены ниже.

Целью создания программного продукта «Optimal» является получение максимальной маржинальной прибыли. В свою очередь, этого невозможно добиться без верных управленческих решений. Данная программа способствует выявлению наиболее подходящих комбинаций ассортимента, основываясь на которых можно будет составлять своевременные прогнозы по выпуску оптимального объема продукции. Сам интерфейс включает в себя удобные кнопки, пользовательские окна и различные подсказки, которые способствуют более быстрому освоению продукта, а в дальнейшем – его использованию. Отличительной особенностью программного обеспечения является наличие минимальных требований по технической части, которые способствуют эффективной работе разработанной информационной системы; а также возможность расчета оптимального объема производства как на краткосрочный, так и на долгосрочный периоды времени.

Схема пользовательского интерфейса состоит из пяти элементов, которые используются для ввода-вывода информации (рис. 4).

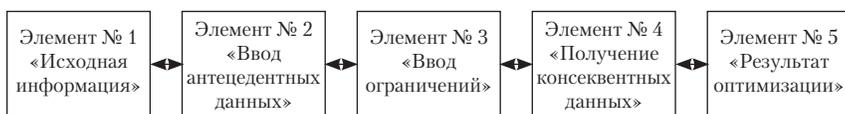


Рис. 4. Схема пользовательского интерфейса программы «Optimal»

Первый элемент (рис. 5) был назван «Исходная информация», который включает в себя: название предприятия; фамилию, имя, отчество работника, выполняющего оптимизацию; срок реализации, на который рассчитывается оптимальный план производства. Также в этой форме необходимо обозначить наименование продукции (к требованиям будет относиться однородность и измеримость в одинаковых натуральных показателях), количество артикулов, единицу ее измерения в плане производства, а также выбрать один из методов – метод Ньютона либо метод сопряженных градиентов, с помощью которого будет найден оптимальный план.

ИСХОДНАЯ ИНФОРМАЦИЯ		X
Наименование предприятия (организации)	ОАО "Моготекс"	Метод поиска <input checked="" type="radio"/> Ньютона <input type="radio"/> сопряженных градиентов
Ф.И.О. работника		
Срок реализации	март, 2021г.	
Наименование продукции	ткань	
Количество параметров	84	
Единица измерения в плане производства	тыс. п.м.	
<input type="button" value="Далее"/> <input type="button" value="Выход"/> <input type="button" value="Справка"/>		

Рис. 5. Окно № 1 «Исходная информация»

После ввода данных необходимо нажать кнопку «Далее». Кнопка «Справка» является прежде всего документацией для пользователя, т. е. содержит исчерпывающую информацию по работе с программой. Для выхода нужно нажать кнопку «Выход», после чего произойдет закрытие программы.

Второй элемент имеет название «Ввод antecedentных данных». Согласно информации, содержащейся в первом элементе, во втором открывается соответствующее количество строк. На этом этапе мы вносим имеющиеся данные по определенным показателям: наименование продукции, планируемый объем производства (в случае, когда данные по объему производства не вводятся, программа автоматически проставляет единицу в каждую строку), себестоимость единицы продукции, переменные издержки на изделие в стоимостном выражении и планируемую рентабельность производства в процентах (рис. 6).

После ввода всей требуемой информации программа производит расчет общей прибыли, суммы переменных затрат, объема товарной продукции в стоимостном выражении, затрат на 1 рубль товарной продукции как по изделиям каждого артикула, так и на весь объем производства; а также рассчитывает первоначально сформированную маржинальную прибыль для дальнейшей организации работы по поиску оптимального объема выпуска.

Для перехода на следующий элемент необходимо нажать кнопку «Продолжить работу». Если у пользователя возникла необходимость перейти на первый элемент или завершить работу, то нужно нажать кнопку «Назад» или «Выход» соответственно.

