МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

УО «БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра промышленного маркетинга и коммуникаций

Допущена к защите

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_В.С. Пратасеня

«\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2008

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**

на тему: **Пути повышения конкурентоспособности продукции предприятия (на примере РУП «МАЗ»)**

Студент-дипломник,

ФМК, 4 курс, РМП-2

А.И. Яновская

Руководитель

к.э.н, доцент А.Н. Саевец

МИНСК 2008

# Содержание

# Введение

# 1. Сущность и основные показатели конкурентоспособности продукции

# 1.1 Понятие конкурентоспособности продукции

# 1.2 Факторы конкурентоспособности продукции

# 1.3 Методы оценки конкурентоспособности товара

# 2. Анализ конкурентоспособности продукции РУП «МАЗ»

# 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

# 2.2 Анализ конкурентной среды предприятия

# 2.3 Оценка конкурентоспособности продукции РУП «МАЗ»

# 3. Направления повышения конкурентоспособности продукции

# 3.1 Повышение качества выпускаемой продукции

# 3.2 Совершенствование сервисного обслуживания автомобилей

# Заключение

# Список использованных источников

# Приложения

**Реферат**

Дипломная работа: 79 стр., 10 табл., 8 рис., 35 источников, 3 приложения

ИССЛЕДОВАНИЕ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, КАЧЕСТВО, ЦЕНА, ОЦЕНКА, СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ.

Объектом исследования является РУП «МАЗ».

Предметом исследования является конкурентоспособность продукции РУП «МАЗ».

Целью работы является исследование конкурентоспособности продукции РУП «МАЗ» с целью выработки мероприятий по её повышению.

В процессе работы проведены следующие исследования и разработки:

- рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности товаров и методы ее оценки;

- проведена оценка конкурентоспособности продукции РУП «МАЗ»;

- разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции предприятия.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные положения дипломной работы могут быть использованы в деятельности РУП «МАЗ».

В процессе работы использованы такие методы исследования и анализа как синтеза, сравнения, системного анализа, экспертных оценок.

Автор работы подтверждает, что произведённый в ней расчётно-аналитический материал правильно и объективно отражает состояние исследуемого процесса, а все заимствованные из литературных и других источников теоретические и методологические положения и концепции сопровождаются ссылками на их авторов.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**The ABSTRACT**

Degree work: 79 p., 10 tab., 8 fig., 35 sources, 3 app.

RESEARCH, COMPETITIVENESS, QUALITY, PRICE, ESTIMATION, PERFECTION

The object of research is "MAZ".

The subject of research is competitiveness of the production of "Ikartime".

During work methods of research and the analysis were used.

The purpose of work is research of competitiveness of production РУП "МАЗ" with the purpose of development of actions on its increase.

During work are carried out following researches and development:

- theoretical aspects of competitiveness of the goods and methods of its estimation are considered;

- the estimation of competitiveness of production РУП "МАЗ" is lead;

- actions on increase of competitiveness are developed.

The practical importance of work is that separate positions of degree work can be used in activity of "MAZ".

The author of work confirms, that the settlement-analytical material proexhausted in it correctly and objectively reflects a condition of investigated process, and all borrowed of literary both other sources theoretical and methodological positions and concepts are accompanied by references to their authors.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

# Введение

Успешное функционирование организации зависит, в конечном счете, от уровня конкурентоспособности продукции, предлагаемой потребителям. Тем самым приходится признать необходимость разработки четкой методологии оценки и управления конкурентоспособностью продукции, основанной на тесной взаимосвязи общепризнанных законов экономики и менеджмента, психологии и социологии, статистики и теории вероятностей, других наук.

Конкурентоспособность товаров – решающий фактор коммерческого успеха на конкурентном рынке. Это многоаспектное понятие, означающее соответствие товара условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации (цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама). Более того, важной составной частью конкурентоспособности товара является уровень затрат потребителя за время эксплуатации.

Изучение конкурентоспособности обуславливает необходимость разработки эффективных, простых в применении инструментов, методик, позволяющих предприятию с максимальной степенью объективности оценить уровень конкурентоспособности своих товаров на рынке. Анализ оценок уровня конкурентоспособности продукции становится основанием для дифференциации предложения и создания уникального набора взаимосвязанных конкурентных преимуществ, привлекательных с точки зрения потребителей в рамках целевого сегмента. Кроме того, предприятие способно более эффективно планировать процессы совершенствования товарного ряда, опираясь на конкретные результаты исследования.

Особенную актуальность проблема оценки уровня конкурентоспособности приобретает для товаров производственного назначения, так как только при достижении соответствующего уровня конкурентоспособности средств производства можно обеспечить выпуск качественных, востребованных как на внутреннем, так и на внешнем рынке товаров, предназначенных для конечного потребителя.

Целью работы является исследование конкурентоспособности продукции РУП «МАЗ» с целью выработки мероприятий по её повышению.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты конкурентоспособности товаров и методы ее оценки;

- определить конкурентоспособность продукции РУП «МАЗ»;

- разработать направления повышения конкурентоспособности продукции предприятия.

Объектом исследования является РУП «МАЗ». Минский автомобильный завод является одним из старейших и крупнейших автомобильных заводов на территории СНГ. Основная доля продукции завода приходится на тяжелые грузовики, но также выпускается и другая техника: прицепы, спецтехника, автобусы.

Предметом исследования является конкурентоспособность продукции РУП «МАЗ».

Проблеме конкурентоспособности продукции посвящены работы многих авторов: Р.А. Магомедова, Р.А. Фатхутдинова, Е.Ф. Волонцевич и др.

При написании дипломной работы были использованы следующие методы исследования: синтеза, сравнения, системного анализа, экспертных оценок.

# 1. Сущность и основные показатели конкурентоспособности продукции

# 1.1 Понятие конкурентоспособности продукции

Товар *—* сложное, многоаспектное понятие, включающее совокупность многих свойств, главными среди которых являются потребительские свойства, т.е. способность товара удовлетворять потребности того, кто им владеет [13, c.231].

Общепринятое определение товара — «продукт труда, произведенный для продажи» — остается, несомненно, справедливым и в маркетинге. Однако все руководства по маркетингу подчеркивают не столько роль товара в его обмене на деньги, сколько возможность его использовать, потреблять: «товар — это средство, с помощью которого можно удовлетворить определенную потребность» или «товар — это комплекс полезных свойств вещи. Поэтому он автоматически включает все составные элементы, необходимые для материального удовлетворения нужд потребителя» [23, c. 211].

Потребительская ценность товара выступает как совокупность свойств, связанных непосредственно как с самим товаром, так и сопутствующими услугами. Эти свойства, так или иначе, предстают перед покупателем и определяют его намерение купить товар и стать постоянным клиентом данного производителя. И поскольку для стабильного успеха предприятия необходимо заботиться о формировании постоянной клиентуры, особое внимание на конкурентном рынке придается таким качествам, как: цвет, упаковка, дизайн, эргономические особенности (удобство использования, обслуживания, ремонта), сопровождающая документация (описание, инструкции по эксплуатации). Для понимания возможностей продукта как товара производителю следует рассматривать и оценивать его в трех измерениях: конкретно, расширенно и обобщенно.

Конкретный продукт *—* это базовая физическая сущность, которая имеет точные характеристики и предлагается под заданным описанием или кодом модели. Стиль, цвет, вкус, размер, масса, надежность, качество конструкции и эффективность в использовании — примеры конкретных товарных характеристик [3, c.264].

Понятие расширенного продукта включает не только его образ, но и «шлейф» обслуживания.

Другое важное положение, связанное с товаром, с позиций маркетинга — это необходимость проектировать его с четкой ориентацией на заранее выявленную целевую группу потребителей. Главное, о чем нужно помнить предприятию-изготовителю, продумывая свой набор услуг, — проектировать его исходя из потребностей не «среднестатистического» покупателя, а определенной однородной группы.

Продукт должен быть доведен до степени коммерциализации. Это означает полное освоение его в серийном производстве, успешное завершение всех необходимых испытаний, получение соответствующих сертификатов и других нормативно-технических документов, создание сети обслуживания.

При классическом подходе к типологии товаров, они делятся на две большие категории: товары потребительские (личного пользования или товары народного потребления) и производственного (производственно-технического) назначения.

Как потребительские товары, так и товары производственно-технического назначения по степени их вещественности или материальности могут быть разделены на две группы:

1. Материальные товары (блага), например, стиральная машина или легковой автомобиль, как потребительские товары; средства производства, сырье и материалы - как товары промышленного (производственно-технического) назначения.

2. Нематериальные товары (блага) промышленного назначения, например, услуги промышленного характера, а также услуги, имеющие потребительский характер: стирка, уборка, посещение парикмахерских и т.п.

В зависимости от долговечности или материальной осязаемости потребительские товары (личного пользования) можно разделить на следующие три группы:

- товары длительного пользования - холодильники, автомобили, мебель, одежда и др.;

- товары краткосрочного пользования - продукты питания, моющие средства и др., т.е. такие, которые потребляются либо сразу, либо ограниченное число раз.

Конкурентоспособность выступает как комплексная оценка способности конкретной продукции (товара) отвечать требованиям данного внешнего рынка в определенный период времени, определяемая совокупностью свойств продукции, а также условиями ее продажи и потребляемая в данном регионе (стране) [9, c.59].

Иногда под конкурентоспособностью товара понимается лишь комплекс его потребительских свойств в отрыве от стоимости, т.е. данный термин отождествляется с понятием качества этого товара [29, c.41].

Конкурентоспособность продукции есть ее способность удовлетворять требованиям конкретного потребителя в определенный период времени по показателям качества и затратам потребителя на приобретение и эксплуатацию данной продукции [33, c.31].

Существуют подходы к определению конкурентоспособности как характеристики товара, содержащей комплексную оценку всей совокупности его качественных и экономических свойств (параметров) относительно выявленных требований рынка или свойств, другого товара, а также меры его «соответствия условиям рынка по своим техническим и иным характеристикам» [9, c. 60].

А также, под конкурентоспособностью понимается комплекс потребительских и стоимостных характеристик товаров, определяющих их предпочтительность для потребителя (внутреннего и внешнего рынка) по сравнению с аналогичными изделиями других отечественных и зарубежных предприятий.

Вопрос о конкурентоспособности товара связан с решением покупателя, который определяет соответствие предлагаемого ему товара своей конкретной потребности. При этом покупатель оценивает, с одной стороны, полезный эффект от использования данного изделия, а с другой - свои затраты на него. В этом плане спрос потребителя является основным индикатором правильности выбора характеристики изделия.

Конкурентоспособность товара - не постоянная величина. С углублением научно-технического прогресса, изменением структуры и уровня развития рынка появляются однотипные изделия, имеющие различную эффективность и (или) стоимость. Конкурентоспособность исходного изделия в таком случае снижается, а следовательно, сокращается спрос на него в абсолютном и относительном выражении. Это вынуждает производителя постоянно контролировать положение своих товаров на рынке, обеспечивая им различными способами необходимый уровень конкурентоспособности [32, c.386].

Выделяются два пути достижения требуемого результата. Один из них - использование средств, непосредственно воздействующих на потребителя и позволяющих «организовывать» выбор изделия, отвечающего его потребностям (искусственное ограничение поступления на рынок более прогрессивных конкурирующих товаров; давление на покупателя с помощью рекламы, а также финансовых и политических связей; принуждение его расходовать свои средства на изделия, менее конкурентоспособные, исходя из полезного эффекта и затрат на их потребление). Нахождение оптимальных способов совершенствования изделия опирается на анализ широкого комплекса проблем как экономического, так и технического характера, в результате чего выявляются параметры изделия, обеспечивающие его конкурентоспособность с наименьшими издержками для производителя. Исходной точкой такого анализа является определение (или составление) перечня технических и экономических показателей конкурентоспособности. Если номенклатура данных показателей известна, то следующая задача состоит в том, чтобы установить, какие из них должны быть изменены и в какой мере с тем, чтобы добиться сохранения или роста конкурентоспособности. Для этого должна быть установлена значимость каждого параметра для обеспечения конкурентоспособности, т.е. его «цена», определенная с точки зрения потребителя.

Потребность покупателя в каком-либо изделии имеет своего рода иерархическую структуру, в которой один элемент по своей значимости превосходит другие. Иерархия указанных элементов определяет иерархию технических параметров изделия.

Каждый технический параметр имеет некоторую величину, по которой покупатель судит о том, насколько свойства изделия, выражаемые данным параметром, удовлетворяют данный элемент потребности. Это можно выразить в количественной форме, как процентную величину того или иного технического параметра изделия, при которой элемент потребности полностью удовлетворяется.

Рассчитываемые таким образом показатели являются, по сути и по форме индексами, на основании которых сравниваются элемент потребности и технический параметр изделия, т.е. параметрическими индексами.

Для объединения частных параметрических индексов в общий (сводный) индекс необходимо принять во внимание значимость каждого технического параметра, которой можно придать форму веса [19, c.261].

Несмотря на видимую простоту рассмотренного показателя, применять его непосредственно на практике весьма трудно, поскольку далеко не всегда покупатель проводит подобный расчет, прежде чем остановить свой выбор на том или ином изделии.

Конкурентоспособность товара иногда предлагается оценивать на основе нескольких образцов, образующих достаточно представительную группу, которая в совокупности более полно отражает запросы потребителя, чем один, пусть даже очень, совершенный образец.

Выбор подобной группы образцов, являющийся одним из наиболее ответственных моментов анализа конкурентоспособности, реализуется с помощью ряда критериев.

Первый из них выражает требование принадлежности образцов и анализируемого изделия к одному и тому же классу товаров, второй - необходимость выяснения представительности образцов на рынке, а третий - учета категории времени.

С момента выхода изделия на рынок его конкурентоспособность начнет понижаться. Улучшая изделие, можно в той или иной степени замедлить этот процесс, однако остановить его нельзя. Если речь идет о вновь проектируемом изделии, то к его жизненному циклу должно прибавляться время, необходимое для подготовки производства данного изделия, что значительно усложняет задачу [32, c.388].

Рассмотренные требования обуславливают ориентацию производителя на выпуск прогрессивных видов товаров, пользующихся спросом на рынке. Вместе с тем практическое приложение упомянутых требований к тому или иному изделию связано с определенной трудностью, поскольку отдельно взятый аналог чаще всего удовлетворяет лишь некоторым из них, но не всем сразу.

В подобной ситуации имеет смысл ввести приоритетный показатель, на основе которого перечисленные требования распределяются по значимости в процессе подбора образца. Установление такого приоритета зависит от цели, с которой проводится анализ.

Итак, выбранный образец является основой анализа конкурентоспособности товара, воплощая в себя потребности покупателя, удовлетворение которых является функцией производимого изделия. Эти потребности представляются техническими параметрами образца, по которым можно провести их непосредственное количественное сравнение, используя параметрические индексы.

После определения частных параметрических индексов технических параметров рассматриваемого изделия по выбранному образцу необходимо перейти к расчету общего показателя, отражающего все свойства данного изделия и образуемого как средневзвешенная сумма значений частных параметрических индексов.

Построение весовой базы технических параметров изделия – наиболее сложная часть анализа его конкурентоспособности, поскольку базируется на предпочтении потребителем того или иного товара.

Основным источником данных для определения весовой базы являются весьма дорогостоящие рыночные исследования, методы проведения которых очень разнообразны. К ним относятся опросы потребителей, выставки образцов и ряд других способов, основанных на непосредственном контакте исследователей с потенциальными покупателями.

На практике наиболее доступный источник информации - опыт и интуиция специалистов. Однако в данном случае есть опасность субъективной переоценки или недооценки того или иного параметра изделия. Для того чтобы избежать этого, используются методы групповой экспертизы, называемой квалиметрической, поскольку ее цель – количественное соизмерение различных свойств изделия. Такая экспертиза опирается не на восприятие экспертов, а на понимание ими роли того или иного свойства в удовлетворении потребности покупателя в изделиях данного класса.

В ходе анализа технических параметров изделий оценивается различие между рассматриваемым изделием и образцом по полноте удовлетворения ими потребности покупателя. Это различие количественно выражается с помощью упомянутого параметрического показателя по техническим параметрам, характеризующего конкурентоспособность одного изделия относительно другого. С точки зрения покупателя, указанный показатель отражает целесообразность выбора данного товара, а не другого. Однако для того чтобы приобрести выбранное изделие, необходимо наличие у потребителя средств, для его покупки и, что очень важно, эксплуатации. Другими словами, если товар удовлетворяет потребность покупателя, то вопрос об оценке его конкурентоспособности переносится в плоскость нахождения затрат, необходимых для удовлетворения названной потребности, т.е. на первый план выдвигаются экономические параметры продукции [1, c.459].

Как уже отмечалось, расходы покупателя зависят от экономических показателей, прямо или косвенно указывающих на издержки, которые он понесет в момент покупки товара и в процессе его эксплуатации. Их размер определяется ценой изделия и затратами на его эксплуатацию, ремонт, техническое обслуживание и т. п. В совокупности все эти расходы составляют цену потребления товара. Естественно, что покупатель стремится найти такое изделие, которое, удовлетворяя его потребности, требовало бы от него минимума затрат. Подход к решению подобной задачи во многих чертах сходен с анализом конкурентоспособности изделий из их технических параметров. Однако все экономические показатели соизмеряются в данном случае на стоимостной основе.

В ходе решения определяются и сравниваются цены потребления рассматриваемого изделия и образца. Выявленное различие в ценах, выражаемое процентным соотношением (т.е. индексом цены потребления анализируемого изделия относительно цены потребления образца), будет характеризовать их экономическую конкурентоспособность относительно друг друга.

Отсюда следует, что индекс цены потребления анализируемого изделия относительно цены потребления образца выводится как сумма частных индексов, исчисленных по элементам различных издержек на основе весов, которые отражают их доли в цене потребления образца.

При анализе конкурентоспособности товара, исходя из индекса цены его потребления необходимо учитывать ее зависимость от длительности жизни изделия: чем она дольше, тем больше сумма затрат на его эксплуатацию. В зависимости от времени изменяется и структура цены потребления.

Поскольку избежать подобных расходов невозможно, необходимо уменьшить скорость их роста, т.е. выбрать такой период, в течение которого средняя скорость увеличения затрат разного рода была бы минимальной. Период, за который достигается оптимальный уровень цены потребления товара при нормальной интенсивности его эксплуатации, называется экономическим ресурсом данного изделия.

Анализ конкурентоспособности товара должен строиться в расчете на его экономический ресурс, необходимый потребителю. Поэтому весовая база индекса конкурентоспособности рассматриваемого товара с учетом его экономических параметров определяется исходя из цены потребления образца, отнесенной к его экономическому ресурсу. В число экономических включаются также чисто стоимостные показатели, в частности, покупная цена данного товара.

На рынках различных стран ряд параметров продукции регламентируется законодательными нормами, стандартами, специальными условиями и т. п. Товар, не соответствующий установленным требованиям, не допускается на рынок независимо от его прочих свойств, т.е. конкурентоспособность такого товара равна нулю.

# 1.2 Факторы конкурентоспособности продукции

В настоящее время существует большое количество классификаций факторов конкурентоспособности продукции. В качестве примера приведем некоторые из них:

1. Классификация Гарбацевича [17, c.41].

* внешние факторы: институциональные факторы (политические, экономические и правовые), а также детерминанты, включающие конъюнктуру внешней среды и уровень конкуренции на рынках, формы и методы государственного регулирования экономических процессов, параметры соотношений совокупного спроса и совокупного предложения, особенности формирования цен на факторы производства;
* внутренние факторы: определяются требованиями потребителей (цена, качество, сроки строительства, гарантийное и сервисное обслуживание).

2. Классификация Трубилина [14, c.59].

* факторы внешнего формирования: тенденции развития экономики и рынка, НТП, изменения в структуре потребления, колебания конъюнктуры, состав конкурентов, имидж и престиж предприятия;
* показатели качества товара: показатели, определяемые действующими стандартами, нормами, рекомендациями; сюда же относятся гарантии безопасности, сохранность продукции;
* экономические показатели: показатели, формирующие себестоимость и цену товара.

3. Наиболее подробно и комплексно, на наш взгляд, факторы конкурентоспособности товара представлены у Р. Фатхутдинова [14, c.62]. Автор, разделив все факторы на внешние и внутренние, не только привел их перечень, но и указал направленность их влияния на конкурентоспособность товара:

Внешние факторы:

1. Уровень конкурентоспособности страны (с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);
2. Уровень конкурентоспособности отрасли (с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);
3. Уровень конкурентоспособности региона (с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);
4. Уровень конкурентоспособности организации, выпускающей товар (с увеличением этого показателя улучшаются все интегральные и частные показатели конкурентоспособности товара);
5. Сила конкуренции на выходе системы, среди ее конкурентов (старых и новых) (увеличение силы (интенсивности) конкуренции повышает конкурентоспособность товара);
6. Сила конкуренции на входе системы среди поставщиков сырья, материалов, комплектующих изделий и других компонентов (увеличение силы (интенсивности) конкуренции повышает конкурентоспособность товара);
7. Сила конкуренции среди товаров-заменителей (увеличение силы (интенсивности) конкуренции повышает конкурентоспособность товара);
8. Появление новых потребностей (снижает конкурентоспособность выпускаемого товара);
9. Уровень организации производства, труда и управления у посредников и потребителей товаров, выпускаемых системой (рост уровня организации повышает конкурентоспособность товара);
10. Активность контактных аудиторий (общественных организаций, общества потребителей, СМИ и т. д.): с увеличением активности контактных аудиторий конкурентоспособность товара повышается.

Внутренние факторы:

1. Патентоспособность (новизна) конструкции (структуры, состава) товара (с повышением патентоспособности товара повышается его конкурентоспособность);
2. Рациональность организационных и производственных структур системы (структура должна отвечать принципам рационализации структур и процессов, тогда она будет способствовать повышению конкурентоспособности товара);
3. Конкурентоспособность персонала системы (рост конкурентоспособности персонала повышает конкурентоспособность товара);
4. Прогрессивность информационных технологий (с увеличением удельного веса прогрессивных технологий повышается конкурентоспособность товара);
5. Прогрессивность технологических процессов и оборудования (с увеличением удельного веса прогрессивных технологий повышается конкурентоспособность товара);
6. Научный уровень системы управления (менеджмента): с увеличением количества применяемых научных подходов, принципов и современных методов повышается конкурентоспособность товара;
7. Обоснованность миссии системы (миссия системы должна быть ориентирована на достижение конкурентоспособности системы и ее товаров).

Необходимо отметить, что во всех приведенных классификациях факторов конкурентоспособности продукции можно выделить одну общую особенность, а именно: их деление на внешние и внутренние.

Существует также мнение, что товарная конкурентоспособность находится в прямой зависимости от разноплановых факторов, среди которых первостепенное значение имеют издержки производства, производительность и интенсивность труда, которые влияют на цену и качество изделий [17, с.66].

Издержки производства – это выраженные в денежной форме затраты фирмы, связанные с приобретением факторов производства и их использованием.

Производительность труда – это один из основных показателей, определяющих товарную конкурентоспособность на мировом рынке, поскольку именно в процессе производства закладываются материальные основы конкуренции, которые проявляются на рынке через сравнительный уровень цен и прибыльности.

Интенсивность труда оценивается по индексам интенсивности производства (промышленного и сельскохозяйственного), которые представляют собой обобщенные темпы среднесуточных объемов выпуска продукции за каждый месяц рассматриваемого периода по отношению к базовому месяцу.

В настоящее время на первый план в мировой конкурентоспособности выходят неценовые факторы, из которых важнейшее значение приобретают качество товара, его новизна, наукоемкость и интеллектоемкость изделий. Поэтому большинство стран мира обеспечивает повышение своей товарной конкурентоспособности за счет использования инноваций, разработки высокотехнологичных продуктов, создание которых невозможно без развития научно-технического потенциала.

В последние годы большое значение в обеспечении конкурентоспособности товаров приобретает экологический фактор. Более жесткие экологические стандарты, возрастающие требования к качеству товара и одновременно более острая конкуренция на мировом рынке заставляют компании при разработке новых изделий использовать принципы предупреждения загрязнений в комплексе с экологическим самоконтролем. В связи с этим важной задачей является совершенствование рыночных механизмов таким образом, чтобы экологические издержки включались в себестоимость выпускаемой продукции. Цены на товары и услуги должны учитывать экологический фактор их производства, а также использования, дальнейшей утилизации, удаления отходов и рециркуляции [9, c.19].

Поскольку потребительские свойства товара неотделимы от его стоимостных характеристик, постольку и конкурентоспособность данного товара зависит от его потребительских свойств и стоимости.

На практике применяется несколько методов оценки потребительской стоимости изделия: прямое определение его цены с помощью потребителей-экспертов или анкетирования, диагностический метод с применением того же анкетирования, но с учетом значимости потребительских свойств товара.

Цену потребления рассматриваемого товара покупатель представляет себе как ценность данного товара для себя, определяемую совокупностью его свойств, которые должны обеспечивать удовлетворение потребности покупателя.

Цена потребления конкретной продукции зависит, прежде всего, от ее свойств, характеризуемых техническими и эксплуатационными показателями, а также коммерческих и организационных условий приобретения и использования указанной продукции, находящейся в тесной взаимосвязи с теми услугами, которые предоставляет ее поставщик покупателю. Определяется ЦП и факторами общеэкономического характера.

Потребность покупателя независимо от того, относится ли она к сфере производства или личного потребления, имеет двойственный характер и обладает как абстрактными, так и конкретными чертами. Абстрактность заключается в том, что приобретение товара имеет для покупателя смысл только в связи с тем, что с помощью этого товара может быть получен определенный потребительский эффект. Товар выступает в рассматриваемом случае как необходимый элемент процесса удовлетворения данной потребности, характеризуемый рядом показателей, связанных именно с ее абсолютной стороной.

С другой стороны, потребность обладает и специфическими чертами, поскольку процесс потребления осуществляется в конкретных условиях, определяющих его границы, вследствие чего выделяются параметры, характеризующие данные условия потребления. Покупатель стремится оптимизировать свои расходы на удовлетворение некоторой потребности, затратить минимум средств на приобретение и потребление товара.

Показатели, которые оказывают влияние на соответствующие расходы покупателя, объединяются в группу «экономических параметров товара». Все они имеют стоимостную основу: характеризуют отдельные элементы цены потребления продукции, т.е. затрат покупателя, связанных с ее приобретением и использованием.

Техническими являются параметры назначения товара, его эргономические, эстетические и прочие характеристики. Параметры назначения определяют технические свойства изделия, основные области его применения и функции, которые данное изделие должно выполнять.

Указанные параметры отражают полезный эффект, достигаемый с помощью упомянутого изделия в конкретных условиях его потребления.

Вопросы оценки эстетического уровня продукции разработаны в достаточной степени. Другие же показатели и их влияние на структуру цены потребления конкретной продукции должны определяться по отраслевым методикам, основанным на использовании так называемых органолептических методов, согласно которым общий показатель, выражающий в суммарном виде все потребительские свойства данной продукции, образуется как средневзвешенная сумма частных параметрических индексов, характеризующих степень удовлетворения отдельных элементов конкретной потребности.

При исследовании рынка потребительских товаров выделяется ряд их свойств, каждое из которых оценивается органолептическим методом по 5- бальной шкале. Затем путем квалиметрической экспертизы определяется вес каждого свойства. Средняя оценка любого изделия рассчитывается как средневзвешенная сумма оценок отдельных его свойств. Указанные методы также не лишены субъективности, что подтверждает необходимость дальнейших исследований.

В автомобильном и сельскохозяйственном машиностроении применяется концепция поуровневого формирования потребительской стоимости товара. На основе данной концепции строится матрица оценки потребительских свойств товара, которая используется для определения договорной цены конкретного вида продукции, выбирается ряд характеризующих ее показателей и осуществляется их ранжирование по степени важности в каждом из рассматриваемых случаев.

Несмотря на все попытки отражения в ценах потребительских свойств изделия последние глубоко не рассматриваются. В связи с этим все более остро встает вопрос о необходимости выяснения природы потребительской стоимости, механизма и закономерностей ее возникновения, существования и развития. Без этого невозможно осознанно действовать при проектировании изготовления продукции, ее сбыта и потребления.

# 1.3 Методы оценки конкурентоспособности товара

Наличие множества разнообразных товаров на рынке предопределяет существование множества различных подходов к видам конкурентоспособности продукции. В этой связи существует целая система показателей, характеризующих конкурентоспособность.

Рассмотрим классификацию показателей, определяющих конкурентоспособность промышленной продукции (рисунок 1.1):

Конкурентоспособность промышленной продукции

Показатели качества

Экономические показатели

Стандартизируемые (определяемые действующими стандартами, нормами, рекомендациями)

Регламентируемые (определяемые техническими регламентами и постановлениями)

Единовременные

Затраты на приобретение продукции

Текущие затраты на эксплуатацию продукции

Назначения

Эргономические

Эстетические

Унификации

Расходования сырья, топлива, энергии

Прочие

Патентно-правовые

Безопасности

Экологические

Оплаченная стоимость изделия

Расходы на транспортирование

Таможенные сборы и налоги

Расходы на монтаж или предпродажное обслуживание

Прочие

Расходы на обслуживание, услуги

Расходы на ремонт

Расходы на топливо, масла, энергию

Расходы на амортизацию изделия

Прочие

Расходы на утилизацию изделия

*Рисунок 1.1.* Классификация показателей, определяющих конкурентоспособность промышленной продукции

Примечание. Источник: [30, c. 63, рисунок 3.2]

Показатели качества делятся на стандартизируемые и регламентируемые, а экономические показатели – на единовременные и текущие. Чтобы определить уровень конкурентоспособности оцениваемой промышленной продукции, необходимо установить степень удовлетворения ею потребностей конкретного потребителя в определенный период времени и сравнить ее с аналогичным показателем базового образца.

Для оценки конкурентоспособности продукции производственно-технического назначения используется следующая схема:

- после выбора изделия, для которого проводится оценка, на основе изучения рынка и требований покупателей определяется перечень технических и экономических параметров, подлежащих исследованию;

- сравнение по каждой из групп параметров. Суть такого сравнения - выяснить, насколько каждый параметр товара близок к параметру потребности. Инструментом сравнения здесь является единичный показатель: отношение величины параметра анализируемого товара к величине параметра, требуемой покупателем;

- на основе единичных проводится подсчет групповых показателей, которые в количественной форме выражают различие между анализируемым товаром и потребностью, т.е. позволяют судить о степени ее удовлетворения;

- расчет интегрального показателя, представляющего собой численную характеристику конкурентоспособности анализируемого товара по всем группам параметров.

Эта методика является наиболее полной. Здесь рассматриваются такие показатели, как технические, экономические, нормативные, а также основные вопросы маркетинга, с учетом всех этих показателей рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности. Проводится изучение потребностей рынка, и на основе этого строится формулировка требований к изделию. К достоинствам данного метода можно отнести еще и то, что предлагается разработка мер по повышению конкурентоспособности и ее оптимизации с учетом затрат. Обладая рядом достоинств перед рассмотренными ранее методами, данный метод имеет и недостатки. К ним можно отнести: методики охватывают слишком широкий спектр продукции промышленного назначения, не позволяющие учитывать специфические особенности конкретной продукции высокой степени сложности; краткий (сжатый) характер изложения предложенных методик; отсутствие точной последовательности проведения оценки; недостаточно уделяется внимание перечню групповых и составу единичных показателей; вообще не рассматриваются организационно-коммерческие показатели; не раскрыты многие аспекты маркетинговых исследований, такие как использование средств, непосредственно воздействующих на потребителя, участие в выставках, проведение активной рекламной компании и т.д.

Выше мы определили конкурентоспособность товара как его способность быть проданным на данном рынке в данный период времени.

В настоящее время оценка конкурентоспособности товара выводится из соображения, что для покупателя в процессе сравнения товаров выигрывает тот, у которого отношение суммарных затрат на приобретение и использование товара к полезному эффекту, получаемому от данного товара, минимально по сравнению с другими аналогичными товарами, т.е.

, (1.1)

где К – оценка конкурентоспособности товара;

P – суммарные затраты на приобретение и использование товара;

I – полезный эффект, получаемый от данного товара.

Полезный эффект (I) рассчитывается как интегральный показатель качества товара, включающий в себя три группы показателей: основные характеристики товара (технические, конструктивные); регламентируемые (т. е. соответствующие стандартам); параметры и признаки, характеризующие эстетические свойства товара (дизайн, упаковка и т. д.). Каждый показатель входит в интегральный показатель со своим весом, зависящим от значимости для потребителя.

Суммарные затраты на приобретение и использование товара (Р) включают: цену изделия, расходы на транспортировку, установку, обучение персонала, эксплуатацию, ремонт, техобслуживание, налоги, страхование и т. д. Заметим, что в литературе по маркетингу формула (1.1) обычно приводится в виде: . Однако главным приоритетом для маркетолога должна быть позиция покупателя, который, при прочих равных условиях, выберет в большинстве случаев более дешевый товар. Поэтому, по мнению автора, формула (1.1) более адекватно отражает процесс принятия решения покупателем при приобретении товара.

Таким образом, существующая в современной экономической литературе оценка конкурентоспособности товара основана на учете только двух, хотя и интегральных, показателей его качества и цены потребления, т.е. может быть представлена как функция этих двух показателей:

, (1.2)

На практике критерии, по которым потребитель оценивает и выбирает товар, включают в себя гораздо больше показателей, чем цена и качество. Поэтому с позиций маркетинга при оценке конкурентоспособности товара необходимо учитывать не только требования потребителя к его цене и качеству, но и требования, относящиеся в основном к сфере заключения сделки и эксплуатации товара, такие как оперативность поставки, обеспеченность запчастями, организация сервиса, репутация страны-изготовителя и конкретного поставщика и т.д. Необходимо также учитывать степень известности марки и привязанности к ней потребителя.

На разных рынках вес каждого из этих критериев может быть разным, а потому оценивать конкурентоспособность нужно для каждого рынка отдельно.

Однако если в показателе конкурентоспособности учесть все критерии потребителей конкретного рынка, то он покажет лишь ожидаемую, а не реальную конкурентоспособность, ибо для успешной продажи товара необходимо, чтобы он появился на том рынке, на котором действительно нужен, в нужном количестве, в нужный момент времени; чтобы потребитель был подготовлен к появлению данного товара, а маркетинговая программа была бы неуязвимой для конкурентов. Все это зависит от эффективного выполнения трех маркетинговых функций: изучение рынка, управление разработкой и производством товара, управление сбытом и продвижением.

Таким образом, концепция маркетинга приводит к более широкому понятию реальной конкурентоспособности товара, которое зависит не только от соотношения «качество—цена», не только от соответствия критериям потребителей, но и от конкурентоспособности всей маркетинговой деятельности фирмы, т.е.

K = f (критерии потребителей + конкурентоспособность

маркетинга фирмы), (1.3)

Правомерность данного вывода подтверждается также проведенными исследованиями причин неудач новых товаров на рынках [25, c.42]. Исследования показали, что существует семь основных причин неудач новых товаров:

1) недостаточные отличительные характеристики, которые заставили бы потребителей перейти на новый товар;

2) недостаточно четкое определение рынка или товара до начала его разработки;

3) переоценка степени привлекательности рынка;

4) неэффективное продвижение товара на рынок;

5) низкое качество товара по ключевым параметрам;

6) неудачный выбор времени вывода товара на рынок;

7) отсутствие эффективной выкладки товара в магазине (хорошего доступа к потребителю).

Анализируя указанные причины, видно, что в основе их лежит недостаточно эффективное выполнение всех трех функций маркетинговой деятельности, а именно: исследование рынка (причины 1, 2, 3), управление разработкой и производством товара (1, 2, 5), управление сбытом и продвижением (причины 4, 6,7).

Оценка конкурентоспособности товара производится при осуществлении следующих мероприятий:

- комплексное изучение требований рынка, прежде всего, на основе анализа динамики качества реализуемых на нем изделий;

- выработка основных направлений создания и изготовления продукции, пользующейся спросом на рынке;

- оценка перспектив продажи конкретных изделий и формирование структуры экспорта;

- установление цен на продукцию, предназначенную для продажи;

- подготовка рекламы [1, c. 232].

Рассмотрим некоторые методики оценки конкурентоспособности товаров.

1. Методика оценки конкурентоспособности однопараметрических машин и оборудования. Конкурентоспособность анализируемого объекта (товара, услуги) желательно измерять количественно, что позволит управлять ее уровнем. Для измерения конкурентоспособности анализируемого объекта необходима качественная информация, характеризующая: 1) полезный эффект данного объекта и конкурирующих объектов за нормативный срок их службы; 2) совокупные затраты за жизненный цикл объектов.

Полезный эффект — это отдача объекта, интегральный показатель как система используемых в конкретных условиях частных показателей качества объекта, удовлетворяющих конкретную потребность. Другими словами, полезный эффект — это совокупность свойств объекта, используемых для выполнения конкретной работы конкретным потребителем, а качество — это потенциальный эффект для нескольких групп потребителей. Полезный эффект использования объекта конкретным потребителем, как правило, меньше интегрального показателя качества объекта. Приближение этих показателей друг к другу по величине приводит к разунификации объекта и увеличению затрат в сферах производства и восстановления. Значительный разрыв между интегральным показателем качества объекта и его полезным эффектом приводит к недоиспользованию полезных возможностей объекта, что тоже плохо. Поэтому целесообразно проектировать (разрабатывать, формировать) объект с полезным эффектом для конкретных условий, равным 0,8 — 0,9 интегрального показателя качества.

Наиболее часто при оценке конкурентоспособности продукции применяются следующие методы.

Критерием для определения конкурентоспособности товара является его цена потребления, которая определяется по формуле

Цп = Цпр +Ип , (1.4)

где Цп - цена потребления;

Цпр - цена приобретения;

Ип – издержки потребителя этой продукции за весь нормативный срок ее службы [6, с.38].

Для покупателя все расходы делятся на две основные категории: постоянные затраты, которые осуществляются единовременно, то есть покупная цена изделия, расходы на установку, монтаж и пр.; переменные затраты, осуществляющиеся в процессе пользования изделием – эксплуатационные расходы (энергия, сырье, рабочая сила и т.п.), текущий ремонт и обслуживание и др.

Величину переменных затрат (Ипер) можно определить по формуле

Ипер = (ЗП + Ирем +Им + А + Ипр) Тн, (1.5)

где ЗП – годовой фонд заработной платы обслуживающего персонала с отчислениями на социальные нужды;

Ирем – годовые затраты на текущий ремонт и обслуживание;

Им – годовые расходы на топливо, энергию, горюче-смазочные и другие материалы, связанные с эксплуатацией техники;

А – годовая величина амортизации;

Ипр – прочие годовые издержки, связанные с эксплуатацией техники;

Тн – нормативный срок службы.

По мере старения изделия сумма переменных затрат возрастает, и соответственно, увеличивается их доля в цене потребления.

На этой основе формируется удельная цена потребления, которая в определенный момент достигает своего минимума, то есть становится оптимальной. Период, за который достигается оптимальный уровень цены потребления при нормальной интенсивности эксплуатации, называется экономическим ресурсом изделия.

С выработкой этого ресурса потребитель должен прекратить пользоваться данным изделием и заменить его новым или провести капитальный ремонт, то есть восстановить в той или иной степени экономический ресурс.

Рассматриваемый способ применяется, если сравниваемая техника одинакова по производительности и сроку службы. Если эти параметры различаются, необходимо привести их в сопоставимый вид.