Ввод antecedentных данных									X
Вид	Наименование	Планируемый объем производства, тыс.п.м	Себестоимость единицы, р	Рентабельность производства, %	Прибыль на весь выпуск, тыс.р.	Затраты на 1 р. товарной продукции, коп	Объем тов. произд., тыс.р.	Переменные затраты на изделие, р.	Переменные затраты на выпуск, тыс.р.
	8С55-квотб	3,0	0,76	37	0,84	7,3	3,12	0,83	1,89
	8С90-квот	85,0	1,40	6	4,70	94	83,10	1,24	69,44
	9С17-квот-КО	8,0	1,70	20	2,72	83	16,32	1,31	10,48
	9С2-квот	6,0	2,47	3	0,44	97	15,26	2,07	12,42
	8С1-квот	12,0	1,66	8	1,59	93	21,51	1,34	16,08
	7С30-квотв	25,0	1,38	9	3,11	92	37,61	1,23	30,75
	01С-46-квот	7,0	2,31	4	0,65	96	16,82	1,85	12,95
	007С-10-квот	5,0	1,34	17	1,14	85	7,84	0,91	4,55
	007С9-квот	6,0	0,95	4	0,30	96	7,90	0,57	4,56
	007С9-квотп	5,0	1,02	11	0,56	90	8,66	0,85	4,25
	9ТС-4-квот	3,0	0,78	10	0,23	91	2,57	0,49	1,47
	9ТС-4-квот	27,0	0,90	6	1,46	94	25,76	0,50	13,5
	9ТС-4-квотб	5,0	0,69	19	0,66	84	4,11	0,49	2,45
	8ТС-1-квот	2,0	1,23	0	0,00	100	2,46	0,84	1,88
	8ТС-12-квот	20,0	1,09	7	1,53	93	23,33	0,87	17,4
	8ТС-12-квот	2,0	1,23	0	0,00	100	2,46	0,86	1,72
	8ТС-12-квотб	9,0	0,87	27	0,23	79	1,10	0,65	0,65
	8ТС-15-квот	3,0	1,16	20	2,09	83	12,63	0,88	8,62
	8ТС-15-квот	36,0	1,29	3	1,39	97	47,83	0,92	33,12
	8ТС-15-квотб НГ	2,0	0,96	23	0,44	81	2,36	0,69	1,38
	8ТС-16-квот	2,0	1,11	8	0,18	93	2,40	0,62	1,54
	8ТС-17-квот	5,0	1,67	8	0,80	93	10,82	1,41	8,46
	8ТС-2-квот	7,0	1,02	2	0,14	98	7,28	0,83	5,81
	8ТС22-квотОМ	40,0	1,89	16	12,10	86	87,70	1,53	61,2
	8ТС22-квотОМ	10,0	2,84	17	4,49	85	30,89	2,44	24,4
	9ТС-3-квот	23,0	1,87	16	6,88	85	49,99	1,32	30,36
	9С3-кв	30,0	3,30	7	6,93	93	105,93	2,43	72,9
Итого:		2974			618,24	89	5591,80		4007,86

Маргинальная прибыль **1583,94**

Назад Продолжить работу Выход

Рис. 6. Окно № 2 «Ввод antecedentных данных»

Ввод ограничений			X
Наименование	Максимальный выпуск (прогноз спроса)	Спец. ограничение на выпуск	Общие ограничения
7С24-квотб	2,0	=	<input type="checkbox"/> не более планового объема выпуска
8С58-квот	246,6	>=	<input checked="" type="checkbox"/> не более значения 4815 тыс.п.м.
00С14-квот	14,5	=	
00С14-квот	12,0	=	
00С33-квотОМ	28,0	=	
01С24-квотп+вжОМ	3,0	=	
01С35-квотв	2,0	=	
01С4-квот	1,9	=	
01С44-квот	1,0	=	
01С51-квотб	0,5	=	
01С52-квот	2,0	=	
02С13-квотв	9,0	=	
02С21-квотОМ	4,0	=	
02С21-квотОМ	4,0	=	
02С21-квотбОМ	2,0	=	
02С22-квотп+вжОМ	3,0	=	
02С23-квотОМ	1,0	=	
02С29-квотв	9,0	=	
02С37-квотОМ	1,0	=	
1689-02дл	1,0	=	1,0
8С106-квот	5,3	=	
8С110-квот	27,2	=	
8С111-квот	5,6	=	
8С111-квот	2,0	=	
8С112-квот	5,6	=	
9С31-квот-д	5,3	=	
9С31-квотОМ	131,0	=	
8С110-квот+Плл89	2,0	=	
8С110-квотб+Плл89	2,0	=	
8С58-квотп+Пл	4,0	=	4,0
8С58-квотп+Плл89	4,0	=	
8С01-квотп+ПлА1-1ОМ	26,0	=	
9С77-квот	3,0	=	
7С107-квотв	0,4	=	
9С11-квот	0,5	=	
00С65-квот	40,0	=	
00С65-квот+кмф	60,0	=	
02С52-квот	2,0	=	
8С23-квот	1,0	=	
8С23-квотв	4,0	=	
8С24-квот	2,0	=	