Технические параметры при этом методе определения конкурентоспособности учитываются косвенно в стоимостных параметрах (продажной цене и цене потребления) [3, c. 77].

2. При определении конкурентоспособности товара учитываются два критерия: себестоимость производства и реализации товара, а также уровень его качества.

Более конкурентоспособным является тот товар, у которого издержки на производство и реализацию являются минимальными, а уровень качества более высоким по сравнению с товаром-конкурентом.

При одинаковом уровне качества товаров-конкурентов более конкурентоспособным является тот, у которого ниже себестоимость. В этих условиях предприятия должны обращать внимание не только на уровень качества выпускаемой продукции, но и на издержки ее производства и реализации.

3. Сопоставление товаров-конкурентов с учетом их технического уровня и продажной цены.

Согласно этому методу, на первом этапе определяются количественные показатели уровня качества сравниваемого и базового образца (товара) по формуле

КП = КПэ х КПт х КПн , (1.6)

где КП – комплексный показатель уровня качества товара;

КПэ – комплексный показатель эстетико-эргономического уровня;

КПт – комплексный показатель технического уровня;

КПн – комплексный показатель надежности.

На втором этапе определяются показатели конкурентоспособности сравниваемого образца и товара, принятого за базу сравнения:

 ;  (1.7)

где Пкi ,Пк.б. – показатель конкурентоспособности сравниваемого образца и товара эталона;

КПi , КПб – комплексный показатель уровня качества сравниваемого образца и товара-эталона;

Цi , Цб – предполагаемая или фактическая цена реализации рассматриваемого образца и товара-эталона.

Если Пкi>Пк.б., то сравниваемый товар является более конкурентоспособным; если Пкi < Пк.б. – менее конкурентоспособным; если Пкi = Пк.б. – конкурентоспособность одинакова [3, c. 78].

Наиболее наглядное представление дает относительный показатель конкурентоспособности (ОПК):

 (1.5)

Если ОПК ≥ 1, то показатель конкурентоспособности рассматриваемого образца превышает или равен показателю конкурентоспособности базового.

Недостаток данного метода заключается в том, что он учитывает только продажную цену сравниваемых товаров, а не их цену потребления, то есть этот метод не учитывает, насколько хороши эти товары в эксплуатации.

4. Уровень конкурентоспособности определяется на основе сопоставления как технических, так и экономических параметров. При этом рассматриваются единичные, групповые и интегральные показатели.

Единичный показатель характеризует конкурентоспособность оцениваемого изделия при сравнении его с эталоном по одному конкретному показателю, например мощности, скорости, эстетичности и т.д.

Единичный показатель (параметрический индекс) рассчитывается как процентное отношение (или индекс) величины параметра оцениваемого изделия к величине аналогичного параметра эталона (базового образца):

 (1.8)

 (1.9)

где Иеi – единичный параметрический индекс, определенный по i-му параметру (i = 1, 2, …, n);

Пi, Пiб – значение i-го параметра соответственно оцениваемого изделия и базового образца.

При проведении расчетов конкурентоспособности из формулы (1.7) и (1.6) выбирают ту, при которой увеличению относительного значения показателя соответствует повышение конкурентоспособности. Например, при определении относительного значения показателя для производительности изделия применяется формула (1.7), а для расхода электроэнергии – (1.6) [1, c.237].

Групповой показатель характеризует группу однородных свойств изделия. Он определяется по совокупности единичных показателей как сводный параметрический индекс методом средней взвешенной величины:

 (1.10)

где Исq – сводный параметрический индекс, рассчитанный по q-й группе параметров;

аi – вес i-го параметра;

q – номер группы параметров.

При расчете сводного параметрического индекса значительную проблему представляет выбор весовых коэффициентов, поскольку разные потребители оценивают различные параметры товара неоднозначно. Например, одни отдают предпочтение дизайну, другие – эргономическим характеристикам. Здесь не обойтись без субъективизма, который можно снизить за счет проведения тщательных маркетинговых исследований.

Окончательную оценку конкурентоспособности дает интегральный индекс (Ии). Он представляется как отношение суммарного полезного эффекта от эксплуатации или потребления товара к суммарным затратам на приобретение и использование:

, (1.11)

где Э, Эб – суммарный полезный эффект от эксплуатации или потребления соответственно оцениваемого товара и эталона за срок службы;

З, Зб – полные затраты на приобретение и эксплуатацию или потребление соответственно оцениваемого товара и эталона.

В практических расчетах конкурентоспособности промышленной продукции в качестве суммарного полезного эффекта может применяться групповой показатель по техническим параметрам (сводный параметрический индекс), а в качестве полных затрат – групповой показатель по экономическим параметрам.

Таким образом, большинство подходов к оценке фактической конкурентоспособности основывается на теории эффективной конкуренции (матричные методы) и на базе теории качества товаров (рейтинговая оценка).

Фактическая (рыночная) оценка конкурентоспособности дается потребителем в процессе купли—продажи, т.е. в условиях возможности выбора он голосует за то или иное изделие своими денежными средствами. Следовательно, наиболее полно оценить любой товар можно только в условиях развитого рынка с его динамикой спроса и предложения.

# 2. Анализ конкурентоспособности продукции РУП «МАЗ»

# 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Производственное республиканское унитарное предприятие "Минский автомобильный завод" входит в производственное объединение "БелавтоМАЗ" и является головным предприятием объединения. Собственником имущества предприятия является Республика Беларусь, а органом управления им – Министерство промышленности Республики Беларусь. Предприятие является коммерческой организацией, имеет статус юридического лица и обособленное имущество, действует на хозяйственном расчете.

Минский автомобильный завод создан с целью осуществления хозяйственной деятельности, направленной на получение максимальной прибыли, удовлетворения материальных и социальных потребностей коллектива предприятия и интересов Республики Беларусь, насыщения рынка автомобильной продукцией.

Предметом деятельности предприятия является:

- производство и реализация автомобильной и автоприцепной техники, прицепов к легковым автомобилям, комплектующих изделий, деталей, запасных частей, технологического оборудования, непродовольственных товаров народного потребления, продукции сельскохозяйственного производства, а также другой продукции, выполнение гарантийного и сервисного обслуживания произведенной продукции;

- оказание автосервисных, авторемонтных, автотранспортных, бытовых услуг юридическим и физическим лицам;

- оказание услуг в технической подготовке кадров;

- осуществление коммерческо-посреднической, маркетинговой, торговой, внешнеэкономической деятельности, а также любых других видов хозяйственной деятельности, не запрещенных законодательством Республики Беларусь и отвечающих целям, предусмотренным уставом предприятия.

В настоящее время гамма выпускаемых автомобилей включает седельные и бортовые магистральные автопоезда колесных формул 4х2, 4х4, 6х4, самосвалы, лесовозы, шасси под комплектацию в количестве 25 моделей. Кроме того, заводом выпускаются прицепы и полуприцепы к грузовым автомобилям порядка 10 моделей и прицепы к легковым автомобилям 2-х моделей.

Начиная с 1993 года, заводом освоен выпуск автобусов для городских и междугородних перевозок по лицензии немецкой фирмы "Неоплан".

Наряду с автомобильной техникой, завод выпускает запасные части к ней, готовые узлы, детали и заготовки по межзаводской кооперации, специальное технологическое оборудование, инструмент, товары народного потребления, оказывает услуги населению и сторонним организациям.

На основную выпускаемую продукцию имеются сертификаты соответствия, что характеризует ее достаточно высокий технический уровень и качество.

Научно-исследовательский сектор завода объединяет 4 конструкторско-технологических подразделения, экспериментальный цех, ряд центральных заводских лабораторий. Свыше 500 специалистов завода, среди которых 1 доктор и 9 кандидатов наук, непосредственно участвуют в проведении исследований, самостоятельно решают ряд научно-технических проблем.

Завод тесно сотрудничает и с большой наукой. Специалисты завода поддерживают связи с 50 научными организациями РБ и стран СНГ. Наибольший объем научных исследований на хоздоговорной основе выполняется с институтами Академии наук Беларуси и Белорусским Национальным техническим университетом.

Среднесписочная численность работающих на заводе на 01.12.2007 г. составляет 24479 человек, в том числе производственные рабочие - 8468 чел., вспомогательные – 9558 человек.

Завод располагает квалифицированным составом руководителей, специалистов и рабочих.

Минский автомобильный завод, являясь государственным предприятием, самостоятельно определяет структуру управления, устанавливает штатное расписание, разрабатывает и реализует научно-техническую, экономическую, инвестиционную и социальную политику, координирует действия в сфере рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

Осуществление функций управления подразделениями производится в соответствии с положениями о самостоятельных структурных подразделениях завода, положениями о должностных лицах, должностными инструкциями, стандартами предприятия, процедурами управления, инструкциями. Организационная структура управления РУП «МАЗ» приведена в приложении А.

Структура управления заводом совершенствуется по мере изменения рыночных условий путем создания новых и реорганизации (реструктуризации) существующих подразделений. Это вызвано необходимостью создания организационно-технических условий для эффективного воздействия на экономическую, финансовую, производственную, социальную, научно-исследовательскую деятельность завода в зависимости от конъюнктуры рынка.

Управление заводом осуществляется в соответствии с действующим законодательством и Уставом завода на основе сочетания прав и интересов трудового коллектива и собственника имущества завода.

Сочетание и согласованность интересов трудового коллектива и собственника имущества завода реализуется через Совет предприятия. Совет предприятия решает отнесенные к его компетенции вопросы коллегиально на своих заседаниях. Заседание собирается по мере необходимости.

МАЗ имеет у себя все виды действующих производств, свойственные современным крупным машиностроительным заводам. Среди них: литейное, кузнечное, прессовое, сварочное, механообрабатывающее, термическое, окрасочное, сборочное, инструментальное и собственное станкостроительное производства. Больше всех снизило объем литейное производство из-за снижения поставок литья по кооперации.

Уровень механизации и автоматизации рабочих мест составляет около 84%.

Анализ текущего финансового состояния Минского автомобильного завода проводился по данным бухгалтерской отчетности предприятия (балансов и приложений к нему) за 2005-2007 годы (таблица 2.1).

*Таблица 2.1*. Динамика показателей финансово-экономической деятельности РУП «МАЗ» за период 2005-2007 гг., млн. рублей

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | Ед. изм. | 2005 г. | 2006 г. | 2007 г. | 2007 г. к 2006 г., % |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Товарная продукция в сопоставимых ценах на начало года | млн. руб. | 324 791,36 | 331 419,76 | 362 824,37 | 109,5 |
| Реализованная продукция | млн. руб. | 88 403,07 | 221 978,30 | 435 075,61 | 196,0 |
| Себестоимость реализованной продукции | млн. руб. | 80 010,00 | 201 866,18 | 400 608,74 | 198,5 |
| Прибыль от реализации продукции | млн. руб. | 8 393,07 | 20 112,12 | 34 466,88 | 171,4 |
| Балансовая прибыль | млн. руб. | 12 265,58 | 21 949,97 | 28 504,08 | 129,9 |
| Среднегодовая стоимость основных фондов | млн. руб. | 49 217,43 | 133 418,37 | 225 438,21 | 169,0 |
| Среднегодовая стоимость нормируемых оборотных средств | млн. руб. | 26 399,62 | 43 989,53 | 91 232,24 | 207,4 |
| Рентабельность реализованной продукции | % | 10,49 | 9,96 | 8,60 | - |
| Рентабельность всего капитала | % | 16,22 | 11,34 | 9,00 | - |
|  |  |  |  |  |  |
| *Окончание таблицы 2.1* | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Фондоотдача с 1 рубля основных фондов | руб. | 0,51 | 0,64 | 0,73 | 114,1 |
| Оборачиваемость оборотных средств | дн. | 118,78 | 78,45 | 81,98 | 104,5 |
| Численность пром. произв. персонала | чел. | 18565 | 18994 | 19777 | 104,1 |
| Среднегодовая выработка ТП на одного рабочего | млн. руб | 17,49 | 17,45 | 18,35 | 105,2 |

Примечание. Источник: собственная разработка по данным предприятия

Темп роста товарной продукции составил 109,48 % в 2007 г. по отношению к 2006 г.

Анализируя показатели рентабельности реализованной продукции можно сделать вывод о том, что на предприятии рентабельность за период 2006 - 2007 гг. снижалась. И в 2007 г. по сравнению с 2006 г. этот показатель снизился на 1,36 процентных пунктов.

Для расчета показателя фондоотдачи основные фонды необходимо учитывать по балансовой стоимости. По сравнению с 2006 г. в 2007 г. фондоотдача с 1 рубля основных фондов увеличилась на 0,09. В том числе за счет роста товарной продукции этот показатель вырос на 0,63 ((416 688,93-210 185,19)/326 522,18), а за счет увеличения среднегодовой стоимости основных фондов снизился на 0,54 (416 688,93\*(1/567 952,92-1/326 522,18).

Оборачиваемость оборотных средств снизилась на 3 дня. При этом, за счет увеличения среднегодовой стоимости нормируемых оборотных средств длительность оборота увеличилась на 84 дня (360\*(91232,24- 43 989,53) / 201 866,18), а за счет увеличения себестоимости реализованной продукции оборачиваемость снизилась на 81 день (360\*91 232,24 \*(1/400 608,74– 1/ 201 866,18).

Из таблицы видно, что среднегодовая выработка товарной продукции на одного работающего увеличилась на 0,9 млн. руб./чел. (362 824,37/ 19 777- 331 419,76/ 18 994). В том числе за счет роста объема товарной продукции выработка увеличилась на 1,65 млн. руб./ чел. (362 824,37- 331 419,76)/ 18 994), а за счет роста численности промышленно- производственного персонала снизилась на 0,76млн. руб./ чел.(362 824,37\* (1/19 777 – 1/18 994)

На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что в целом финансовое положение завода можно охарактеризовать как удовлетворительное. Предприятие своевременно производит расчеты с поставщиками, выплачивается заработной платы, производятся расчеты за энергоносители и текущие платежи в бюджет.

Основное направление сбытовой политики Минского автозавода – это реализация продукции на экспорт (таблица 2.2.):

*Таблица 2.2.* Отгрузка автотехники МАЗ по рынкам сбыта в 2007 г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рынки сбыта | Автомобили | Доля в общей реализации, % | Прицепы и п/пр | Доля в общей реализации, % | Автобусы | Доля в общей реализации, % |
| Беларусь | 1006 | 5,94 | 243 | 5,85 | 92 | 17,16 |
| Экспорт, всего: | 15944 | 94,06 | 3911 | 94,15 | 445 | 82,84 |
| ВСЕГО: | 16948 | 100,0 | 4153 | 100,0 | 536 | 100,00 |

Примечание. Источник: собственная разработка

Структура экспорта представлена в табл. 2.3.

*Таблица 2.3.* Отгрузка автотехники МАЗ по странам в 2007 г.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Автомобили | Доля в общей реализации, % | Прицепы и п/пр | Доля в общей реализации, % | Автобусы | Доля в общей реализации, % |
| Экспорт, всего: | 15944 | 100,0 | 3911 | 94,15 | 445 | 82,84 |
| Россия | 11987 | 75,2 | 3313 | 79,75 | 319 | 59,51 |
| Украина | 1302 | 8,2 | 240 | 5,78 | 84 | 15,67 |
| Казахстан | 262 | 1,6 | 68 | 1,64 | 0 | 0,00 |
| Туркмения | 338 | 2,1 | 55 | 1,32 | 3 | 0,56 |
| Узбекистан | 95 | 0,6 | 44 | 1,06 | 4 | 0,75 |
| Кыргызстан | 19 | 0,1 | 1 | 0,02 | 0 | 0,00 |
| Азербайджан | 24 | 0,2 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Армения | 4 | 0,0 | 0 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Молдова | 52 | 0,3 | 4 | 0,10 | 2 | 0,37 |
| Дальнее зарубежье | 1859 | 11,7 | 186 | 4,47 | 32 | 5,97 |

Примечание. Источник: собственная разработка

В 2006 году, так же как и в предыдущие годы, основным рынком сбыта продукции МАЗ был и остается рынок России. Максимальное количество было отгружено в РФ, что составило 70,73% (11987 шт.) по автомобилям, по прицепной технике – 79,75% (3312 шт.), по автобусам – 59,51% (319 шт.) от общего объема отгруженной продукции РУП «МАЗ».

# 2.2 Анализ конкурентной среды предприятия

На рынке большегрузных автомобилей в СНГ было продано в 2006 году 69 727 автомобилей (включая импортные авт.). Основными поставщиками большегрузной автотехники на этом рынке являются. ОАО «КамАЗ», РУП «МАЗ», A3 «Урал», АМО «ЗиЛ», ХК «КрАЗ» и производители западных фирм. С учетом всех поставщиков большегрузных автомобилей рынок СНГ увеличился по сравнению с 2005 годом на 17,4 %.

Общий объем продаж грузовых автомобилей производителей СНГ в 2006 году составил 55 190 шт. По сравнению с 2005 годом спрос на грузовые автомобили отечественного производства увеличился на 3 248 автомобилей или на 6,2%.

Стабильность в увеличении реализации автотехники на протяжении последних трех лет наблюдается у МАЗа. Резкое увеличение реализации автомобилей по сравнению с 2006 годом прослеживается на ОАО «КамАЗ». Заводы Урал и КрАЗ на протяжении последних трех лет снижают объемы реализации автотехники.

Лидер продаж грузовой автотехники КамАЗ в 2006 году реализовал на 7266 автомобилей больше по сравнению с 2005 годом. У МАЗа и УралАЗа темп роста по автомобилям грузоподъемностью больше 5 т. составил соответственно 104,6% и 119,6%. Более чем в 2,5 раза упала реализация у ЗиЛа (таблица 2.4).

*Таблица 2.4*.

Анализ реализации РУП «МАЗ» и его основных конкурентов

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Завод-изготовитель | Реализация, шт. | | Темп роста, % |
| 2005 г. | 2006 г. |
| МАЗ | 13311 | 13919 | 104,6 |
| КамАЗ | 14254 | 21518 | 151,0 |
| УралАЗ | 4340 | 5190 | 119,6 |
| КрАЗ | 1074 | 1012 | 94,0 |
| ЗиЛ | 242 | 93 | 38,4 |
| Западные автомобили (новые и б/у) | 26151 | 27995 | 107,1 |
| Всего | 59370 | 69727 | 117,4 |

Примечание. Источник: собственная разработка по данным предприятия

В 2006г. в Россию было ориентировочно продано следующее количество новых и б/у грузовиков зарубежными фирмами: Скания - 2500 шт., Вольво - 3850 шт., Ивеко - 800 шт., Даймлер-Крайслер - 3700 шт., МАН - 2200 шт. Из числа подержанных автомобилей наибольшим спросом пользуются модели 1995-1999 гг. с пробегом до 500 тыс. км.

Конкурентоспособность отечественных автомобилей и далее будет снижаться, если учесть, что инофирмы настойчиво пытаются внедрить новые формы продаж (лизинг, кредитные программы, рассрочки и т.п.), организуют сборку своих машин на совместных предприятиях, не желая даже в сложившихся жестких условиях оставлять обширный рынок СНГ.

Так как рынок СНГ имеет тенденцию увеличения, а на 2007 год емкость рынка составила примерно около 80 000 шт. грузовых автомобилей (в 2006 г. продано 69 727 шт.), то предстоит борьба за долю рынка между основными производителями автотехники и поставщиками импортных автомобилей.

Количество продаж большегрузных автомобилей производителей стран СНГ в дальнее зарубежье уменьшилось по сравнению с 2005 годом на 55,5% (2006 г.- 4497 шт., 2005 г. – 9889 шт.).

Рост экспорта автомобилей наблюдается у РУП «МАЗ» (114,4 %) (таблица 2.5)

*Таблица 2.5.*

Экспорт грузовых автомобилей в страны дальнего зарубежья

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Завод-изготовитель | Реализация, шт. | | Темп роста, % |
| 2006 | 2007 |
| МАЗ | 1625 | 1859 | 114,4 |
| КамАЗ | 5044 | 1741 | 34,5 |
| УралАЗ | 2998 | 769 | 25,6 |
| КрАЗ | 222 | 128 | 57,6 |
| Всего: | 9889 | 4497 | 45,5 |

Примечание. Источник: собственная разработка

Наибольшую долю экспорта автомобилей в дальнее зарубежье (41,34%) занимает МАЗ. На втором и третьем местах, как видно из рисунка 2.1, находятся КамАЗ и УралАЗ.



*Рисунок 2.1*. Доля экспорта автотехники СНГ в дальнее зарубежье

Примечание. Источник: собственная разработка

Главным рынком сбыта для автомобилей МАЗ была и остается Россия. РУП «МАЗ» поставляет на данный рынок около 75% своей продукции.

Парк грузовых автомобилей в России в 2006 г. составил 1 036 081шт.

Парк МАЗов в 2006 г. составил 13,91% всего грузового автопарка России и практически равен парку иномарок, ввезенных в Россию. Доминирующую роль в парке занимают КамАЗы - 46,51%. За последние годы прирост парка незначителен и происходит в основном за счет иномарок и «Бычков». Количество МАЗов и КамАЗов сокращается путем значительного вывода из эксплуатации изношенных автомобилей, т.е. списание превышает поступление новых.

Шасси является самым большим сегментом (34 %) от рынка грузовых автомобилей. Лидером в данном сегменте является КамАЗ. МАЗ постоянно теряет позиции на этом рынке из-за неактивной позиции в работе с предприятиями - изготовителями спецтехники.

Вторым по объему сегментом рынка являются самосвалы (31 %). Лидером по продажам самосвалов является КамАЗ - 3193 шт. У МАЗа есть возможности расширить долю на рынке за счет пересмотра ценовой политики и более активного воздействия на рынки рекламой.

Минский автозавод является лидером по продажам седельных тягачей, занимая почти половину данного сегмента рынка - 6032 шт.

Объем сегмента рынка бортовых автомобилей занимает четвертое место и составляет 13 % доли рынка грузовых автомобилей. Лидером является КамАЗ.

Ситуация, сложившаяся в 2006 году на рынке прицепной автотехники, свидетельствует о том, что после незначительного спада в 2005 г., на нем вновь наметился значительный подъем. По итогам 2006 года объем продаж прицепной техники вырос по сравнению с 2005 годом более, чем на 25%. Рыночные цены при этом продолжали расти с темпом, близким к уровню инфляции.

В условиях все более обостряющейся конкуренции на внутренних рынках стран СНГ прицепной техники предприятия стремятся расширить номенклатуру выпускаемой продукции, повысить ее качество и улучшить потребительские свойства, в том числе за счет использования импортных комплектующих, что также способствует ее удорожанию.

Лидером продаж прицепной техники является МАЗ – 4154 шт., незначительно отстают «Автоприцеп-КамАЗ» г. Ставрополь – 3671 шт. и ОАО «НЕФАЗ» г. Нефтекамск. – 3393 шт. Самый большой темп роста по отношению к 2005 году наблюдается у Нефтекамского автозавода «НЕФАЗ» - 245,8%.

Повышению качества выпускаемой отечественной продукции и ее возможности более успешно конкурировать с западными фирмами способствует применение импортных комплектующих. Ряд российских производителей прицепной автотехники, в том числе «Уралавтоприцеп», «Тверьстроймаш» и компания «Спецприцеп» используют опоры, оси, подвеску, колеса, шины ведущих зарубежных изготовителей. Это сказывается, прежде всего, на надежности техники. Так, ее пробег с импортными комплектующими увеличивается в 2-3 раза. Техника с ипортными узлами изготавливается по заказам на комплектацию, доля ее в общем объеме реализации остается пока незначительной.

Среди производителей автобусов малого класса лидирующее место занимает АО «Павловский автобусный завод», который реализовал в 2006 году 10950 шт. автобусов.

Первое место в производстве большого класса занимает ЛиАЗ – 1600 шт. На втором и третьем местах соответственно находятся НЕФАЗ – 650 шт. и МАЗ – 537 шт.

Проведем исследование основных конкурентов РУП «МАЗ».

При разработке стратегии маркетинга необходимо исследовать не только конкурентные позиции организации, но и уровень конкурентоспособности самого продукта. Только определив фактическое состояние продуктовой линии РУП «МАЗ», уровень удовлетворенности потребителей наряду с конкурентами, можно разрабатывать дальнейшие стратегические направления.

Целью данного исследования является выявление конкурентоспособности продукции РУП «МАЗ».

Достижения цели осуществляется решением следующих задач:

1. Выявить основных конкурентов РУП «МАЗ».

2. Провести опрос экспертов по основным техническим параметрам продукции.

В ходе исследования была использована различная информация, источниками которой являются: перечень субъектов дилерской сети; отчеты о реализации продукции «МАЗ» за 2006 год; объемы продаж продукции конкурентами; данные сегментации проведенной ранее; техническая документация автомобилей МАЗ, в том числе стандарты, ГОСТы, Евро нормы. Методом опроса так же была получена информация, отражающая мнения потребителей. Объекты исследования представлены дилерами различных регионов. Выборка составила 10 человек (руководящие работники дилерских центров) на основании 1% от генеральной совокупности. Инструментом сбора информации послужила анкета, процедура ответов на которую проводилась в два этапа.

На первом этапе работы было проведено пилотажное исследование, в ходе которого респонденты выбрали характеристики, которые, по их мнению, являются важными для грузового автомобиля. Далее, уже выбранные атрибуты ранжировались по степени важности (Приложение Б). Данный этап необходим для того, чтобы выяснить, какие характеристики являются первостепенными при выборе грузового автомобиля. На основании полученных данных фирма может сконцентрироваться на усилении этих показателей, тем самым наиболее полно удовлетворяя потребности покупателей. При обработке данных, полученных при ответе на первый вопрос, выявляется показатель «важность», который в последствии сопоставляется со вторым показателем «выраженность».



*Рисунок 2.2.* Распределение важности атрибутов

Примечание. Источник: собственная разработка

Важность рассчитывается как соотношение суммы средних оценок по отдельно взятому атрибуту к общей сумме средних оценок по всем атрибутам. Анализ выявил, что наиболее важным атрибутом, по мнению респондентов, является мощность двигателя (0,2). На втором месте по важности располагается следующая группа атрибутов, набравшая примерно равный процент: цена (0,14), грузоподъемность (0,12), послепродажное и гарантийное обслуживание (0,12). В меньшей степени потребители требовательным к таким показателям, как: доступность запасных частей (0,11), проходимость (0,09), комфорт кабины (0,08) и безопасность движения (0,07). При оценке показателя «Безопасность движения» учитывалось наличие подушек безопасности, качество антиблокировочной системы, усиление рам каркаса автомобиля. Экологичность автомобиля (0,04) и эстетичность (0,02) являются наименее важными атрибутами для потребителей при выборе автомобиля (рисунок 2.2).

Следующим этапом было выявление показателя «выраженность» атрибутов в продукции РУП «МАЗ» и ее основных конкурентов. Марки - конкуренты были взяты из данных прошлых исследований доли рынка (рисунок 2.3). К основным конкурентам, по данным исследований относятся: КРАЗ, КАМАЗ, УРАЛ, Volvo, Man, Iveco, Scania, Mercedes, Renault.



*Рисунок 2.3.* Объемы продаж продукции конкурентами

Примечание. Источник: собственная разработка

Более детальная расшифровка удельного веса иномарок представлена на рис. 2.4.



*Рисунок 2.4.* Объемы продаж иностранной продукции

Примечание. Источник: собственная разработка

Респонденты оценивали по десятибалльной шкале степень присутствия анализируемых характеристик в конкретных марках. Интерпретация полученных данных отражена в многоугольнике конкурентоспособности, в котором графически представлено расхождение позиции МАЗа по отношению к ее основным конкурентам (рисунок 2.4). Полученные результаты позволяют наглядно оценить, по каким позициям продукция ПРУП «МАЗ» наиболее полно отвечает запросам потребителей, а какие позиции являются слабыми, по сравнению с конкурентами. Так же данный анализ позволяет выявить конкурентное преимущество продукции.

*Рисунок 2.5.* Многоугольник конкурентоспособности



Примечание. Источник: собственная разработка

Подсчет данных производится по следующей формуле: соотношение среднего балла по каждому атрибуту каждой марки к количеству респондентов.

Анализ оценок по наиболее важным атрибутам в глазах респондентов выявил следующую ситуацию. Первостепенной значимостью для потребителей имеет мощность двигателя. Следует отметить, что МАЗ набрал среднее количество баллов - 7,0. По мнению респондентов, наиболее полно выполняет данную характеристику продукция иностранного производства. Так, например, наибольшее число баллов принадлежит Volvo (8,6). Далее следует группа, оценки которой расположены в одном диапазоне: Man (7,8), Scania (7,6), Renault (7,4), КРАЗ и Mercedes (7,2), Iveco (6,8), УРАЛ (6,4), КАМАЗ (5,3). Следующим по важности показателем является цена. Здесь лидером является КАМАЗ (7,4), с небольшим отрывом следует Mercedes (7,0). Далее следует группа марок, набравших примерно равное количество баллов: MAN, МАЗ (6,6), Volvo и Iveco 6,0 баллов. УРАЛ 5,0 баллов и на последнем месте – Renault (4,6). По атрибуту «Грузоподъемность» наибольшее количество баллов набрали Volvo и Mercedes (8,4). За ними следует МАЗ и Scania, также набравшие равное количество баллов (8,2). КРАЗ располагается с небольшим отрывом (8,0). Iveco и Renault (7,8), Man (7,6), следом за ними УРАЛ (7,4). На последнем месте располагается КАМАЗ, набравший всего 6,9 баллов.

На 4 месте по важности послепродажное и гарантийное обслуживание.

Маркой, в которой наиболее полно присутствует данный показатель, является КАМАЗ (7,7). МАЗ и Mercedes получили по 6,6 баллов получил 6,4 балла Volvo. Iveco оценили на 6 баллов. В одном диапазоне разместились Scania (5,2), УРАЛ (5,8), Man 5,6 баллов, Renault 5 баллов. На последнем месте расположился КРАЗ 4,4.

На 5 месте важности атрибутов является доступность запасных частей.

КАМАЗ является бесспорным лидером 8,2 балла. MAN 7,2, следом за ним МАЗ 7 баллов, Iveco 6,8 баллов, Volvo, Scania - 6,6 баллов, Mercedes - 6,2 баллов, КРАЗ 5,8, Renault 5,4 баллов, УРАЛ 5 баллов.

Шестое место по важности занимает атрибут «Проходимость». Наиболее полно воплощающим в себе данную характеристику, является: УРАЛ 8,6 баллов. Далее – МАЗ (7,4), Volvo (5,8), Mercedes (5,6), Man (5,0), Scania (4,6), Iveco (4,0), Renault (4,4), КРАЗ (7,0) КАМАЗ на 7,7 баллов.

Комфорт кабины, не являющийся основным требованием при выборе грузового автомобиля, занимает 7 место. Оценки по данному атрибуту расположились в следующей последовательности. Наиболее комфортными, по мнению респондентов, являются кабины предоставляемые фирмами иностранного производства. Наивысший балл принадлежит Volvo (8,8), Man (8,4), Renault (7,8), Scania и Iveco (8,0), Mercedes (8,2), КАМАЗ 5,5. Наименьший балл - УРАЛ (2,4), КРАЗ (2,6), МАЗ (4,6).

Последние три показателя имеют наименьшую значимость для потребителей. Однако дифференциация по ним довольно высокая. Так, например, по атрибуту «Безопасность движения», расположенный на 8 месте по важности, лидирует Mercedes 8,6 баллов. Респонденты высоко оценивают выраженность данной характеристики, в общем, во всех иномарках: Volvo 8,4, Man 8,0, Scania и Iveco 7,8, Renault 7,4. МАЗ имеет так же довольно высокую оценку 6,8 баллов. Среди российских же марок ведущую позицию занимает УРАЛ 5,6. С небольшим отрывом следует КРАЗ 5,2. КАМАЗ, с точки зрения респондентов, имеет наименьшую безопасность во время движения (4,3).

Экологичность представленных марок автомобилей респонденты оценили следующим образом. Наивысшие оценки принадлежат иномаркам: Volvo 9,2, Man 8,2, Mercedes 8,2, Iveco 8, Renault 7,6 баллов. Оценки марок автомобилей стран СНГ находятся в одном диапазоне, однако наиболее высокую оценку имеет КАМАЗ (5,2), далее следуют МАЗ (4,8), КРАЗ (4,3), наименьшую же - УРАЛ (3,0)

На последнем месте по важности представлен показатель эстетичность автомобиля. Наиболее эстетичными, по - мнению респондентов, являются иномарки: Volvo и Scania (9,2), Mercedes (9,0), Iveco и Man 8,4 балла, Renault (7,2). Лидером по эстетичности среди российских авто является КАМАЗ 6,1 балл, за ним следуют: МАЗ (4,2), УРАЛ (3,2), КРАЗ (2,8).

Далее подсчитывалась общая полезность марки. Данный показатель подсчитывается как сумма частных полезностей, по отдельных атрибутам.

Результаты таковы. Наибольшая полезность присутствует в Volvo - 7,4, далее следует Mercedes - 7,2. Следует отметить, что далее позиции марок располагаются с небольшим отрывом: Man - 7,0, Scania - 6,9, КРАЗ - 6,7, Iveco - 6,6, КАМАЗ- 6,32, Renault - 6,24, УРАЛ - 5,7, МАЗ - 5,7. Исходя из этого, можно сказать, что обладая наименьшей полезностью в глазах потребителей, фирма не имеет большого конкурентное преимущество.

Полученная информация позволяет провести анализ приверженности (рисунок 2.5).



*Рисунок 2.5.* Анализ приверженности на рынке Российской Федерации

Примечание. Источник: собственная разработка по данным предприятия

Графическое изображение данного анализа наглядно показывает удаленность марок относительно друг друга исходя из степени удовлетворенности и обладаемой доли рынка Российской Федерации.

Таким образом, обладая наибольшей степенью удовлетворенности (77,4) Volvo занимает при этом, не самую высокую долю рынка (18%). Renault (64,6) имея самую низкую долю рынка располагается на одной прямой по удовлетворенности с такими марками, как: МАЗ (63,2) и КАМАЗ (62,2). В свою очередь, Iveco и УРАЛ занимают равные позиции по доли рынка - 10%, однако, расхождения по удовлетворенности довольно весомо – (52,4 - Iveco; 69,4 - УРАЛ). Очень близкие позиции занимают Mercedes и Man, удовлетворенность ими оставляет соответственно 72,4 и 75. При чем данные марки имеют также равные доли рынка - 12%. Самую низкую удовлетворенность имеет КРАЗ - 51,4, при этом его доля рынка равна 15%. Scania, при доле рынка 28% имеет довольно высокую степень удовлетворенности 71,8. Следует отметить, что в случае, когда фирма не стремится наиболее полно удовлетворить своего клиента, неминуемо может потерять высокую долю рынка. Так как, в первую очередь усилия фирмы должны быть сконцентрированы на создании лояльного, приверженного потребителя. Поэтому, для удержания своих позиций или для увеличения доли рынка руководством фирм должны быть четко продуманы мероприятия по удовлетворению потребностей потребителей.

Таким образом, проведенный анализ показал, что наиболее важные технические параметры, по мнению потребителей, присутствуют в марке МАЗ в незначительной мере, по сравнению с фирмами-конкурентами.

Если говорить о рынках сбыта в 2007 году, то следует отметить, что по примерным расчетам, до 80% всех проданных седельных тягачей Минского автозавода поступило в Россию, около 16,7% - в другие страны СНГ и чуть более 3% - в государства дальнего зарубежья.

В сегменте грузовых автомобилей это соотношение выглядит следующим образом: 68-69%—20-22% —10%. Таким образом, можно без большой натяжки утверждать, что благополучие МАЗа зависит, прежде всего, от объемов сбыта его продукции на российском рынке, емкость которого продолжает расти высокими темпами вслед за увеличением мировых цен на энергоносители. И даже если нефтегазовая конъюнктура изменится, данное утверждение будет оставаться справедливым еще долгое время. А именно до тех пор, пока технический уровень и экономические показатели изделий Минского автозавода не позволят ему стать игроком глобального масштаба.

Если попытаться оценить итоги работы отечественного автогиганта с точки зрения изменения его доли в общем объеме продаж тяжелых грузовиков в России, то они выглядят не столь оптимистично. Отдельные эксперты склоняются к тому, что сегодня удельный вес продукции МАЗа на рынке РФ вряд ли достигает 16%, тогда как совсем недавно он зашкаливал за 20%, а еще раньше уверенно перекрывал отметку 30%.

Основная причина ослабления позиций Минского автозавода в России состоит в том, что его главные конкуренты (как из РФ, так и из третьих стран) смогли более эффективно воспользоваться ростом платежеспособного спроса российских субъектов хозяйствования, стимулируемого неиссякающим потоком нефтедолларов.

Они заметно потеснили белорусов в сегменте большегрузных автомобилей как "снизу" (за счет предложения несколько менее качественных, но и существенно более дешевых изделий — здесь пальма первенства принадлежит китайцам), так и "сверху" (когда более высокая цена компенсируется набором более высоких потребительских свойств — тут все сильнее нажимают европейские концерны).

Удерживать свои позиции РУП «МАЗ» позволяет лишь относительно более высокий (по сравнению с китайскими и некоторыми российскими машинами) технический уровень продукции. Но по мере того, как ее цена приближается к стоимости изделий ведущих мировых производителей, это преимущество исчезает.

# Между тем конкуренты увеличивают свои доли на рынке автомобилей. По данным официальных источников, из проданных в 2007 году КамАЗом 52648 грузовых автомобилей 39187 (или 74,43%) было куплено в России. При этом удельный вес продукции КамАЗа в нише тяжелых грузовиков у него на родине превысил 27%.

Успешным 2007 год был и для автозавода "Урал", который в настоящее время входит в состав Группы ГАЗ. Он увеличил выпуск готовой продукции до 15751 единицы.

А еще более высокими темпами в 2007 году росла реализация в РФ тяжелых грузовиков из дальнего зарубежья. Российский импорт этой продукции (без учета поставок из Беларуси) за 12 месяцев вырос в 2 раза—до 65-67 тыс. штук, а ее рыночная доля составила 45%. При этом обращает на себя внимание рост поставок китайских автомобилей, которые за короткое время смогли нарастить годовой экспорт большегрузов в Россию от нескольких сотен до более чем 10 тыс. шт.

Всебольший размах приобретает сборка зарубежных моделей грузовиков непосредственно в России. Так, группа компаний Volvo Trucks приступила к созданию предприятия, рассчитанного на выпуск 15 тыс. грузовиков (10 тыс. Volvo и 5 тыс. Renault) в год в Калуге. Планируется, что строительство нового завода будет завершено в начале 2009 года. Scania также объявила о намерении организовать сборочное производство в России.

В ситуации, когда затраты на разработку новой продукции, освоение ее в производстве и продвижение на рынок растут в геометрической прогрессии, практически единственным выходом является создание стратегических альянсов между наиболее близкими по интересам предприятиями.

# 2.3 Оценка конкурентоспособности продукции РУП «МАЗ»

Рассчитаем показатели оценки конкурентоспособности по рассмотренной в главе 1 дипломной работы методике.

Сначала проведем сравнительную характеристику самосвала «МАЗ» и двух его конкурентов – самосвалов КАМАЗ и MAN (таблица 2.4).