Продолжить работу Выход

Назад

Рис. 7. Окно № 3 «Ввод ограничений»

Третий элемент называется «Ввод ограничений», он предназначен для ввода ограничивающих данных (рис. 7). Первым из таких ограничений является прогноз спроса на каждый вид продукции. Он определяет границу к выпуску изделий, так как производство свыше считается нецелесообразным и зачастую приводит к образованию излишков товарной продукции. Следующими указываются ограничения по выпуску отдельных артикулов, которые будут учитываться только в том случае, если их введет пользователь. Последними общими ограничениями являются: производственная мощность, затраты на 1 рубль товарной продукции и сумма переменных издержек. В данном случае пользователь может ввести ограничения вручную, или по умолчанию программа примет значения соответствующих показателей не более плановых.

Для перехода на следующий элемент необходимо нажать кнопку «Продолжить работу». Если у пользователя возникла необходимость перейти на второй элемент или завершить работу, то нужно нажать кнопку «Назад» или «Выход» соответственно.

Четвертый элемент – «Получение консеквентных данных». В данном элементе происходит вывод полученных в результате оптимизации данных по производству продукции (рис. 8). Таким образом, в элементе отображаются наименования всех видов (артикулов) продукции с выводом оптимальных значений объема производства и максимально возможная маржинальная прибыль на весь объем выпуска, а также выводятся показатели переменных затрат на весь оптимальный выпуск, затраты на 1 рубль товарной продукции и объем товарной продукции в стоимостном выражении.

Для перехода на следующий элемент необходимо нажать кнопку «Продолжить работу». Если у пользователя возникла необходимость перейти на третий элемент или завершить работу, то нужно нажать кнопку «Назад» или «Выход» соответственно.

Заключительный элемент имеет название «Результат оптимизации». На этом этапе происходит вывод следующих основных итоговых показателей: новая маржинальная прибыль на весь выпуск, оптимальный объем производства, затраты на 1 рубль товарной продукции и переменные издержки на выпуск (рис. 9).

Таким образом, проведение перечисленных выше этапов способствует принятию таких управленческих решений по выпуску оптимального объема продукции, которые позволят достичь максимальной маржинальной прибыли с учетом возможностей рынка за счет производства более рентабельной продукции, пользующейся спросом с учетом возможностей ее производства, оставаясь в пределах имеющихся ресурсов.

Получение консеквентных данных							
Наименование	Оптимальный объем производства, тыс. п. м.	Себестоимость единицы, р.	Рентабельность производства, %	Затраты на 1 р. товарной продукции, коп.	Объем тов. продукции, тыс. р.	Переменные издержки на изделие, р.	Переменные издержки на выпуск, тыс. р.
01С11-кВлп	0	1,61	9	92	0,00	1,44	0
8С55-кВлп	220	0,81	14	88	203,15	0,66	145,2
8С55-кВн	6	1,25	10	91	8,25	0,80	4,8
8С55-кВотб	2,5	0,76	37	73	2,60	0,63	1,575
8С90-кВлп	0	1,40	6	94	0,00	1,24	0
3С17-кВлп+КО	15	1,70	20	83	30,60	1,31	19,65
8С3-кВлп	0	2,47	3	97	0,00	2,07	0
8С31-кВлп	0	1,66	8	93	0,00	1,34	0
5С30-кВотб	0	1,38	9	92	0,00	1,23	0
01С48-кВлп	0	2,31	4	96	0,00	1,85	0
00ТС10-кВлп	2	1,34	17	85	3,14	0,91	1,82
00ТС9-кВн	8	0,95	4	96	7,90	0,57	4,56
00ТС9-кВлп	0	1,02	11	90	0,00	0,85	0
9ТС4-кВлп	3	0,78	10	91	2,57	0,49	1,47
9ТС4-кВн	19,5	0,90	6	94	18,60	0,50	9,75
9ТС4-кВотб	4,5	0,69	19	84	3,69	0,49	2,21
8ТС1-кВн	2	1,23	0	100	2,46	0,94	1,88
8ТС12-кВлп	0	1,09	7	93	0,00	0,87	0
8ТС12-кВн	2	1,23	0	100	2,46	0,86	1,72
8ТС12-кВотб	1	0,87	27	79	1,10	0,65	0,65
8ТС15-кВлп	0	1,16	20	83	0,00	0,98	0
8ТС15-кВн	36	1,29	3	97	47,83	0,92	33,12
8ТС15-кВотб.НГ	2	0,96	23	81	2,36	0,69	1,38
8ТС16-кВлп	2	1,11	8	93	2,40	0,82	1,64
8ТС17-кВлп	0	1,67	8	93	0,00	1,41	0
8ТС2-кВлп	0	1,02	2	98	0,00	0,83	0
8ТС22-кВнОМ	47	1,89	16	86	103,04	1,53	71,91
8ТС22-кВсубОМ	0	2,64	17	85	0,00	2,44	0
9ТС3-кВлп	22,5	1,87	16	86	48,81	1,32	29,7
8С3-кВ	30	3,30	7	93	105,93	2,43	72,9
Итого:	2484,8			87	5801,62		4010,05
Маржинальная прибыль	1791,58						