*Таблица 2.4.*

Технические характеристики самосвалов с колесной формулой 6х4

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Позиция сравнения | МАЗ-551605 | КАМАЗ 6520 | MAN TGA 40390 |
| Колесная формула | 6х4 | 6х4 | 6х4 |
| Максимальная загрузка на переднюю ось, кг | 7000 | 7500 | 8000 |
| Максимальная нагрузка на задний мост, кг | 26000 | 25600 | 32000 |
| Грузоподъемность, кг | 18500 | 20000 | 27000 |
| Объем кузова, м3 | 11 | 12 | 19 |
| Объем топливного бака, л., материал бака | 350, сталь | 350, сталь | 300, сталь |
| Модель двигателя (европейский стандарт) | ЯМЗ-238ДЕ (Euro-1) | КАМАЗ 740.51 (Euro-2) | MAN D2066LF02  (Euro-3) |
| Мощность двигателя, л.с. | 330 | 320 | 390 |
| Расположение и число цилиндров | V-образное, 8 | V-образное, 8 | Рядный, 6 |
| Рабочий объем, л | 14,86 | 11,76 | 12 |
| Модель КПП | ЯМЗ-238М | ZF 16S 151 | ZF 16S |
| Тип КПП | Механика | Механика | Механика |
| Ступеней КПП | 8 | 16 | 16 |
| Ориентировочная стоимость, долл. США | 80000 | 93000 | 164000 |

Примечание. Источник: собственная разработка по данным предприятия

Как видно из таблицы 2.4, самосвал МАЗ-551605 уступает конкурентам по ряду показателей, так максимальная загрузка на переднюю ось у него ниже чем у КАМАЗа, на 500 кг и на 1000 кг у MANа соответственно.

Максимальная нагрузка на задний мост у МАЗа выше, чем у КАМАЗа на 400 кг, но ниже чем у MANа на 6000 кг, что весьма существенно.

МАЗ отличается от двух исследуемых конкурентов и наименьшей грузоподъемностью и объемом кузова.

Модель двигателя на МАЗе соответствует стандарту Euro-1, в то время как исследуемые конкуренты имеют двигателя более соответствующие современным стандартам – Euro-2 и Euro-3.

МАЗ обладает большей мощностью двигателя, чем КАМАЗ, но меньшей, чем MAN.

У МАЗа наименьшее количество ступеней передач – 8, но и наименьшая цена из всех исследуемых конкурентов, хотя при том, что все показатели, изученные в таблице, ниже показателей самосвалов-конкурентов, это не удивительно.

Отделом маркетинга РУП «МАЗ» было проведено исследование конкурентоспособности продукции (таблице 2.5).

*Таблица 2.5.* Показатели конкурентоспособности самосвалов МАЗ-551605 и МАЗ 6520

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | КАМАЗ 6520 | МАЗ-551605 | Единичный показатель  gi | Весовой коэфф.  ai | Групповой показатель  G |
| Качественные параметры | | | | | |
| Внешний вид | 0,9 | 0,7 | 1,3 | 0,15 | 0,190 |
| Экономичность | 1 | 0,9 | 1,1 | 0,20 | 0,22 |
| Технические показатели | 1 | 0,9 | 1,1 | 0,25 | 0,27 |
| Ремонтоспособность | 1 | 1 | 1 | 0,10 | 0,10 |
| Надежность в эксплуатации | 0,9 | 0,8 | 1,1 | 0,15 | 0,16 |
| Сервис | 0,8 | 0,7 | 1,1 | 0,15 | 0,19 |
| Итого: |  |  |  |  | 1,13 |
| Экономические параметры | | | | | |
| Цена | 93000 | 80000 | - | - | - |
| Затраты на эксплуатацию 5% | 4650 | 4000 | - | - | - |
| Расходы на ремонт 10% | 9300 | 8000 | - | - | - |
| Расходы на транспортировку 0,5% | 465 | 400 | - | - | - |
| Итого: | 107415 | 92400 | - | - | 1,16 |

Примечание. Источник: собственная разработка по данным предприятия

Рассчитаем интегральный показатель (I) по формуле:

I = Gm / Gэ, (2.1)

где Gm – групповой показатель по техническим параметрам;

Gэ – групповой показатель по экономическим параметрам.

I = 1,13 / 1,16 = 0,97

Так как интегральный показатель меньше единицы (0,97 < 1), то самосвал МАЗ-551605 уступает самосвалу КАМАЗ 6520 и по качественным параметрам и по экономическим параметрам.

На РУП «МАЗ» также применяется методика определения конкурентоспособности производимой продукции с использованием экспертной оценки.

1. Экспертной комиссией отбираются критерии или оценочные показатели, которые в наибольшей степени характеризуют продукцию.

2. Исходя из технических параметров, регламентированных ГОСТами, а также общими тенденциями сегмента рынка, основных конкурентов, анализа прошлых периодов, определяются максимальное и минимальное значения всех оцениваемых показателей.

3. Исследуется информация по показателям критериев образцов техники, конкурирующей с единицей предприятия. Методы сбора информации:

* Аналитический, с использованием различных источников;
* Экспертный, с оценкой неизмеримых показателей, таких как эргономичность, эстетичность, наличие специального оборудования и другие показатели;
* Метод проведения испытаний над контрольным и конкурирующими образцами, который имеющий высокую стоимость.

4. Рассчитываются выбранные показатели с использованием формул, которые приведены далее.

5. После расчета критериев измеримые и неизмеримые показатели приводятся в сопоставимый вид (для этого изначально и измеряются максимальные и минимальные значения параметров).

6. Полученные показатели по каждому образцу суммируются и делятся на их общее количество. Таким образом, и получается средний показатель конкурентоспособности.

Таким образом, для определения конкурентных преимуществ выпускаемой заводом автотехники необходимо сопоставить в безразмерной форме перечисленные ниже параметры моделей-аналогов—суммарная площадь профиля характеризует конкурентоспособность каждой модели в выбранном диапазоне показателей. Конкурентоспособность в таблице 2.6 оценивается по следующим показателям:

ЧТС – чистая текущая стоимость автобуса (за весь период эксплуатации),

ДЧДП – дисконтированные чистые денежные поступления (по годам),

It – инвестиции (включают цену и затраты на ремонт и замену узлов).

Средняя техническая скорость, рассчитываемая по формуле

Vт=αNmax×Kv×(1,36Nуд×КПДтр/f)2/3, (2.2)

где αNmax –коэффициент использования мощности

Kv –коэффициент рельефа местности

Nуд - удельная мощность двигателя

КПДтр - коэффициент полезного действия трансмиссии

f - коэффициент сопротивления качению

Уд. мощность, рассчитываемое по формуле

Nуд = Nдв×βпр/ (Go+q×γгр)+Nдв×(1- βпр)/ Go, (2.3)

где Nдв – мощность двигателя, кВт,

βпр – коэффициент использования пробега

Go – вес снаряженного автобуса, т.

q –грузоподъемность автобуса, т.

γгр –коэффициент класса груза.

Динамические факторы:

D=Pт / (Go + q), (2.4)

где Рт –тяговое усилие ведущих колес.

Рт =Mдв × ui × uгл × КПДтр / rк , (2.5)

где Mдв – максимальный крутящий момент двигателя, кГм,

ui – передаточное число 1 ступени КПП,

uгл – передаточное число главной передачи

КПДтр – коэффициент полезного действия трансмиссии

rк – динамический радиус колеса.

На РУП «МАЗ» была проведена оценка конкурентоспособности автобуса МАЗ-256 и конкурентов с помощью метода экспертных оценок, которые внесены в столбцы 2-4 таблицы 2.6.

*Таблица 2.6.* Оценка показателей конкурентоспособности МАЗ-551605

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Оценочный показатель | МАЗ-551605 | КАМАЗ 6520 | MAN TGA 40390 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. ЧТС=сумм. ДЧДПt-сумм. It, тыс. руб. | 0,2148 | 0,8545 | 0,4327 |
| 2. Цена (Ц.), тыс. руб. | 0,3148 | 0,7688 | 0,1576 |
| 3. Внутренний коэф. окупаемости (ВКО), % | 0,3399 | 0,6824 | 0,9758 |
| 4. Сопутствующие капвложения (Кэкс), т.р. | 0,8000 | 0,8000 | 0,8000 |
| 5. Доля экспорта в объеме выпуска α, % | 0,7853 | 0,1201 | 0,2503 |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6. Себестоимость перевозок (Sэкс), руб./ткм | 0,9644 | 0,0916 | 0,5177 |
| 7. Соответствие правовым нормам (Кн), % | 0,9706 | 0,4412 | 0,5882 |
| 8. Эстетичность (Эс), баллы | 0,6667 | 0,7778 | 0,5556 |
| 9. Эргономичность (Эр), баллы | 0,6250 | 0,1250 | 0,7500 |
| 10. Мощность двигателя (Nдв), л.с. | 0,5968 | 0,1129 | 0,0484 |
| 11. Масса снаряженного автобуса (Gо), кг. | 0,0745 | 0,9784 | 0,6092 |
| 11.1 Полная масса автобуса | 0,3455 | 0,0114 | 0,0909 |
| 12.1. Мест для сидения | 0,6000 | 0,1000 | 0,9000 |
| 12.2. Общая пассажировместимость | 0,1000 | 0,4000 | 0,3667 |
| 12.3. Объем багажника | 0,6667 | 0,0000 | 0,9000 |
| 13. Максимальная скорость, (Vmax), км/час | 0,7791 | 0,4070 | 0,5233 |
| 14. Средняя технич. скорость (Vт), км/час | 0,5606 | 0,9697 | 0,6930 |
| 15. Динамический фактор (D) | 0,7653 | 0,9880 | 0,9331 |
| 16. Наличие АБС | 0,6000 | 0,6000 | 0,6000 |
| 17. Наличие ПБУ | 0,2000 | 0,0000 | 0,4000 |
| 18. Контрольный расход топл. (Q1), л/100км | 0,4186 | 0,1653 | 0,9804 |
| 19. Коэф. эффективн. (Кэф), 100 км2/ч\*л | 0,2868 | 0,0996 | 0,9654 |
| 20. Наработка на отказ (Н), км | 0,8000 | 0,8000 | 0,8000 |
| 21. Уд. Трудоемкость (Ттоп), чел\*ч/1000 км | 0,6905 | 0,7814 | 0,4726 |
| 22. Периодичность ТО-2 (Пто-2), тыс/км | 0,6429 | 0,6429 | 0,2857 |
| 23. Ресурс (L), тыс. км | 0,4737 | 0,0351 | 0,5614 |
| Соотношение цена/качество условно-приведенных единиц | 0,5493 | 0,4520 | 0,5830 |

Примечание. Источник: собственная разработка по данным предприятия

По полученным данным можно утверждать, что наиболее конкурентоспособным на сегменте средних автобусов среди оцениваемых образцов техники является автобус MAN TGA 40390 с общим соотношением цена/качество в условно-приведенных единицах 0,5830, МАЗ-551605 оказался менее конкурентоспособным (0,5493), на что повлияло множество факторов: цена изделия, внутренний коэффициент окупаемости, удельная трудоемкость и другие факторы. Но наибольшее влияние оказало то, что данная методика оценки конкурентоспособности имеет большое количество недостатков. Полученная информация, во-первых, искажает данные, во-вторых, не отражает действительного положения дел на рынке, в-третьих, имеет высокую долю субъективности, и в целом методика нацелена не на поиск вариантов повышения конкурентоспособности, а только для отчетности, что она имеется и используется.

У данной методики существуют как положительные стороны, так и недостатки. К положительным сторонам можно отнести то, что для особенностей промышленного маркетинга в оценке конкурентоспособности присутствует множество технических параметров, которые отражают особенности отрасли. Многие показатели конкурентоспособности получены путем испытаний и исследований информации автотранспортных организаций, а также расчетами, основывающихся на научных трудах. Но данная методика несовершенна так, как имеет в наличии огромное число недостатков:

1. Не учтен вес критериев оценки. Например, цена для покупателя продукции будет иметь большее значение, чем максимальная скорость, в свою очередь последующие вложения в технику (цена потребления) важнее во многих случаях цены приобретения (единовременных вложений). При адекватной оценке веса критериев изменится и общая конкурентоспособность. Для расчета веса критериев целесообразно провести анкетирование дилерских центров, грузо- и пассажироперевозчиков, автотранспортных организацией, покупателей пассажирской техники о побудительных мотивах выбора.

2. Преобладают критерии технического назначения, хотя на данном этапе развития пассажирской техники все параметры регламентированы техническими стандартами и требованиями, в большинстве случаев действующих во всей отрасли. Например, класс автобусов определяется пассажировместимостью и массой, которые находятся в определенном промежутке, поэтому данные критерии будут общими для всего сегмента рынка. Необходимо находить выгоды в указанных параметрах и модифицировать продукцию, а также большее внимание уделять маркетинговым факторам: организации сервиса, сбыта, продвижению оцениваемого образца.

3. Данные расчетов себестоимости перевозок, сопутствующих капиталовложений необходимо постоянно корректировать, что усложняет оценку конкурентоспособности и искажает с течением времени полученные результаты.

4. Данная методика на РУП «МАЗ» применяется и к пассажирской технике и к грузовой с незначительными изменениями параметров оценки, что недопустимо, так как различные сегменты рынка, особенности продукции требуют адекватной методики. Для автомобиля весомым параметром будет грузоподъемность, а для автобуса пассажировместимость и количество мест для сидения. Но если мы рассчитываем эксплуатационные расходы, например расход топлива, то снаряженная масса будет влиять на него, а, используя оба этих параметра в оценке конкурентоспособности, будет присутствовать эффект влияние одного параметра на другой, что, в конечном итоге, исказит в 2 раза полученный результат.

5. Не определены цели оценки конкурентоспособности образца техники. Например, при выводе нового товара на рынок целью будет завоевание доверия покупателей и рост объема сбыта и, следовательно, для определения прогнозируемой конкурентоспособности отбираются одни параметры, и методика применяться должна иная, нежели при поставленной цели в удержании лидирующей позиции на рынке.

Как показал анализ конкурентоспособности продукция РУП «МАЗ» по своим показателя не уступает основным конкурентам на внешних рынках. Таким образом, для того чтобы рынок сбыта был стабильным и развивающимся необходимо, прежде всего, повысить конкурентоспособность, в первую очередь, на рынках стран СНГ и развивающихся стран. В настоящее время ситуация на рынке является достаточно благоприятной для завода, позволяющая ему реализовать собственные конкурентные преимущества. Дальнейшее расширение рынка сбыта автотехники МАЗ должно осуществляться как за счет повышения конкурентоспособности продукции, так и за счет разработки и освоения новых ее видов. Соответствие автомобильной техники МАЗа постоянно растущим международным требованиям к техническому уровню, требованиям безопасности, экологии и охраны здоровья позволит сохранить и расширить рынки сбыта не только в странах СНГ, но и в других странах мира.

Данные таблицы 2.5 показывают, что основными показателями, по которым продукция МАЗ уступает конкуренту КАМАЗу, являются сервис и надёжность в эксплуатации. Именно эти параметры являются резервами для повышения конкурентоспособности продукции предприятия. Для улучшения сервиса необходимо расширение сервисной сети РУП «МАЗ». Что касается улучшения надёжности в эксплуатации, то в этой связи можно предложить меры по повышению качества выпускаемой продукции. Мероприятия по реализации данных резервов представлены в главе 3.

# 3. Направления повышения конкурентоспособности продукции

# 3.1 Повышение качества выпускаемой продукции

Повышение конкурентоспособности автомобильной техники достигается путем проведения институциональных преобразований, развития производства высокотехнологичных автомобильных компонентов и материалов, применения государственных стандартов, отвечающих международным требованиям, совершенствования научно-технического и кадрового обеспечения.

Основной стратегической целью Минского автомобильного завода на ближайшие годы является повышение конкурентоспособности продукции и увеличение объемов реализации выпускаемой заводом автотранспортной техники.

Реализация стратегической цели завода предусматривает:

- обновление и расширение номенклатуры выпускаемой продукции;

- внедрение и сертификация систем менеджмента качества производства автомобилей, производства автобусов и производства автоприцепов на соответствие требованиям МС ИСО серии 9000;

- техническое перевооружение производства с заменой устаревшего морально и физически изношенного оборудования и технологии на новые более прогрессивные и современные;

- проведение комплекса мероприятий по снижению себестоимости продукции;

- дальнейшее развитие маркетинговой деятельности с целью завоевания и освоения новых рынков сбыта;

- улучшение гарантийного и сервисного обслуживания продукции завода у потребителей;

- освоение производства ряда деталей и узлов взамен покупаемых в настоящее время в странах дальнего зарубежья.

Реализация данной стратегии позволит заводу повысить конкурентоспособность и качество выпускаемой продукции, обеспечит увеличение объемов, расширение и укрепление позиций на рынке и получение на этой основе прибыли, достаточной для дальнейшего совершенствования и развития производства, более полного удовлетворения материальных потребностей коллектива.

Так как РУП «МАЗ» относится к машиностроительной отрасли, одной из ведущих отраслей нашей республики, то в целях повышения конкурентоспособности продукции предприятия в республике необходимо особое внимание уделять развитию производства автомобильных компонентов, определяющих технический уровень и качество автомобильной техники, в том числе двигателей, агрегатов трансмиссии, тормозных систем, рулевого управления, элементов подвески, систем нейтрализации отработавших газов, электронных систем управления и электрооборудования. Разработка и производство автомобильных компонентов должны осуществляться специализированными фирмами, поставляющими продукцию широкой номенклатуры и разных типоразмеров изготовителям автотранспортных средств. Оптимальный объем продажи позволит таким фирмам быстро окупать вложения, вкладывать значительные инвестиции в научно-исследовательские разработки и расширение производства, оперативно внедрять новые технологии и поддерживать конкурентоспособность своих изделий. При этом совершенствование компонентов специализированными фирмами будет обеспечивать повышение конкурентоспособности автомобильной техники РУП «МАЗ».

Необходимо стимулировать развитие производства комплектующих изделий, конструкционных и эксплуатационных материалов на предприятиях смежных отраслей промышленности, в том числе новых поколений шин, удовлетворяющих требованиям по уровню шума и экологии, изделий электронной и электротехнической промышленности, прогрессивных видов металлопродукции, пластмасс и лакокрасочных материалов, а также моторных топлив, масел, смазок и рабочих жидкостей.

Развитие автомобилестроительной отрасли базируется на фундаментальных и прикладных исследованиях, направленных на создание новых видов автомобильной техники, отвечающих перспективным требованиям по безопасности, экологии и надежности. Приоритетными направлениями проведения научных исследований на среднесрочную перспективу являются: использование альтернативных видов топлива (водород, метанол, этанол, диметиловый эфир, биотопливо); создание топливных элементов и комбинированных энергетических установок; разработка двигателей внутреннего сгорания с регулируемыми рабочим объемом и степенью сжатия, а также внедрение алгоритмов отбора мощности, обеспечивающих минимальные затраты энергии на передвижение и высокую проходимость; создание нового поколения автоматической трансмиссии, интегрированных (интеллектуальных) систем безопасности, бортовых систем диагностики и контроля, а также математических моделей физико-химических процессов сгорания топлива и преобразования энергии; освоение и внедрение технологий, обеспечивающих сопровождение продукции автомобилестроения в течение ее полного жизненного цикла.

Для решения этих задач необходимо обеспечить формирование на РУП «МАЗ» и на других предприятиях машиностроительной отрасли соответствующего кадрового потенциала с использованием комплексной системы непрерывного образования и повышения квалификации специалистов всех уровней, соответствующей последним достижениям мировой науки и техники.

Развитие РУП «МАЗ», а также уровень конкурентоспособности его продукции во многом будет определяться государственной политикой, направленной на создание благоприятных условий для осуществления инвестиционной деятельности, защиту внутреннего рынка, повышение конкурентоспособности отечественной продукции.

Активная государственная политика в области развития автомобилестроения, и в частности на укрепление позиций РУП «МАЗ» на рынке большегрузной техники и автобусов должна быть направлена на осуществление следующих мер:

- разработку механизма, обеспечивающего создание новых и модернизацию действующих производственных мощностей по выпуску передовой автомобильной техники и ее компонентов;

- создание условий для привлечения средств, направленных на реализацию высокоэффективных проектов, осуществляемых на конкурсной основе;

- предоставление грантов для проведения НИОКР по разработке новой автомобильной техники и ее компонентов;

- применение механизмов таможенно-тарифного регулирования;

- усиление антимонопольного контроля на рынках товаров, услуг и капитала;

- проведение активной политики в области экспорта;

- стимулирование развития лизинга автотранспортных средств, кредитование приобретения автомобильной техники физическими и юридическими лицами;

- создание инвестиционно привлекательных условий для организации совместно с ведущими зарубежными компаниям специализированного производства автомобильных компонентов;

- повышение конкурентоспособности автомобильной техники путем применения стандартов, отвечающих международным требованиям;

- развитие специализированных мощностей по изготовлению узлов и агрегатов, в том числе двигателей внутреннего сгорания.

Автомобильное производство является источником загрязнения окружающей среды. На РУП «МАЗ» предполагается значительно снизить выбросы загрязняющих веществ в окружающую среду за счет совершенствования наиболее вредных технологических процессов, замены устаревшего оборудования, средств доставки и утилизации отработанных технологических материалов.

Повышение экологических характеристик выпускаемых автомобилей предусматривается осуществить в 3 этапа. На первом этапе необходимо оптимизировать конструкцию и технологию изготовления автомобильной техники «МАЗ», упорядочить нормативные требования по экологии и организовать выпуск автомобилей, удовлетворяющих нормам Комитета по внутреннему транспорту Европейской экономической комиссии ООН (ЕВРО-3). На втором этапе следует обеспечить соответствие выпускаемых автомобилей нормам Комитета по внутреннему транспорту Европейской экономической комиссии ООН (ЕВРО-4). На третьем этапе (до 2010 года) необходимо осуществить переход на электронное управление работой двигателя и автомобиля в целом. В целях повышения экологической безопасности автомобилей в период их полного жизненного цикла предстоит решить вопросы законодательного, организационного и технологического обеспечения всей процедуры вторичного использования материалов и конструкций. Необходимо обеспечить создание межведомственной системы мониторинга соответствия безопасности автомобильной техники техническому уровню по экологии, безопасности, надежности и другим потребительским свойствам на базе организации системы испытаний в условиях реальной эксплуатации автотранспортных средств.

Для того чтобы выпускать конкурентную, востребованную рынком продукцию, необходимы новые современные технологии и соответствующее оборудование.

Основной статьей, которая негативно влияет на производственные издержки РУП «МАЗ», являются материальные затраты.

Прежде всего, при планировании технико-эксплуатационных параметров нового изделия необходимо провести маркетинговые исследования рынка с целью определения отставания от конкурентов на данном рынке по важнейшим показателям качества, а также маркетологи должны спрогнозировать тенденции научно- технического прогресса (НТП) в данной области на период внедрения нового товара у потребителя. Эти параметры закладываются в техническое задание на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). Затем конструкторы, технологи, экономисты и менеджеры ищут пути технического и организационно-экономического решения проблем и документально оформляют способы материализации планируемых показателей. После этого изготавливают и внедряют новые изделия у потребителей. Схема применения опережающей базы сравнения при планировании технико-эксплуатационных параметров нового изделия приведена на рисунке.

Предположим, выпускаемый образец имеет параметр П1, лучший образец конкурентов П2. Значит, в момент Т1, отставание выпускаемого образца от лучшего составляет П2 - П1. Однако лучший образец проектировался раньше момента Т1, поэтому его параметры уже отстают от лучших мировых достижений в данной области, зафиксированных в изобретениях, патентах, научных отчетах и других источниках.

*Рисунок 3.1.* Схема применения опережающей базы сравнения при планировании технико-эксплуатационных параметров нового изделия (В0 - выпускаемый образец товара фирмы; Л0 - лучший образец конкурентов на данном рынке)

П4

П3

П2

П1

A

Т1

Т2

Т3

Т4

Т

В0

Л0

В

C

D

Тенденции технического прогресса в данной области

Показатель

объекта (П)

Кроме того, еще нужно время для реализации плановых параметров будущего товара в конструкторской документации (Т2), технологической документации (Т3), изготовления и внедрения у потребителя (Т4).

При ориентации параметров выпускаемого образца на лучший образец к моменту внедрения нового образца у потребителя (Т4) отставание от лучших мировых достижений будет равно П4 - П2. Поэтому ориентация плановых показателей нового образца на показатели лучшего образца на данном рынке не обеспечит конкурентоспособности нового образца. Будет только частичное улучшение выпускаемого образца. Если при планировании показателей качества ориентироваться на тенденции НТП в данной области на начало освоения новой продукции в серийном производстве (точка "С"), то отставание нового образца от тенденций НТП будут меньше (П4 - П3). Этот подход можно применять при отсутствии экспериментальной базы, качественной информации и средств для коренного улучшения товара.

Схему, представленную на рисунке 3.1, необходимо использовать в том случае, когда увеличение показателя приводит к повышению качества и конкурентоспособности продукции. Например, при планировании таких показателей, как производительность, средняя скорость, грузоподъемность, срок службы и др.

В случае, когда снижение показателя (например, удельный расход топлива, уровень шума, содержание вредных веществ) приводит к повышению качества и конкурентоспособности продукции, необходимо использовать схему, представленную на рисунке 3.2.

*Рисунок 3.2.* Схема применения опережающей базы сравнения в случае, когда снижение показателя приводит к повышению качества и конкурентоспособности изделия

П4

П3

П2

П1

A

Т1

Т2

Т3

Т4

Т

В0

Л0

В

C

D

Тенденции НТП в данной области

Показатель

объекта (П)

Примечание. Источник: собственная разработка

Для того чтобы опередить конкурентов и выйти в лидеры с новым товаром на данном рынке, предприятие должно применять опережающую базу сравнения, т.е. должны спрогнозировать тенденции НТП в данной области на период внедрения нового товара у потребителя. При таком подходе по важнейшим параметрам прогнозируется точка "Д" и эти параметры закладываются в техническое задание на проведение научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР). В этом случае фирма не будет отставать от лидеров (чтобы их опережать можно "планку" взять и выше точки "Д"). Затем конструкторы, технологи, экономисты и менеджеры ищут пути технического и организационно-экономического решения проблем и документально оформляют способы материализации планируемых показателей. После этого изготавливают и внедряют новые изделия у потребителей.

С целью формализации представленного подхода предлагается расчет планируемых технико-эксплуатационных параметров новых изделий осуществлять по следующей формуле 3.1 [18, 72].

 (3.1)

где П2 - планируемый (прогнозируемый) показатель нового изделия;

П1 - показатель, характеризующий лучшие мировые достижения в данной области;

δП - среднегодовая тенденция изменения данного показателя, учитывающая тенденции НТП в данной области, %;

tпп - период, включающий маркетинговые исследования, подготовку производства, освоение в серийном производстве и внедрение нового товара у потребителя.

Использование предложенного подхода к планированию технико-эксплуатационных параметров новых изделий рассмотрим на примерах.

На начало 2008 года лучший показатель по минимальному удельному расходу топлива был у автомобиля «Скания» и находился на уровне 188 г/(Квт\*ч) или 139 г/(л.с\*ч). Среднегодовая тенденция снижения данного показателя составляет 1%. Если предприятию для разработки и внедрения нового изделия у потребителя понадобится 2 года, то при составлении технического задания этот показатель необходимо спланировать на уровне 184,3 г/(Квт\*ч) или 136,2 г/(л.с\*ч)  .

Аналогичный подход необходимо использовать и при планировании других технико-эксплуатационных показателей, имеющих важное значение для потребителей.

Следует отметить, что применение опережающей базы сравнения при планировании технико-эксплуатационных параметров новых изделий и последующее достижение этих параметров требует высокой квалификации всех работников, мощной научно-экспериментальной базы, большого объема качественной информации. На это потребуются существенные затраты. Их окупаемость будет вызвана повышением спроса на качественные автомобили и соответственно увеличением выручки от реализации.

Согласно бизнес-плану РУП «МАЗ» издержки на исследования составят 100 млн. руб. в год и будут включены в статью “Расходы на подготовку и освоение производства”. Так как штат службы маркетинга достаточно большой, то для проведения вышеуказанных исследований увеличивать численность работающих необходимости нет. Поэтому будут иметь место затраты, связанные с повышением квалификации пяти работников в сумме 300 тыс. руб. на человека в год и их поощрением за повышение конкурентоспособности отечественных автомобилей. Метод расчета премиальных выплат приведен ниже. Премии конструкторам и технологам будут выплачиваться из фонда поощрения.

Увеличение выручки от реализации при производстве новой техники составит не менее 8% за счет увеличения объемов производства при сохранении на прежнем уровне цен и затрат на рубль товарной продукции. При этом планируется завоевание рынков дальнего зарубежья.

Расчет величины чистой прибыли после внедрения проектного мероприятия представлен в таблице 3.1.

*Таблица 3.1.* Расчет чистой прибыли, млн. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Расчет | Значение |
| Дополнительная выручка (без косвенных налогов) | 435 075\*0,08 | 34 806 |
| Дополнительные затраты | - | 100,00 |
| Дополнительная себестоимость | 34 806\*0,92+100 | 32 121,52 |
| Дополнительная балансовая прибыль | 34 806-32 121,52 | 2 684,48 |
| Дополнительный налог на прибыль | 2 684,48\*0,24 | 644,28 |
| Дополнительные отчисления в местный бюджет | 2 040,20\*0,03 | 61,2 |
| Дополнительная чистая прибыль | 2 684,48-664,28-61,2 | 1979 |

Примечание. Источник: собственная разработка

Увеличение чистой прибыли в результате применения опережающей базы сравнения при планировании технико-эксплуатационных параметров нового изделия составило 1979 млн. руб. Так как срок технической подготовки нового изделия занимает несколько лет, то целесообразно продисконтировать величину дополнительно полученной прибыли. Ставка дисконтирования принимается на уровне ставки банковского процента- 12%. При длительности технической подготовки 3 года величина прибыли составит:



На стадии разработки товара, когда о будущем товаре известны лишь планируемые технико-эксплуатационные параметры, необходимо правильно установить цену. А в дальнейшем через нее управлять затратами, чтобы когда изделие выйдет на рынок оно было востребовано потребителями, т.е. его устраивали бы качество и цена товара, и в то же время, чтобы эта цена покрывала затраты производителя и приносила ему приемлемую прибыль.

В условиях рыночных отношений цена нового изделия устанавливается путем соглашения между двумя субъектами: производителем (продавцом) и потребителем (покупателем) новой техники, экономические интересы которых прямо противоположны. Производитель новой техники стремится продать ее по возможно более высокой цене, потребитель - приобрести по более низкой. В процессе торга продавец должен доказать покупателю, что ему выгодно заплатить назначенную цену.

Возможная договорная цена находится в определенном диапазоне, ограниченном верхним и нижним пределами цен:

 (3.2)

Нижний предел цены устанавливается исходя из интересов предприятия-изготовителя. Это минимальная цена, при которой целесообразно производство новой продукции. Это цена, которая после реализации новой техники, уплаты всех видов налогов в бюджет и погашения кредитов, должна обеспечить уровень рентабельности производства продукции не ниже норматива и не ниже того уровня, который завод уже имеет, выпуская освоенную продукцию. При рентабельности ниже действующего норматива (ставки платы за кредит) завод не сможет оплатить кредит на освоение новых изделий. При рентабельности ниже достигнутого уровня заводу не выгодно освоение новой продукции.

В общем случае нижний предел цены определяется путем суммирования полной себестоимости, прибыли и косвенных налогов и отчислений, приходящихся на одно изделие (формула 3.2)

, (3.3)

где С2ф - фактическая себестоимость оцениваемого изделия, руб.;

ПМИН - минимальная планируемая прибыль предприятия-изготовителя от производства и реализации оцениваемого изделия, руб.;

- сумма косвенных налогов и отчислений, используемая при расчете нижнего предела отпускной цены оцениваемого изделия, руб.

С учетом действующей в 2008 г. в Республике Беларусь системы налогообложения формула 2 примет вид:

, (3.4)

где r2 - минимальная рентабельность оцениваемого изделия с точки зрения предприятия-изготовителя, в десятичном виде;

hндс, hР.Ф., hМ.Б. - ставки косвенных налоговых платежей, применяемых в 2008 г. в Республике Беларусь, в десятичном виде (hндс= 0,18; hР.Ф.=0,02; hМ.Б.=0,01).

Фактическая отпускная цена оцениваемого изделия, которая должна находиться в интервале между верхним и нижним пределами отпускных цен, устанавливается в зависимости от ситуации на конкретных сегментах рынка и на таком уровне, чтобы предприятие могло получить максимально возможную прибыль при реализации оцениваемых изделий.

Совершенствование расчета верхнего предела цены. Верхний предел цены товара отражает его потребительскую ценность, т. е. максимальную цену, которую предприятие-потребитель считает для себя возможным заплатить за них. Определять его предлагается по формуле 3.5, где учитываются потребительские свойства товара.

 (3.5)

где Ц1 - цена базового автомобиля, руб.;

Lгод1, Lгод2 - годовой пробег базового и оцениваемого автомобилей, тыс.км.;

Рсп1, Рсп2 - ресурс до списания базового и оцениваемого автомобилей, тыс.км.;

hнд, hпр, hм.сб - ставки налога на недвижимость, налога на прибыль, местных налогов и сборов, выплачиваемых из чистой прибыли, применяемых в 2008 г. в Республике Беларусь, в десятичном виде (hнд = 0,01; hпр = 0,24; hм.сб = 0,05);

Ек - нормативный коэффициент экономической эффективности, в десятичном виде (Ек = 0,1 - реальный коэффициент платы за кредит);

И1, И2 - годовые эксплуатационные издержки потребителя (без амортизационных отчислений) базового и оцениваемого автомобилей.

Если верхний предел цены устанавливается на стадии разработки технического задания, а сроки технической подготовки производства нового изделия составляют несколько лет, то цену базового изделия предлагается скорректировать по формуле 3.5.

 (3.6)

где Ц1кор - скорректированная цена базового изделия, руб.;

δЦ - планируемое среднегодовое изменение цены (себестоимости) базового изделия;

tn - длительность цикла технической подготовки производства, лет.

Затем верхний предел цены предлагается использовать в качестве базы для расчета лимитной цены изделия при его запуске в производство и лимитной цены нижнего предела при снятии изделия с производства, а ее в свою очередь при планировании лимитной себестоимости изделия и сборочных единиц.

, (3.7)

 (3.8)

где kР- коэффициент риска, учитывающий несоответствие товара декларированному качеству (устанавливается экспертным путем);

δЦВ – планируемое (прогнозируемое) среднегодовое снижение цен по группам взаимозаменяемой продукции, %;

tВ - планируемый период выпуска новых изделий, лет.

В дальнейшем лимитная цена используется при планировании лимитной себестоимости изделия и сборочных единиц, а также для расчета лимита общих, материальных и трудовых затрат на изделие и управление ими (затратами).

Приведем расчет нижнего и верхнего предела цен на автомобиль МАЗ 54-4020. Базовым аналогом для сравнения возьмем автомобиль Mercedes Actros 1840LS, реализуемых на рынке Республики Беларусь. Необходимые данные представлены в таблице 3.2.

*Таблица 3.2.* Исходные данные для расчета верхнего предела цены автопоезда МАЗ 54-4020

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Усл.  обозн. | Значения показателей | |
| Mercedes Actros 1840LS (базовая) | МАЗ-544020  (оцениваемая) |
| Классификационные:  -полная масса автопоезда, т  -мощность двигателя, л.с. |  | 18  394 | 18  400 |
| Нормативные:  -соответствие требованиям Евро-2  -соответствие всем требованиям и правилам ЕЭК ООН  -соответствие другим международным требованиям (по надежности, экономичности, комфортности и др.)  -наличие всех необходимых сертификатов и разрешений  -возможность сервисного обслуживания |  | +  +  +  +  + | +  +  +  +  + |
| Технико-эксплуатационные:  -эксплуатационный расход топлива, л/100км  -эксплуатационная скорость, км/ч  -ресурс до списания, тыс.км  -годовой пробег, тыс.км | Рсп  Lгод | 33,5  70,4  100  196,546 | 36,4  66,5  80  185,658 |
|  |
| Экономические:  -годовые эксплуатационные издержки потребителя (без амортизационных отчислений), тыс.руб  в том числе:  -затраты на топливо, тыс.руб  -затраты на смазочные материалы, тыс.руб  -затраты на ТО и ТР, тыс.руб  -прочие затраты, тыс. руб.  -цена автомобиля, тыс.руб | И  Зт  Зсм  Зто,тр  З пр.  Ц | 79 064,240  53 003,54  1 144,659  9 770,998  15 145,040  206 170 | 87 149,810  54 401,510  2 290,243  16 152,000  14 306,060  114 540,000 |
| Расчетные:  -верхний предел цены отечественного автопоезда в сравнении с зарубежным аналогом, тыс.руб  -коэффициент конкурентоспособности отечественного автопоезда в сравнении с зарубежным аналогом | Ц2вп | -  - | 143 815  1,255 |
| Примечание : "+" - означает, что модель соответствует нормативным требованиям,  а "-" - не соответствует | | | |

Примечание. Источник: собственная разработка



Так как верхний и нижний пределы цены используются для оценки конкурентоспособности, то можно рассчитать показатели конкурентоспособности автомобиля МАЗ 544020 по сравнению с Mercedes Actros 1840LS (базовая) при реализации его на рынке Республики Беларусь.

Коэффициент конкурентоспособности отечественного автомобиля по сравнению с зарубежным аналогом:



Поскольку, то отечественный автомобиль модели МАЗ-544020 более конкурентоспособен на рынке Республике Беларусь по сравнению с зарубежным аналогом модели Mercedes Actros 1840LS. Основной причиной конкурентоспособности отечественного автомобиля является его гораздо более низкая цена по сравнению с зарубежным аналогом, т.к. по всем остальным потребительским характеристикам отечественный автомобиль уступает зарубежному аналогу. Однако это отставание с лихвой компенсировано гораздо более низкой ценой отечественного автомобиля по сравнению с ценой на зарубежный аналог.

Нижний предел цены определим по формуле 3.3.



Реальную конкурентоспособность производства отечественного автомобиля с точки зрения изготовителя определяем по формуле:

****

Потенциальную конкурентоспособность производства отечественного автомобиля с точки зрения изготовителя определяем по формуле:



Дополнительный экономический эффект и фактическую прибыль предприятия-изготовителя от реализации 150 отечественных автомобилей модели МАЗ-544020 определяем по формулам (3.9) и (3.10):

, (3.9)

*Э2 доп, изг* = (114 540,000 – 101 832,520)150 = 1 906 122 тыс. руб.

, (3.10)

где N2- количество реализованной продукции.



Дополнительный экономический эффект потребителя от покупки отечественного автомобиля модели МАЗ-544020 вместо зарубежного аналога модели Mercedes Actros 1840LS определяем по формуле (11):

, (3.11)

где М2- количество оцениваемых изделий, купленных потребителем.

Э2 доп, потр = (143 815– 114 540) 1 = 29 275 тыс. руб.

Таким образом, поскольку = 1,255 >1 и , то отечественный автомобиль модели МАЗ-544020 можно считать конкурентоспособным по сравнению с зарубежным аналогом модели Mercedes Actros 1840LS при реализации на рынке РБ. При этом при реализации 150 отечественных автомобилей предприятие-изготовитель получит дополнительный экономический эффект в размере 1 906,122 млн. руб., а прибыль составит 3 327,521 млн. руб. При покупке потребителем отечественного автомобиля вместо зарубежного аналога его дополнительный экономический эффект будет равен 29 275 тыс. руб.

Последовательность процесса управления конкурентоспособностью продукции, которую можно представить следующим образом:

1. На основе маркетинговых исследований аналогичных изделий рынка планируются:

1.1. Прогнозные объемы производства и реализации нового изделия;

1.2. Прогнозные технико-эксплуатационные параметры и цены нового изделия.