Рис. 8. Окно № 4 «Получение консеквентных данных»

Результат оптимизации	
Маржинальная прибыль на весь выпуск	1791,575 тыс. руб.
Оптимальный объем производства	2484,8 тыс. п. м.
Затраты на 1 руб. товарной продукции	87 коп.
Переменные издержки на выпуск	4010,045 тыс. руб.
Объем товарной продукции	5801,62043 тыс. руб.
<input type="button" value="Выход"/>	

Рис. 9. Окно № 5 «Результат оптимизации»

В конечном итоге экономико-математическая модель позволила выбрать такой план выпуска продукции, удовлетворяющий существующим ограничениям на ресурсы, при котором размер маржинальной прибыли принимает максимальное значение, что может способствовать росту показателей производственно-сбытовой и финансовой деятельности ОАО «Моготекс», а соответственно, и росту его конкурентоспособности.

Выводы

Существует множество инструментов для анализа конкурентоспособности предприятий, однако не все в полной мере позволяют разработать направления развития с учетом особенностей вида экономической деятельности.

При выявлении конкурентных преимуществ важными факторами являются внешняя и внутренняя среда предприятия, состояние которых необходимо контролировать. Для изучения факторов микросреды был произведен анализ пяти сил Портера, факторов внешней среды – PEST-анализ, SWOT-анализ, который показал, что ОАО «Моготекс» следует расширять рынок сбыта, что можно сделать за счет совершенствования технологии производства и внедрения нового оборудования; инвестирования в маркетинговые мероприятия; высокого качества продукции; высокой квалификации работников и других сильных сторон. Оценка конкурентоспособности ОАО «Моготекс» показала, что предприятие хоть и подвергается угрозам, но довольно устойчиво за счет высокого качества продукции и широкого ассортимента.

Для повышения конкурентоспособности ОАО «Моготекс» были разработаны такие направления, как оптимизация производственной программы предприятия с учетом рыночных возможностей реализации продукции; освоение новых рынков сбыта и организация распределительной сети на этих рынках, что может способствовать росту экспортного потенциала предприятия; создание новых видов продукции, в том числе кооперация с другими производителями; продвижение бренда и повышение эффективности работы дилеров и дистрибьюторов. Представляет интерес и практическую значимость разработанный на языке VBA программный продукт для расчета оптимального ассортимента производимой продукции, с помощью которого на основе прогноза продаж можно определить оптимальную структуру производства с целью максимизации маржинальной прибыли.

Литература

- Асаул 2007 – *Асаул А.Н.* Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности. Санкт-Петербург: ИПЭВ, 2007. 271 с.
- Блинов, Захаров 2003 – *Блинов А.О., Захаров В.Я.* Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 4. С. 20–24.
- Головачев 2010 – *Головачев А.С.* Экономика предприятия: Учеб. пособие. Минск: Выш. шк., 2010. 464 с.
- Грибов, Грузинов 2005 – *Грибов В.Д., Грузинов В.П.* Экономика предприятия: Учебник. Практикум. М.: КУРС: ИНФРА-М, 2005. 448 с.
- Денисова 2006 – *Денисова А.Л.* Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. 120 с.
- Зборина 2011 – *Зборина И.М.* Сущность категории «конкурентоспособность предприятия» // Проблемы управления. 2011. № 2 (39). С. 121–124.
- Калашникова 2003 – *Калашникова Л.М.* Конкурентоспособность предприятий и их продукции // Машиностроитель. 2003. № 11. С. 15–18.
- Квасникова, Жучкевич 2013 – *Квасникова В.В., Жучкевич О.Н.* Конкурентоспособность товаров и организации. Практикум: Учеб. пособие. Минск: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2013. 184 с.
- Мазилкина, Паничкина 2009 – *Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г.* Основы управление конкурентоспособностью. М.: Омега-Л, 2009. 328 с.
- Райзберг, Лозовский 2008 – *Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш.* Словарь современных экономических терминов. М.: Айрис–пресс, 2008. 480 с.
- Фасхийев 2001 – *Фасхийев Х.А.* Анализ методов оценки качества и конкурентоспособности продукции // Методы менеджмента качества. 2001. № 3. С. 24–29.
- Фахтудинов 2005 – *Фахтудинов Р.А.* Управление конкурентоспособностью организации: учебник. М.: Эксмо, 2005. 544 с.

References

- Asaul, A.N. (2007), *Otsenka konkurentnykh pozitsii sub'ektov predprinimatel'skoi deyatel'nosti* [Assessment of competitive positions of business entities], IPEV, Saint Petersburg, Russia.
- Blinov, A.O. and Zakharov, V.Ya. (2003), “The image of an organization as a factor of its competitiveness”, *Management in Russia and Abroad*, no. 4, pp. 20–24.
- Denisova, A.L. (2006), *Upravlenie konkurentosposobnost'yu promyshlennogo predpriyatiya: aspekty kachestva* [Managing the competitiveness of an industrial enterprise. Aspects of quality], Izdatel'stvo Tambovskogo gos. tekhn. Univrsiteta, Tambov, Russia.

- Fakhtudinov, R.A. (2005), *Upravlenie konkurentosposobnost'yu organizatsii: Ucheb-nik* [Management the competitiveness of an organization. Textbook], Eksmo, Moscow, Russia.
- Faskhiev, Kh.A. (2001), "Analysis of methods for assessing the quality and competitiveness of products", *Methods of Quality Management*, no. 3, pp. 24–29.
- Golovachev, A.S. (2010), *Ekonomika predpriyatiya* [Enterprise Economics], teaching guide, Vysh. shkola, Minsk, Belarus.
- Gribov, V.D. and Gruzinov, V.P. (2005), *Ekonomika predpriyatiya* [Enterprise Economics], teaching guide. Practical course, INFRA-M, Moscow, Russia.
- Kalashnikova, L.M. (2003), "Competitiveness of enterprises and their products", *Mashinostroitel'*, no. 11, pp. 15–18.
- Kvasnikova, V.V. and Zhuchkevich, O.N. (2013), *Konkurentosposobnost' tovarov i organizatsii. Praktikum, ucheb. posobie* [Competitiveness of goods and organizations. Practical course. Teaching guide], Novoe znanie, INFRA-M, Minsk, Moscow, Belarus, Russia.
- Mazilkina, E.I. and Panichkina, G.G. (2009), *Osnovy upravleniya konkurentosposobnost'yu* [Fundamentals of competitiveness management], Omega-L, Moscow, Russia.
- Raizberg, B.A. and Lozovskii, L.Sh. (2008), *Slovar' sovremennykh ekonomicheskikh terminov* [Dictionary of modern economic terms], Airis-press, Moscow, Russia.
- Zborina, I. M. (2011), "The essence of 'the competitiveness of an enterprise' category", *Problemy upravleniya*, no. 2 (39), pp. 121–124.

Информация об авторе

Ольга Д. Макаревич, Белорусско-Российский университет, Могилев, Беларусь; 212000, Беларусь, Могилев, пр. Мира, д. 43; 25092007@tut.by

Information about the author

Ol'ga D. Makarevich, Belarusian-Russian University, Mogilev, Belarus; bld. 43, Mira Avenue, Mogilev, Belarus, 212000; 25092007@tut.by