2. Для определения экономической целесообразности разработки и производства нового изделия разрабатывается укрупненный бизнес-план. Если проект признан эффективным и у предприятия есть все необходимые ресурсы и возможности для его осуществления, то составляется техническое задание и осуществляется техническая подготовка производства нового изделия.

3. Для разработки технического задания маркетинговый отдел передает конструкторским и технологическим службам планируемые объемы производства и реализации нового изделия, планируемые технико-эксплуатационные параметры нового изделия и другие, важные для потребителя и необходимые для успешной реализации нового изделия требования. Кроме того, для экономической оценки принимаемых технических решений маркетинговая служба передает конструкторам и технологам зависимость цены от потребительских свойств продукции. Цена, рассчитанная таким образом, представляет собой верхний предел цены нового изделия и необходима конструкторским и технологическим службам для контроля за достижением запланированных технико-эксплуатационных параметров нового изделия. На основе верхнего предела цены и с учетом других факторов, а также использования некоторых данных укрупненного бизнес-плана, рассчитывается лимитная себестоимость нового изделия, которая необходима конструкторским и технологическим службам для контроля за уровнем затрат по новому изделию. Эта информация является основой для разработки технического задания. При этом для оценки принимаемых технических решений на стадии технической подготовки производства предлагается использовать такие экономические критерии, как верхний предел цены и лимитную себестоимость нового изделия. Эти же критерии являются основой для оценки результатов работы конструкторских и технологических служб в разработанной системе премирования конструкторов и технологов.

4. В процессе технической подготовки производства для выбора оптимальных вариантов технических решений определяется прогнозная себестоимость проектируемого объекта и сравнивается с плановой лимитной себестоимостью. Если ожидаемая себестоимость оказывается выше лимитной величины, то нужно искать новое техническое решение, которое позволяло бы без ухудшения качественных показателей изделия в целом снизить затраты на его изготовление до запланированных лимитных значений. Если же у нескольких вариантов решения технического задания ожидаемая себестоимость изделия не превышает плановой лимитной себестоимости, то выбор наилучшего из вариантов предлагается осуществлять по критерию прибыли.

5. После завершения технической подготовки производства на основе фактически достигнутых технико-эксплуатационных параметров и фактических затрат определяются фактические верхний предел цены и себестоимость нового изделия и сравниваются с плановыми. Если фактический верхний предел цены нового изделия больше планового, а фактическая себестоимость нового изделия ниже лимитной, то это свидетельствует об успешном выполнении планируемых показателей конструкторами и технологами, за что они материально поощряются путем премирования.

6. Спроектированная продукция ставится на производство, и после ее изготовления поступает на рынок, где в зависимости от уровня ее конкурентоспособности потребители приобретают ее в тех или иных объемах. В дальнейшем цель маркетинговой службы состоит в сбыте нового изделия по таким ценам и в таком количестве, чтобы получить максимально возможную прибыль. Одним из способов достижения этой цели является управление конкурентоспособностью продукции посредством цены. При этом возможности управления конкурентоспособностью определяются коэффициентом потенциальной конкурентоспособности производства продукции. Кроме того, необходимо учитывать влияние данного управления на привлекательность нового изделия для потребителей, а также выгодность реализации товара с точки зрения производителя. Для этого используются соответственно коэффициент конкурентоспособности продукции и коэффициент реальной конкурентоспособности производства продукции. Выбор конечного управленческого решения предлагается осуществлять по критерию прибыли. При этом минимальной задачей работников маркетинговой службы является достижение запланированной прибыли, заложенной при разработке укрупненного бизнес-плана, а желательной - получение дополнительной прибыли, наличие которой является условием премирования маркетинговой службы. Такой подход к премированию работников маркетинговой службы предлагается использовать потому, что именно они планируют технико-эксплуатационные параметры новых изделий, цены, затраты, объемы производства и реализации новой продукции. И если конструкторские, технологические и производственные службы предприятия соответственно спроектировали конструкцию, разработали технологию и произвели новую продукцию с показателями не хуже планируемых, а маркетинговая служба не выполнила свои же планируемые показатели по объему реализованной продукции и размеру полученной прибыли, то в этом виноваты они. Другими словами, если работники маркетинговой службы достигли намеченных результатов и превысили их, то они премируются, а если не достигли, то должны нести материальную ответственность. Таким образом, такой подход наиболее приемлем, так как позволяет установить достаточно четкую связь материального поощрения работников маркетинговой службы с результатами их труда.

Для большей заинтересованности других работников предприятия в повышении конкурентоспособности продукции предлагается: рабочих премировать за отсутствие брака и выполнение плана по производству новых изделий; контролеров премировать за отсутствие рекламаций, полученных в результате не соответствия изготовленной продукции конструкторской документации или наличие производственного брака; всех работников предприятия премировать за выполнение плана по реализации продукции в стоимостном выражении.

7. В заключение, необходимо рассчитать дополнительный экономический эффект и фактическую прибыль предприятия-изготовителя от производства и реализации оцениваемых изделий, а также дополнительный экономический эффект потребителя от их использования. Пример, приведённый в данном разделе показал, что при покупке потребителем отечественного автомобиля вместо зарубежного аналога его дополнительный экономический эффект будет равен 29 275 тыс. руб.

# 3.2 Совершенствование сервисного обслуживания автомобилей

# 

# Одним из направлений повышения конкурентоспособности продукции является улучшение сервисного обслуживания.

Система сервиса будет гарантировать каждому потребителю необходимый комплекс услуг при приобретении автомобильной техники «МАЗ», в гарантийный и послегарантийный период и обеспечивает условия для экономически выгодной эксплуатации.

Основой качественного сервиса должно являться сочетание современных методов и средств организации, высокой квалификации, инициативы, мотивации труда и ответственности каждого работника.

Реализация политики в области сервиса должна обеспечиваться РУП «МАЗ» за счет:

- управления сервисной сетью через организацию сервиса как одного из базовых процессов системы менеджмента качества в соответствии с требованиями и рекомендациями стандартов ИСО серии 9000:2000;

- периодической аттестации сервисных центров на соответствие требованиям стандартов системы сертификации услуг по техническому обслуживанию и ремонту автотранспортных средств;

- подготовки потребителя к эффективной и безопасной эксплуатации продукции;

- предоставления каждому потребителю квалифицированных услуг по предпродажному, гарантийному и послегарантийному сервису, с использованием запасных частей, узлов и агрегатов, которые по качеству соответствуют требованиям РУП «МАЗ»;

- оперативной поставки запасных частей в течение 72 часов с использованием сети региональных складов и активного сотрудничества с поставщиками покупных изделий;

- своевременного обеспечения субъектов сервисной сети технологической, нормативной и эксплуатационно-ремонтной документацией;

- проведения целевого обучения и повышения квалификации технического и производственного персонала субъектов сервисной сети;

- системы сбора и передачи информации о состоянии качества продукции с маркой «МАЗ» на стадиях производства, хранения и эксплуатации;

- совершенствования и развития производственной базы субъектов сервисной сети;

- инвестиций в развитие сервисной инфраструктуры, соответствующей условиям эксплуатации продукции в каждом регионе;

- рассмотрения и удовлетворения обращений потребителя по качеству автомобильной техники «МАЗ» в гарантийный период эксплуатации в течении 20 дней, увеличения срока гарантии автомобилей «МАЗ» до 18 месяцев и гарантийного пробега до 50 тыс. км;

- постоянного повышения технического уровня и качества продукции РУП «МАЗ» с целью увеличения показателей конкурентоспособности и снижения затрат в эксплуатации у конечного потребителя.

С целью эффективного выбора наиболее подходящих претендентов на роль сервисного центра РУП «МАЗ» можно разработать общие рекомендации по их отбору:

1. Сервисный центр претендента должен быть удобно размещен для обеспечения легкости и быстроты доступа (в том числе большегрузных автопоездов), заметен, хорошо обозначен.

2. Территория СЦ МАЗ и размещаемые на ней здания должны иметь достаточные площади для полноценного оказания всего комплекса услуг и соответствовать требованиям нормативной документации (ОНТП, ВСН, СНиП).

3. Сервисный центр должен отвечать правилам сертификации услуг (выполнения работ) по техническому обслуживанию и ремонту автомототранспортных средств.

4. Цветовое оформление фасадов зданий должно быть выполнено – в цветах фирменного стиля ОАО «МАЗ».

5. Оформление внутренних помещений СЦ МАЗ должно быть максимально сориентировано на клиента. При размещении сервисной стойки требуется учитывать принцип короткого пути, что позволит клиенту легко сориентироваться. Специальное торговое оборудование должно поддерживать общий имидж торговой марки «МАЗ» и нести информативно-рекламную и техническую нагрузку.

6. СЦ МАЗ должен иметь комплекс производственных участков, для размещения оборудования, необходимого для выполнения работ по ПП, ТО, ГР и ТР автотехники МАЗ, бытовые помещения, складские площади для хранения запасных частей, офис, оборудованный оргтехникой и средствами связи.

7. СЦ МАЗ для выполнения работ по обслуживанию и ремонту автотехники МАЗ должен иметь в своем распоряжении необходимые:

* подъемно-транспортные средства;
* технологическое и офисное оборудование;
* средства диагностики, измерения и контроля;
* специальный инструмент и оснастку;
* запасные части на автотехнику МАЗ.

Подъемно-транспортные средства в СЦ МАЗ должны обеспечивать выполнение всех видов ремонтных работ по ТО и Р автотехники МАЗ, в том числе спецнадстроек.

Вся стратегия аттестованного сервисного обслуживания автомобилей МАЗ должна быть направлена на удовлетворенность клиента. Эта стратегия включает в себя основные принципы:

* Запросы заказчиков являются нашей работой;
* Заказчиков интересуют их проблемы, а не наши;
* В первую очередь необходимо выслушать заказчика и только потом что-либо сказать.

СЦ МАЗ при осуществлении технического обслуживания и ремонта должен обеспечить вежливое и внимательное обслуживание клиентов, скорейшее и качественное проведение ремонта автомобилей, консультирование потребителей по вопросам, касающимся оказываемых услуг. Все сотрудники компании, вступающие в контакт с клиентами (в соответствии со своими служебными полномочиями), должны быть опрятно одеты в корпоративном стиле МАЗ и носить бейджи с указанием имени и занимаемой должности.

Недопустимым является отказ потребителю в проведении сервисного обслуживания, в частности гарантийного ремонта, сделанный по формальным причинам (отсутствие на СЦ МАЗ необходимых запасных частей и т.д.), либо на том основании, что СЦ МАЗ не имеет отношения к организации, реализовавшей автомобиль потребителю. При проведении гарантийного обслуживания СЦ МАЗ обязан сначала восстановить неисправную автотехнику МАЗ, а затем выставить затраты РУП «МАЗ».

Сервисное обслуживание на РУП «МАЗ» осуществляется на достаточно высоком уровне и не только на площадях РУП «МАЗ», но также и в специализированных сервисных центрах.

Основным направлением для предприятия является расширение сервисно-сбытовой сети, преимущественно в направлении региона Урала, где практически отсутствуют представительства РУП «МАЗ» и осуществить сервис достаточно сложно.

Кроме того, представляется целесообразным открыть учебный центр для обучения работников сервисных центров в других регионах на площадях РУП «МАЗ» и специалистами предприятия.

Тематика обучения может быть следующего содержания:

Устройство, ТО и ремонт двигателей Евро-1 и Евро-2 (мотористы) и топливной аппаратуры

Гарантийное обслуживание, монтаж и ремонт жидкостных подогревателей, отопителей и АБС тормозов а/м МАЗ

Агрегаты трансмиссии тяжелых и среднетонажных МАЗов и автобусов МАЗ (КП "ZF", РК "Stayer и 65115", мосты "MADARA" и 6520, сцепления "ZF SACHS")

Устройство, ТО и ремонт электрооборудования автомобилей МАЗ и автобусов МАЗ (электрики)

Особенности устройства, эксплуатации, гарантийного обслуживания и ремонта а/м тяжелого класса МАЗ

Особенности устройства, эксплуатации, гарантийного обслуживания и ремонта двигателей.

Также в помощь сервисным центрам, а также индивидуальным владельцам автотехники МАЗ необходимо издать «Руководство по эксплуатации автомобилей (автобусов) МАЗ". Данное руководство необходимо издавать на каждую модель (серию) автомобиля.

В руководстве необходимо подробно описать конструкцию стационарных дизельных двигателей, их агрегатов, систем и узлов, привести рекомендации по эксплуатации, техническому обслуживанию, регулированию, транспортированию, хранению, гарантии завода и порядке предъявления рекламаций.

В приложениях разместить сведения об эксплуатационных материалах, заправочных объемах, моментах затяжки основных резьбовых соединений, применяемых армированных манжетах, подшипниках качения, ремонтных размерах.

Кроме того, можно выпустить Каталог деталей и сборочных единиц автомобилей МАЗ.

Необходимо продолжать распространение буклета «География сервиса ОАО МАЗ» который необходим предприятиям, эксплуатирующим автотехнику МАЗ в странах СНГ и России. В буклете указаны схемы подъезда к сервисным центрам, их телефоны, факсы, электронная почта и виды оказываемых услуг.

Таким образом, конкурентоспособность и эффективность производственно-сбытовой деятельности РУП «МАЗ» должна обеспечиваться развитой системой сервиса. Постоянное совершенствование и развитие Системы сервиса гарантирует максимальное соответствие качества обслуживания требованиям потребителей на новых и традиционных рынках сбыта продукции РУП «МАЗ».

# Заключение

Результаты проведённого исследования позволили сделать некоторые выводы и предложения по повышению конкурентоспособности продукции, под которой понимают комплексную многоаспектную характеристику продукции, отражающую её способность соответствовать требованиям данного рынка в рассматриваемый период, быть по ценовым и неценовым параметрам более привлекательной для потребителей, чем товары конкурентов, обеспечивать возможность выгодной реализации этого товара в определённый момент времени на конкретном рынке.

Управление конкурентоспособностью изделий осуществляется на второй стадии создания товара, с тем, чтобы еще на чертежной доске обеспечить фирме конкурентные преимущества.

При определении конкурентоспособности продукции используются несколько методов и критериев оценки. Критерием для определения конкурентоспособности товара при первом методе является его цена потребления. При определении конкурентоспособности товара по второму методу учитываются два критерия: себестоимость производства и реализации товара, а также уровень его качества. Используя третий метод, сопоставляют товары-конкуренты с учетом их технического уровня и продажной цены. Уровень конкурентоспособности по четвертому методу определяется на основе сопоставления как технических, так и экономических параметров. При этом рассматриваются единичные, групповые и интегральные показатели.

В результате исследования были выявлены некоторые недостатки методов анализа конкурентоспособности и предложено конкурентоспособность продукции рассчитывать через экономические критерии, поскольку оценка конкурентоспособности в данном случае имеет достаточно чёткое экономическое обоснование. Для этого используется система коэффициентов конкурентоспособности продукции, совокупность которых позволяет учитывать как интересы производителя, так и потребителя. Она включает:

* коэффициент конкурентоспособности продукции, характеризующий привлекательность товара для потребителя;
* коэффициент реальной конкурентоспособности производства продукции, характеризующий выгодность производства товара с точки зрения производителя;
* коэффициент потенциальной конкурентоспособности производства продукции, характеризующий потенциальную возможность предприятия по оперативному управлению конкурентоспособностью продукции посредством цены с целью получения максимально возможной прибыли.

Производственное республиканское унитарное предприятие "Минский автомобильный завод" входит в производственное объединение "БелавтоМАЗ" и является головным предприятием объединения. Минский автомобильный завод создан с целью осуществления хозяйственной деятельности, направленной на получение максимальной прибыли, удовлетворения материальных и социальных потребностей коллектива предприятия и интересов Республики Беларусь, насыщения рынка автомобильной продукцией.

Предметом деятельности предприятия является: производство и реализация автомобильной и автоприцепной техники, прицепов к легковым автомобилям, комплектующих изделий, деталей, запасных частей, технологического оборудования, непродовольственных товаров народного потребления, продукции сельскохозяйственного производства, а также другой продукции, выполнение гарантийного и сервисного обслуживания произведенной продукции; оказание автосервисных, авторемонтных, автотранспортных, бытовых услуг юридическим и физическим лицам.

В настоящее время гамма выпускаемых автомобилей включает седельные и бортовые магистральные автопоезда колесных формул 4х2, 4х4, 6х4, самосвалы, лесовозы, шасси под комплектацию в количестве 25 моделей. Кроме того, заводом выпускаются прицепы и полуприцепы к грузовым автомобилям порядка 10 моделей и прицепы к легковым автомобилям 2-х моделей.

Анализ финансовых результатов деятельности РУП «МАЗ» показал, что рентабельность в 2007 г. по сравнению с 2006 г. снизилась на 1,36 процентных пунктов. По сравнению с 2006 г. в 2007 г. фондоотдача с 1 рубля основных фондов увеличилась на 0,09. В том числе за счет роста товарной продукции этот показатель вырос на 0,63, а за счет увеличения среднегодовой стоимости основных фондов снизился на 0,54. Оборачиваемость оборотных средств снизилась за счет увеличения длительности одного оборота на 3 дня. При этом, за счет увеличения среднегодовой стоимости нормируемых оборотных средств длительность оборота увеличилась на 84 дня, а за счет увеличения себестоимости реализованной продукции оборачиваемость снизилась на 81 день. Среднегодовая выработка товарной продукции на одного работающего увеличилась на 0,9 млн. руб./чел. В том числе за счет роста объема товарной продукции выработка увеличилась на 1,65 млн. руб./ чел., а за счет роста численности промышленно-производственного персонала снизилась на 0,76млн. руб./ чел. Балансовая прибыль предприятия в 2007 г. составила 28 504,08 млн. руб.

В целом финансовое положение завода можно охарактеризовать как удовлетворительное. Однако предприятие своевременно производит расчеты с поставщиками, выплачивается заработной платы, производятся расчеты за энергоносители и текущие платежи в бюджет.

Проведенный анализ конкурентной среды показал, что общий объем продаж грузовых автомобилей производителей СНГ в 2006 году составил 55 190 шт. По сравнению с 2005 годом спрос на грузовые автомобили отечественного производства увеличился на 3 248 автомобилей или на 6,2%. Стабильность в увеличении реализации автотехники на протяжении последних трех лет наблюдается у МАЗа. Резкое увеличение реализации автомобилей по сравнению с прошлым годом прослеживается на ОАО «КамАЗ». Заводы Урал и КрАЗ на протяжении последних трех лет снижают объемы реализации автотехники.

Основными поставщиками большегрузной автотехники на рынке СНГ являются. ОАО «КамАЗ», РУП «МАЗ», A3 «Урал», АМО «ЗиЛ», ХК «КрАЗ» и производители западных фирм. С учетом всех поставщиков большегрузных автомобилей рынок СНГ увеличился по сравнению с прошлым годом на 17,4 %.

Лидер продаж грузовой автотехники КамАЗ в 2006 году реализовал на 7266 автомобилей больше по сравнению с 2005 годом. У МАЗа и УралАЗа темп роста по автомобилям грузоподъемностью больше 5 т. составил соответственно 104,6% и 119,6%.

Так как рынок СНГ имеет тенденцию увеличения, а на 2007 год емкость рынка составила примерно около 80 000 шт. грузовых автомобилей (в 2006 г. продано 69 727 шт.), то предстоит борьба за долю рынка между основными производителями автотехники и поставщиками импортных автомобилей.

Наибольшую долю экспорта автомобилей в дальнее зарубежье (41,34%) занимает МАЗ. На втором и третьем местах находятся КамАЗ и УралАЗ.

Главным рынком сбыта для автомобилей МАЗ была и остается Россия. РУП «МАЗ» поставляет на данный рынок около 75% своей продукции.

Парк МАЗов в 2006 г. составил 13,91% всего грузового автопарка России и практически равен парку иномарок, ввезенных в Россию. Доминирующую роль в парке занимают КамАЗы - 46,51%. За последние годы прирост парка незначителен и происходит в основном за счет иномарок и «Бычков». Количество МАЗов и КамАЗов сокращается путем значительного вывода из эксплуатации изношенных автомобилей, т.е. списание превышает поступление новых.

Минский автозавод является лидером по продажам седельных тягачей, занимая почти половину данного сегмента рынка - 6032 шт.

Объем сегмента рынка бортовых автомобилей занимает четвертое место и составляет 13 % доли рынка грузовых автомобилей. Лидером является КамАЗ.

Лидером продаж прицепной техники является МАЗ – 4154 шт., незначительно отстают «Автоприцеп-КамАЗ» г. Ставрополь – 3671 шт. и ОАО «НЕФАЗ» г. Нефтекамск. – 3393 шт. Самый большой темп роста по отношению к 2005 году наблюдается у Нефтекамского автозавода «НЕФАЗ» - 245,8%.

В ходе проведенного исследования были выявлены наиболее важные для потребителей характеристики грузового автомобиля, которые в последствии оценивались с точки зрения исполнения в конкретных марках. В результате важнейшими атрибутами, по мнению экспертов, являются: мощность двигателя; цена; доступность запасных частей; послепродажное, гарантийное обслуживание и грузоподъемность. Наиболее полно удовлетворение по данным показателям имеет компания иностранного производства Mercedes и Volvo. МАЗ обходит основных конкурентов по трем показателям: цена, грузоподъемности и проходимости.

Проведенная сравнительная характеристика самосвала «МАЗ» и двух его конкурентов – самосвалов КАМАЗ и MAN показала, что самосвал МАЗ-551605 уступает конкурентам по ряду показателей, так максимальная загрузка на переднюю ось у него ниже чем у КАМАЗа на 500 кг и на 1000 кг у MANа соответственно. Максимальная нагрузка на задний мост у МАЗа выше, чем у КАМАЗа на 400 кг, но ниже чем у MANа на 6000 кг, что весьма существенно. МАЗ отличается от двух исследуемых конкурентов и наименьшей грузоподъемностью и объемом кузова. Модель двигателя на МАЗе соответствует стандарту Euro-1, в то время как исследуемые конкуренты имеют двигателя более соответствующие современным стандартам – Euro-2 и Euro-3. МАЗ обладает большей мощностью двигателя, чем КАМАЗ, но меньшей чем MAN. У МАЗа наименьшее количество ступеней передач – 8, но и наименьшая цена из всех исследуемых конкурентов, хотя при том, что все показатели, изученные в таблице, ниже показателей самосвалов-конкурентов, это не удивительно.

Рассчитанный интегральный показатель конкурентоспособности меньше единицы, поэтому самосвал МАЗ-551605 уступает самосвалу КАМАЗ 6520 и по качественным параметрам и по экономическим параметрам.

Для того чтобы рынок сбыта был стабильным и развивающимся необходимо, прежде всего, повысить конкурентоспособность, в первую очередь, на рынках стран СНГ, на рынках развивающихся стран. В настоящее время ситуация на рынке является достаточно благоприятной для завода, позволяющей ему реализовать собственные конкурентные преимущества. Дальнейшее расширение рынка сбыта автотехники МАЗ будет осуществляться как за счет повышения конкурентоспособности продукции, так и за счет разработки и освоения новых ее видов. Соответствие автомобильной техники МАЗа постоянно растущим международным требованиям к техническому уровню, требованиям безопасности, экологии и охраны здоровья позволит сохранить и расширить рынки сбыта не только в странах СНГ, но и в других странах мира, особенно такого значительного, как рынок международных перевозок.

В работе были предложены следующие мероприятия по повышению конкурентоспособности продукции РУП «МАЗ».

Разработаны схема и методика управления конкурентоспособностью продукции. Она связывают в единую систему все этапы по разработке, производству и реализации конкурентоспособной продукции, а также показывают место предложенных коэффициентов и их значение в управлении конкурентоспособностью продукции.

Предложен метод планирования качественных параметров новых изделий на основе применения опережающей базы сравнения. Этот метод позволяет учитывать прогнозные тенденции научно-технического прогресса в рассматриваемой области на период внедрения нового товара у потребителя. Применение опережающей базы сравнения при планировании качественных параметров новых изделий и последующее их достижение позволит предприятию опередить конкурентов и выйти в лидеры с новым товаром на данном рынке.

Предложен метода расчета верхнего предела цены на автомобили, который учитывает цену базового аналога, качественные и нормативные параметры, издержки на эксплуатацию.

Основной рекомендацией для предприятия является расширение сервисно-сбытовой сети, преимущественно в направлении Урала, где практически отсутствуют представительства РУП «МАЗ» и осуществить сервис достаточно сложно.

Кроме того, представляется целесообразным открыть учебный центр для обучения работников сервисных центров в других регионах на площадях РУП «МАЗ» и специалистами предприятия.

Необходимо продолжать распространение буклета «География сервиса ОАО МАЗ» который необходим предприятиям, эксплуатирующим автотехнику МАЗ в странах СНГ и России. В буклете указаны схемы подъезда к сервисным центрам, их телефоны, факсы, электронная почта и виды оказываемых услуг.

# Список использованных источников

1. Алексенко В.В. Инновационные стратегии компаний как фактор национальной конкурентоспособности. М.: Научная книга, 2006. 136 с.
2. Алесин А. Отгрызли и сверху, и снизу // Белорусы и рынок. 25.02.2008. №8.
3. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов; Под общей ред.Багиева Г.Л.-М.: Издательство «Экономика», 2003. - 703 с.
4. Байнев В. Ф. Экономика региона: учеб. пособие для вузов / В. Ф. Байнев, С. А. Пелих; под общ. ред. С. А. Пелиха. Мн.: ИВЦ Минфина, 2007. 269 с.
5. Браерти Э. Бизнес-маркетинг: пер. с англ. / Эдвард Браерти, Роберт Эклс, Роберт Ридер. М.: Изд. Дом Гребенникова, 2007. 732 с.
6. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учеб. 2-е изд., испр. М., ИНФРА-М, 2000. 212 с.
7. Быков В.А. Формирование конкурентоспособности инновационного продукта: концепция, методы обеспечения // Промышленная политика в Российской Федерации. 2006. № 9. С. 30-42.
8. Волонцевич Е.Ф. Конкурентоспособность фирм: Курс лекций для студ. спец. "Коммерч. деятельность" Мн.: БГЭУ, 2003. 103 с.
9. Воронов А. Конкурентоспособность промышленной продукции // Стандарты и качество. 2003. N5.С.59-65.
10. Гилберт А. Маркетинговые исследования СПб: Издательство «Питер»,2000. 752с.
11. Говорова, Н. Конкурентоспособность — основной фактор развития современной экономики // Проблемы теории и практики управления. 2006. № 4. С. 24—29.
12. Гордон Я.Целевая конкуренция: пер. с англ. / Ян Гордон. М.: Вершина, 2006. 367 с.
13. Дробышева Л.А.Маркетинговая оценка конкурентоспособности производственного предприятия // Справочник экономиста. М.: 2006. № 5. С. 32-36
14. Конина Н.Ю. Слияния и поглощения в конкурентной борьбе международных компаний: монография / Н.Ю. Конина. М.: Проспект, 2005. 152 с.
15. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. 6. С.59-68.
16. Крылович, И. Взвешивая риски // Белорус. рынок. 2003. № 36.
17. Магомедов Ш. Ш. Конкурентоспособность товаров: Учеб.пособие. М.: Дашков и К, 2003. 293с.
18. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление. – М: Внешторгиздат, 1999. – 304 с.
19. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года. Минск: Юнипак, 2004.
20. Немогай Н.В. Управление качеством: учебник. Гомель: Центр исслед. ин-тов рынка, 2006. 359 с.
21. Новое качество экономического роста: инновации, инвестиции, конкурентоспособность: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., Минск, 25-26 окт. 2007 г. Мн.: Право и экономика, 2007. 768 с.
22. О развитии малого предпринимательства в 2005 году // Информационный бюллетень Министерства экономики. Пресс-релиз № 150. 19.10.2005 .
23. Павлова Н.Н. Маркетинг в практике современной фирмы: Учебник для бизнес-школ. М.: Норма, 2005. 384 с.
24. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Экон. наука, 2005.
25. Перегожина О.Н. Проблемы конкурентоспособности наукоемких производств в современных условиях / О. Н. Перегожина // Наукоемкие технологии. 2007. Т.8, № 1. С. 78.
26. Программа структурной перестройки и повышения конкурентоспособности экономики. Минск: Амалфея, 2003.
27. Соловьев Б.А. Управление маркетингом: 17- модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 13. М.: «Инфра–М», 1999. 336 с.
28. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Маркетинг, 2002. 886с.
29. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. М.: ИНФРА-М, 2000. 311с.
30. Хамчуков Д.Ю. Повышение конкурентоспособности машиностроительного комплекса Беларуси // Белорусский экономический журнал. Мн., 2006. № 1. С. 62-71.
31. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка: Учеб.пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Финансы и статистика. 528с.
32. Чеглик Л. Конкурентоспособность и условия ее обеспечения // Финансы, учет, аудит. 2001. N8. С.31-34.
33. Экономический механизм развития предприятия: учеб. пособие: в 2 ч. / С.А. Пелих и др. Ч.1, Экономические методы, рычаги и стимулы. Мн.: Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь, 2006. 309 с.
34. Яшева Г.А. Кластерный подход в повышении конкурентоспособности предприятий: монография / Г. А. Яшева. Витебск: ВГТУ, 2007. 301 с.
35. Яшева Г. Конкурентоспособность предприятий: методика оценки и результаты // Финансы, учет, аудит. 2000. № 4. С.17-21.

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

*Таблица А-1.*

Экпертная оценка Показателей конкурентоспособности товара

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Эксперт 1 | Эксперт 2 | Эксперт 3 | Эксперт 4 | Эксперт 5 | Эксперт 6 | Эксперт 7 | Средний балл |
| рост рынка | 8 | 7 | 5 | 8 | 6 | 5 | 6 | 6,43 |
| покупательская способность потребителей | 4 | 5 | 7 | 5 | 4 | 6 | 7 | 5,43 |
| рост интенсивности потребления продукции | 7 | 8 | 6 | 6 | 8 | 7 | 8 | 7,14 |
| концентрация потребителей | 4 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,71 |
| возможность выпуска нового продукта конкурентами | 8 | 7 | 8 | 5 | 8 | 6 | 7 | 7 |
| появление новой производственной технологии у конкурентов | 5 | 6 | 5 | 8 | 6 | 4 | 7 | 5,85 |
| вероятность снижения цен конкурентами | 4 | 3 | 5 | 4 | 6 | 3 | 5 | 4,28 |
| возможность улучшения качества продукции конкурентов | 7 | 6 | 6 | 8 | 7 | 5 | 6 | 6,43 |
| вероятность расширения ассортимента конкурентами | 4 | 6 | 6 | 8 | 8 | 7 | 6 | 6,42 |
| возможность модификации товара конкурентами | 4 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3,86 |
| коммуникационная политика конкурентов | 4 | 3 | 5 | 7 | 4 | 5 | 6 | 4,86 |
| число дилеров | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 2 | 3 | 3,14 |
| возможность открытия новых торговых точек, филиалов конкурентами | 7 | 8 | 6 | 6 | 5 | 7 | 5 | 6,28 |
| возможность выхода на новые рынки сбыта | 7 | 6 | 8 | 7 | 5 | 9 | 6 | 6,86 |
| давление со стороны товаров-заменителей | 6 | 8 | 6 | 7 | 5 | 8 | 7 | 6,71 |
| общее экономическое положение в стране | 6 | 4 | 6 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4,71 |
| уровень инфляции | 4 | 5 | 6 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4,71 |
| изменение валютных курсов | 7 | 8 | 6 | 5 | 8 | 7 | 6 | 6,71 |
| торговые барьеры на привлекательных рынках | 8 | 8 | 6 | 7 | 5 | 8 | 7 | 7 |
| степень внедрения инноваций в промышленное производство | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 6 | 3 | 4,28 |
| вероятность повышения таможенных пошлин, тарифов | 5 | 5 | 7 | 6 | 8 | 7 | 9 | 6,71 |
| поддержка государством данного вида промышленности | 9 | 7 | 8 | 6 | 5 | 9 | 7 | 7,28 |
| политика протекционизма на данном рынке | 6 | 8 | 7 | 5 | 8 | 8 | 6 | 6,86 |
| вероятность изменения в налоговом законодательстве | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 5 | 4,14 |
| входные и выходные барьеры на данном рынке | 8 | 7 | 8 | 6 | 8 | 9 | 6 | 7,42 |
| вероятность изменения в трудовом законодательстве | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 2 | 3 | 3,28 |
| лоббирование интересов конкурентов в администрациях всех уровней | 8 | 9 | 6 | 7 | 9 | 6 | 7 | 7,43 |
| уровень концентрации поставщиков | 4 | 5 | 3 | 6 | 5 | 4 | 5 | 4,57 |
| издержки переключения поставщиков | 3 | 5 | 6 | 4 | 3 | 5 | 3 | 4,14 |
| удаленность поставщиков | 5 | 4 | 3 | 6 | 5 | 3 | 4 | 4,28 |
| своевременность поставок ресурсов | 7 | 6 | 4 | 5 | 8 | 5 | 6 | 5,86 |
| доступность поставщиков | 5 | 3 | 4 | 6 | 3 | 4 | 5 | 4,28 |
| деятельность информационных поставщиков | 7 | 6 | 8 | 7 | 6 | 9 | 7 | 7,14 |
| финансовое состояние поставщиков | 6 | 4 | 5 | 4 | 6 | 4 | 5 | 4,85 |
| своевременность обновления материальной базы поставщиков | 5 | 7 | 7 | 5 | 6 | 4 | 8 | 4,43 |
| уровень квалификации поставщиков | 5 | 7 | 4 | 5 | 6 | 6 | 8 | 4,42 |
| деятельность поставщиков «человеческих» ресурсов | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4,14 |
| состояние поставщиков материальных ресурсов | 6 | 5 | 6 | 4 | 5 | 6 | 5 | 5,28 |
| наличие ресурсов-заменителей | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 5 | 4 | 3,71 |
| условия поставки материалов и комплектующих | 4 | 4 | 5 | 6 | 5 | 7 | 6 | 5,86 |
| общая маркетинговая стратегия | 6 | 7 | 5 | 6 | 7 | 6 | 8 | 6,43 |
| уровень маркетинговых исследований | 7 | 6 | 5 | 4 | 6 | 5 | 7 | 5,71 |
| ассортиментная политика | 8 | 6 | 7 | 9 | 5 | 8 | 7 | 7,14 |
| отсутствие фирменной сервисной сети | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3,43 |
| работа с корпоративными клиентами | 8 | 9 | 7 | 8 | 8 | 6 | 7 | 7,57 |
| участие в крупных региональных программах и инвестиционных проектах | 6 | 9 | 7 | 8 | 9 | 6 | 5 | 7,14 |
| продукция, соответствующая нормам Евро 1,2 | 8 | 9 | 6 | 8 | 7 | 8 | 9 | 6,43 |

*Окончание приложения А*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| система разработки нового товара | 7 | 6 | 9 | 7 | 6 | 9 | 8 | 7,43 |
| послепродажное, гарантийное обслуживание | 5 | 6 | 6 | 5 | 6 | 6 | 7 | 5,86 |
| доставка товара | 5 | 4 | 4 | 5 | 6 | 8 | 6 | 5,42 |
| система скидок | 7 | 6 | 5 | 8 | 6 | 7 | 7 | 5,14 |
| система оплаты | 3 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 2,86 |
| гибкость системы ценообразования | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| профессионализм участников каналов распределения | 3 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3,71 |
| деятельность дилеров, торговых агентов | 4 | 5 | 6 | 3 | 6 | 4 | 5 | 4,71 |
| финансирование каналов распределения | 3 | 4 | 3 | 5 | 4 | 6 | 5 | 4,28 |
| мотивация участников каналов распределения | 7 | 6 | 5 | 7 | 6 | 8 | 4 | 6,14 |
| разветвленность сбытовой сети | 6 | 4 | 6 | 6 | 5 | 7 | 6 | 7,14 |
| взаимодействие участников каналов распределения | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 |
| известность торговой марки | 5 | 6 | 7 | 5 | 8 | 6 | 7 | 7,71 |
| рекламная деятельность | 3 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 4 | 3,14 |
| PR кампании | 3 | 4 | 2 | 3 | 5 | 3 | 2 | 3,14 |
| система найма персонала | 7 | 6 | 4 | 5 | 7 | 6 | 5 | 7,14 |
| мотивация персонала | 4 | 6 | 4 | 5 | 7 | 4 | 4 | 4,86 |
| система подготовки, обучения персонала | 5 | 5 | 6 | 4 | 7 | 5 | 6 | 5,43 |
| уровень квалификации персонала | 6 | 7 | 7 | 4 | 5 | 6 | 4 | 4,14 |
| система повышения квалификации персонала | 7 | 6 | 7 | 7 | 8 | 6 | 5 | 5,14 |
| уровень заработной платы | 6 | 7 | 5 | 5 | 6 | 7 | 6 | 6 |
| загруженность производственных мощностей | 5 | 6 | 6 | 4 | 5 | 7 | 5 | 5,43 |
| уровень технологии производства | 5 | 7 | 5 | 6 | 4 | 6 | 5 | 5,43 |
| производительность труда | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4,43 |
| управление товарно-материальными запасами | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4,71 |
| состояние оборудования | 3 | 4 | 2 | 4 | 3 | 5 | 3 | 3,43 |
| износ оборудования | 3 | 4 | 3 | 2 | 3 | 4 | 3 | 3,14 |
| инновации в производстве | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4,28 |
| себестоимость продукции | 6 | 6 | 7 | 5 | 6 | 7 | 8 | 6,43 |
| контроль качества продукции | 6 | 5 | 7 | 6 | 8 | 5 | 6 | 6,14 |
| общее финансовое состояние предприятия | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 5 | 4 | 4,14 |
| расчетная система | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 4 | 3 | 3 |
| система бухгалтерского учёта | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3,86 |
| дебиторская и кредиторская задолженности | 3 | 4 | 5 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3,57 |
| финансовая устойчивость предприятия | 7 | 5 | 4 | 5 | 6 | 4 | 5 | 5,14 |
| скорость оборота капитала | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4 |
| местоположение организации | 6 | 7 | 8 | 5 | 7 | 5 | 5 | 6,14 |
| компетентность высшего звена управления | 7 | 8 | 7 | 6 | 8 | 7 | 5 | 6,86 |
| организационная культура предприятия | 6 | 6 | 5 | 7 | 6 | 5 | 6 | 5,86 |

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

Таблица Б-1. Экспертная оценка конкурентных преимуществ продукции РУП «МАЗ»

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Оценка | | | | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| 1. Грузоподъемность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Проходимость |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Мощность двигателя |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Безопасность движения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Экологичность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Комфорт кабины |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Эстетичность а/м |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Цена |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Доступность зап. частей |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Послепродажное и гарантийное обслуживание |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Оцените степень присутствия данных характеристик в перечисленных марках (10 – присутствует полностью, 1 – не присутствует).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика | Оценка | | | | | | | | | |
| КАМАЗ | УРАЛ | МАЗ | КРАЗ | Renault | Man | Scania | Volvo | Mercedes | Iveco |
| 1. Грузоподъемность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 2. Проходимость |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3. Мощность двигателя |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 4. Безопасность движения |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5. Экологичность |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6. Комфорт кабины |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 7. Эстетичность а/м |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 8. Цена |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 9. Доступность зап. частей |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 10. Послепродажное и гарантийное обслуживание |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |