Государственный университет управления

Институт заочного обучения

Специальность – менеджмент

Кафедра управления организацией в машиностроении

Выполнил студент 2-го курса

Группа №

Студенческий билет №

курсовой проект

по дисциплине:

«Разработка управленческого решения»

на тему:

«Решение проблемы низкой конкурентоспособности продукции»

Содержание.

1. Исследование причин низкой конкурентоспособности продукции 3

1.1. Понятие о конкурентоспособности 4

1.2. Особенности конкурентных преимуществ 7

1.3. Типы конкуренции 9

1.3.1. Совершенная конкуренция 10

1.3.2. Несовершенная конкуренция 10

1.3.3. Ценовая и неценовая конкуренция 14

2. Методика построения дерева проблем 16

3. Расчет коэффициентов относительной важности 20

4. Литература 26

# Исследование причин низкой конкурентоспособности продукции

Внешняя или окружающая среда является неотъемлемым условием существования любого предприятия и является по отношению к нему неконтро­лируемым фактором, т.е. элементом, воздействующим на предприятие, но степень воздействия которого, не может быть изменена самим предприятием. Все воздействие внешней среды можно разделить на следующие отдельные факторы: экономические, политические, рыночные, технологические, конкурентные, международные и социальные (рисунок 1).

Рисунок 1. Факторы внешней среды предприятия.

Анализ внешней среды дает возможности организации для прогнозирования ее возможностей, для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и для разработки стратегий, которые могли бы превратить внешние угрозы в любые выгодные возможности. Анализ внешней среды необходим в процессе стратегичес­кого планирования и, по сути, заключается в получении ответов на три основных вопроса:

* Где сейчас находится организация?
* Где должна находится организация в будущем?
* Что необходимо сделать, чтобы организация переместилась из сегодняш­него положения в будущее?

 Среди рассмотренных факторов внешней среды конкурентные факторы занимают особое место. Ни одна организация не может себе позволить игнори­ровать фактические или возможные реакции своих конкурентов. Суть анализа этого фактора коротко можно сформулировать следующим образом:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные изменения в стратегии предпримет конкурент?
3. В чем уязвимость конкурента?
4. Что может вызвать самые крупные ответные меры со стороны конкурента?

В условиях рыночных отношений изменяются цели предприятия, которые объединяют в себе следующие вопросы: обеспечение выживаемости, максимизация загрузки, максимизация текущей прибыли, завоевание лидерства на сегменте рынка, завоевание лидерства по показателям качества товара, достижение конкретного объема сбыта, рост продаж, завоевание расположения клиента.

## Понятие о конкурентоспособности

Многие предприятия для своего бизнеса выбирают товары (или услуги), производство (оказание) которых требует минимальной кооперации и поставок со стороны или где достижима широкая заменяемость исходного сырья и материалов. Но эта стратегия не может рассматриваться как универсальная, и тем более она мало пригодна для тех предприятий, которые готовят бизнес план в связи с освоением продукции, предназначенной для конкуренции на мировых рынках. Более глубокий подход – обеспечение себе устойчивой конкуренто­способ­ности.

Существует два типа конкурентных преимуществ: более низкие издержки и специализация. Под более низкими издержками понимается не просто меньшая сумма затрат на производство, чем у конкурентов, а способность фирмы разрабатывать, производить и сбывать товар более эффективно, чем конкуренты. То есть необходимо организовать с меньшими затратами и в более короткие сроки весь цикл операций с товаром: от его конструкторской проработки до продажи конечному покупателю. Неспособность выстроить всю эту цепочку сведет на нет успех в любом из её звеньев.

Специализация – это способность удовлетворять особые потребности поку­па­телей и получать за это премиальную цену, т.е. цену в среднем более высокую, чем у конкурентов. Иными словами, для обеспечения такого типа конкурентных преимуществ необходимо научится искусству выделяться в толпе конкурентов, предлагая покупателям товар, заметно отличающийся либо высоким уровнем качества при стандартном наборе параметров, определяющих это качество, либо нестандартным набором свойств, реально интересующих покупателя.

При этом в любой данный момент времени, строится стратегия обеспечения конкурентоспособности, опираясь лишь на один из видов конкурентных преимуществ – либо на более низкие издержки, привлекая покупателей относи­тельной дешевизной товаров по сравнению с аналогичными изделиями других производителей, либо на специализацию, вызывая интерес у наиболее взыскательных и требующих, прежде всего, высокого качества клиентов.

Имея в виду такое толкование видов конкурентных преимуществ, выбирается наиболее приемлемая стратегия обеспечения и поддержания конкуренто­способ­ности. Но прежде чем описать ассортимент таких стратегий, введем ещё одно понятие «диапазон конкуренции», обозначающее широту той номенклатуры товаров, которая изготавливается, а затем продаётся. Основные типы стратегий обеспечения конкурентоспособности представлены на рисунке 2:

Рисунок 2. Стратегии обеспечения конкурентоспособности.

Отдельные фирмы развивают свои операции по стратегии «уникальность и лидерство». Такие фирмы, как правило, являются пионерами в области изготовления отдельных видов продукции с уникальными свойствами. Так, например, фирма JVC, являясь мощным производителем с мировым уровнем качества, является создателем стандарта видеозаписи VHS. Продукция этих фирм дорога, но зато это лучшая продукция с нестандартными высочайшими качествами.

Есть фирмы, стратегия конкурентной борьбы которых основана не на специализации, а на более низких издержках производства. Они представляют большой ассортимент продукции стандартного мирового уровня качества и со стандартной ценой.

Третий тип фирм строит конкурентную стратегию на менее рискованных и более дешевых принципах – специализация при узкой номенклатуре продукции. Это продукция высшего мирового уровня в своих классах специализации и стоит недешево.

Четвертый тип фирм занимается выпуском узкого круга качественной продукции по низким ценам. Такая продукция не отличается изысканными и разнообразными свойствами. Она проста, надежна и дешева.

Естественно, не обязательно придерживаться только одной, некогда выбранной стратегии обеспечения конкурентоспособности. Освоив выпуск одного-двух изделий, доступных широкому кругу небогатых покупателей, можно начать подготовку к освоению другой стратегии. Путь расширения своего ассортимента, сохраняя все столь же низкие цены, оправдывающие не особенно высокий уровень качества приведет к стратегии ориентации на издержки, которая позволит резко увеличить и объемы реализации, и суммы получаемой прибыли (при довольно умеренной рентабельности, т.е. не слишком-то высоком отношении этой прибыли к сумме вложенных вами в дело собственных и/или заемных средств).

Если не расширять ассортимент, а все доходы направить на повышение качества представляемых товаров (услуг), то этот путь приведет к стратегии выборочной специализации. Этот путь может обеспечить достаточно высокий уровень рентабельности вложенного капитала.

## Особенности конкурентных преимуществ

Выбор наиболее подходящей стратегии конкуренции зависит от того, какими возможностями располагает предприятие. Если оно обладает устаревшим оборудованием, невысоко квалифицированными работниками и нет интересных перспективных технических новинок в запасе, но зато не слишком высока заработная плата и прочие затраты на производство, то наиболее подходит стратегия «ориентации на издержки» или «упор на издержки» (рис. 3). Все зависит от того, на сколько широкой планируется быть номенклатура товаров.

Если же сырье и материалы обходятся очень дорого, но на предприятии есть хорошее оборудование, отличные конструкторские разработки или изобретения, а работники обладают высокой квалификацией, то возможно применение стратегии обеспечения конкурентоспособности за счет организации выпуска товаров уникальных или с таким высоким уровнем качества, который оправдает в глазах покупателей высокую цену.

Все виды конкурентных преимуществ предприятия с точки зрения путей достижения конкурентных преимуществ можно разделить на две группы:

1. преимущества низкого порядка;
2. преимущества высокого порядка.

Преимущества низкого порядка связаны с возможностью использования дешевых:

1. рабочей силы;
2. материалов (сырья);
3. энергии.

Низкий порядок конкурентных преимуществ связан с тем, что они очень неустойчивы и легко могут быть потеряны либо вследствие роста цен и заработной платы, либо из-за того, что эти дешевые производственные ресурсы точно также могут использовать (или перекупить) конкуренты. Иными словами, преимущества низкого порядка – это преимущества с малой устойчивостью, неспособные обеспечить преимущества над конкурентами надолго.

К преимуществам высокого порядка принято относить:

1. уникальную продукцию;
2. уникальную технологию и специалистов;
3. хорошую репутацию фирмы – это особенно ценное конкурентное преиму­щество.

Если конкурентное преимущество достигнуто за счет выпуска на рынок уникальной продукции, основанной на собственных конструкторских разработках, то для уничтожения такого преимущества конкурентам надо либо разработать аналогичную продукцию, либо придумать что-то лучшее, либо заполучить эти секреты с наименьшими затратами. Все эти пути требуют больших затрат, усилий и времени у конкурента. Это означает, что на некоторое время фирма оказывается в лидирующем и недосягаемом положении, т.е. она устойчиво конкурентоспособна.

Все это справедливо и применительно к уникальным технологиям, «ноу-хау» и специалистам. Их трудно воспроизвести. При этом достигается еще одно очень важное преимущество на рынке – репутация фирмы. Это преимущество достигается с большим трудом, очень медленно и требует крупных затрат на ее поддержание. По этой причине известные компании при обнаружении малейших дефектов в продукции проводят их бесплатное для потребителя устранение или замену товара на качественный. Ими движет желание сохранить доброе имя фирмы на рынке продукции, а не только опасение перед возможными убытками от иска потребителя.

Принимая всё это во внимание, следует признать самыми надежными стратегиями обеспечения конкурентоспособности: уникальность и лидерство качества и выборочная специализация. Но для начала, пригодны и ориентация на издержки, и упор на издержки.

## Типы конкуренции

Конкуренция, как соперничество между участниками рыночного хозяйства за лучшие условия производства, купли и продажи товаров, неизбежна и порождается объективными условиями: полной хозяйственной обособленностью каждого субъекта рынка, его полной зависимостью от хозяйственной конъюнктуры и противоборством с другими претендентами за наибольший доход. Борьба за экономическое выживание и процветание – закон рынка. Конкуренция (как и её противоположность – монополия) может существовать только при определённом состоянии рынка. Разные виды конкуренции зависят от определённых показателей состояния рынка. Основными показателями являются:

1. Количество фирм (хозяйственных, промышленных, торговых предприятий, имеющих права юридического лица), поставляющих товары на рынок;
2. Свобода вхождения предприятия на рынок и выхода из него;
3. Дифференциация товаров (придание определённому виду товара одного и того же назначения разных индивидуальных особенностей – по фабричной марке, качеству, цвету и др.);
4. Участие фирм в контроле над рыночной ценой.

Классификация рыночного соперничества приведена на рисунке 3:

Рисунок 3. Классификация типов конкуренции.

### Совершенная конкуренция

Совершенная (свободная) конкуренция основана на частной собственности и хозяйственной обособленности. Она предполагает, что на рынке имеется множество независимых фирм, самостоятельно решающих, что создавать и в каких количествах, а также:

1. Объём производства отдельной фирмы является незначительным и не оказывает влияния на цену реализуемого этой фирмой товара;
2. Реализуемые каждым производителем товары являются однородными;
3. Покупатели хорошо информированы о ценах, и если кто-то повысит цену на свою продукцию, то потеряет покупателей;
4. Продавцы действуют независимо друг от друга;
5. Доступ на рынок никем и ничем не ограничен.

Последнее условие предполагает возможность каждому гражданину стать свободным предпринимателем и применить свой труд и материальные средства в интересующей его отрасли хозяйства. Покупатели же должны быть свободны от всякой дискриминации и иметь возможность купить товары и услуги на любом рынке. Соблюдение же всех условий обеспечивает свободную связь между производителями и потребителями. Совершенная конкуренция является также условием формирования рыночного механизма, образования цен и самонастройки экономической системы через достижение равновесного состояния, когда эгоистические побуждения отдельных индивидов к получению собственной экономической выгоды обращаются на благо всего общества. Нетрудно видеть, что ни один реальный рынок не удовлетворяет всем перечисленным условиям. Поэтому схема совершенной конкуренции имеет в основном теоретическое значение. Однако она является ключом к пониманию более реальных рыночных структур. И в этом ее ценность.

### Несовершенная конкуренция

Несовершенная конкуренция существовала всегда, но особенно обострилась в конце XIX – начале XX в. в связи с образованием монополий. В этот период происходит концентрация капитала, возникают акционерные общества, усили­вается контроль за природными, материальными и финансовыми ресурсами. Монопо­лизация экономики явилась закономерным следствием большого скачка в концент­рации промышленного производства под воздействием научно-техни­ческого прогресса. Профессор П. Самуэльсон особо подчёркивает это обстоятель­ство: «Экономике крупного производства, возможно, присущи опре­делённые факторы, ведущие к монополистическому содержанию организации бизнеса. Это особенно наглядно проявляется в быстро меняющейся области тех­но­ло­­гического развития. Ясно, что конкуренция не смогла бы долго просу­щество­вать и быть эффективной в сфере бесчисленного множества производителей».[[1]](#footnote-1)

Термин «монополия» в буквальном смысле означает единственного продавца товара, но в современных условиях употребление этого термина вышло за рамки буквального понимания, и он используется для обозначения различных видов рыночных ситуаций, характерных для несовершенной конкуренции.

Монополия – исключительное право производства, промысла, торговли и других видов деятельности, принадлежащее одному лицу, определённой группе лиц или государству. Это означает, что по своей природе монополия – прямая противоположность совершенной конкуренции. Монополистическая конкуренция характеризуется наличием монопольных цен и монопольных прибылей.

В экономической литературе даётся следующая классификация монополий:

1. С учётом охвата экономики выделяются:
2. Чистая монополия (один продавец, полный конт­роль над ценой);
3. Абсолютная монополия (находится в руках государства или хозяйст­венных органов);
4. Монопсония – тип рыночной структуры, при которой существует монополия единственного покупателя определённого товара. Ограничивая свои закупки, покупатель обеспечивает себе монопольную прибыль за счёт потери части доходов продавца. Монопсония рассматривается как составная часть рыночной конкуренции.
5. Олигопсония – тип рыночной структуры, при которой существует группа поку­пателей определённого товара. Ограничивая закупки товара, покупатели обеспечивают себе монопольную прибыль за счёт потери части доходов продавца.
6. Олигополия – тип рыночной структуры, при которой несколько крупных фирм монополизируют производство и сбыт основной массы продукции и ведут между собой преимущественно неценовую конкуренцию. При олигополии могут иметь место три вида рынков:
7. Рынок, в котором действуют одноотраслевые торгово-промышленные фирмы;
8. Рынок, в котором несколько крупных поставщиков, не связанных никакими соглашениями, конкурируют между собой;
9. Рынок, в котором господствует группа корпораций типа «производственной пирамиды», в которой существует производственная связь в виде подетальной специализации.

Обычно термин «олигополия» используется при характеристике рынка, на котором функционируют крупные корпорации. Например, автомобильный рынок США с тремя корпорациями: General Motors, Ford и Chrysler.

1. Дуополия – тип рыночной структуры, при которой имеются только два производителя определённого товара и между ними отсутствуют какие-либо соглашения о ценах, рынках сбыта и квотах. Дуополия – наиболее простой случай олигополии. Например, на рынке микропроцессоров для персональных компьютеров на данный момент находятся два доминирующих производителя: Intel и AMD.
2. Билатеральная монополия (двухсторонняя монополия) – тип рыночной структуры, при котором возникает противоборство единого поставщика и единого (объединённого) потребителя. Такой рынок возникает при использовании электроэнергии, газоснабжения и водоснабжения.
3. В зависимости от причин возникновения различают:
4. Естественная монополия (ею обладают собственники и организации, владеющие редкими и не воспроизводимыми ресурсами, а также такие отрасли инфраструктуры, как общественный транспорт и т.д.);
5. Легальные монополии, образующиеся на законном основании (патенты);
6. Искусственные монополии. Под этим названием имеется в виду объеди­нение предприятий, создаваемое ради получения монополистических выгод. Эти монополии преднамеренно меняют структуру рынка:
7. Создают барьеры для вхождения на рынок новых фирм;
8. Ограничивают аутсайдерам (предприятиям, которые не вошли в моно­полис­тическое объединение) доступ к источникам сырья и энерго­носителям;
9. Создают очень высокий (по сравнению с новыми фирмами) уровень технологий;
10. Применяют более крупный капитал;
11. «Забивают» новые фирмы хорошо поставленной рекламой.

Искусственные монополии образуют ряд конкретных форм:

1. Картель – союз нескольких предприятий одной отрасли промыш­ленности, в котором его участники сохраняют свою собственность на средства и продукты производства, а созданные изделия сами реализуют на рынке, договариваясь о квоте – доле каждого в общем выпуске продукции, о продажных ценах, распределении рынков и др.;
2. Синдикат – объединение ряда предприятий, изготавливающих однород­ную продукцию; здесь собственность на материальные условия хозяйст­вования сохраняется за участниками объединения, а готовая продукция реализуется как их общее достояние через созданную для этого контору;
3. Трест – монополия, в которой создаётся совместная собственность данной группе предпринимателей на средства производства и готовую продукцию;
4. Концерн – союз формально независимых предприятий (обычно из разных отраслей промышленности, торговли, транспорта, банков), в рамках которого главная фирма организует финансовый контроль над всеми участниками.

Таким образом, в условиях монополистической формы хозяйствования конкуренция носит весьма сложный характер. Во-первых, монополия в современных условиях обладает довольно точной информацией о потребителях и потенциальных конкурентах. Во-вторых, с помощью рекламы монополия оказывает существенное влияние на формирование спроса потребителей, так как для крупных монополий реклама является более доступной. В-третьих, монополия через каналы финансовых и политических связей оказывает воздействие на заказчика в лице государственных учреждений или на компанию контрагентов. Эти моменты, как правило, снижают уровень риска в процессе конкуренции и обеспечивают получение монопольной прибыли.

### Ценовая и неценовая конкуренция

Через ценовую конкуренцию продавцы влияют на спрос главным образом посредством изменения в цене. Неценовая конкуренция минимизирует цену как фактор потребительского спроса, выделяя товары или услуги посредс­твом продвижения, упаковки, поставки, сервиса, доступности. Чем уникальнее предложение продукции с точки зрения потребителей, тем больше свободы в установлении цен выше, чем у конкурирующих товаров (рис. 4 и 5).

При ценовой конкуренции продавцы двигаются по кривой спроса, повышая или понижая свою цену. Это гибкий инструмент маркетинга, поскольку цены можно быстро и легко изменить, учитывая факторы спроса, издержек или конкуренции. Однако из всех контролируемых переменных маркетинга конку­рентами легче всего дублировать именно эту, что может привести к страте­гии копирования или даже ценовой войне. Более того, правительство следит за ценовыми стратегиями.

Рисунок 4. Неценовая конкуренция.

*Через неценовую конкуренцию организация переводит потребительский спрос вправо, успешно выделяя сваю продукцию (услуги среди конкурирующих).*

*Это позволяет ей:*

*а) увеличить спрос с Q1 до Q2 при цене P2;*

*б) увеличить цену с P2 до P1 при сохранении спроса на уровне Q1.*

Рисунок 5. Ценовая конкуренция.

*Организация, действующая при значениях P1 Q1, может увеличить сбыт, сни­зив свою цену до P2. Это увеличит спрос до Q2.*

*Организация, базирующаяся на ценовой конкуренции, должна снижать цены для увеличения сбыта.*

При неценовой конкуренции продавцы перемещают кривые спроса потре­бителей, делая упор на отличительных особенностях свой продукции. Это позволяет фирме увеличить сбыт при данной цене или продавать первона­чальное количество по более высокой. Риск при этом связан с тем, что потребители могут не рассматривать предложения продавца как лучшие, чем у конкурентов. В этом случае они будут приобретать более дешевые товары, которые, по их мнению, аналогичны более дорогим.

# Методика построения дерева проблем

Для построения дерева проблем необходимо деструктурировать проблему низкой конкурентоспособности продукции до элементарных причин, которые дробить дальше не имеет смысла. В классическом варианте дерево должно иметь около 37 уровней, но для примера достаточно построить 4‑5 уровней.

Первым уровнем дерева проблем будет являться основная проблема – низкий уровень конкурентоспособности продукции. Для построения второго уровня основную проблему достаточно рассмотреть в трех - четырех аспектах. Такими могут являться:

* политический;
* экономический;
* организационный;
* социальный;
* технологический или производственный;
* психологический и т.д.

Так как конкурентоспособность продукции это многоплановая проблема и зависит от многих факторов, то на втором уровне рассмотрим ее с точки зрения экономических, организационных и социальных причин возникновения данной проблемы.

Третий уровень дерева проблем будут составлять укрупненные блоки существенных причин, раскрывающих экономический, организационный и социальный аспекты основной проблемы. Так, экономические причины проблемы низкого уровня конкурентоспособности продукции составляют:

* высокая стоимость материалов;
* высокий уровень производственных издержек;
* высокий уровень затрат на хранение продукции.

Организационные причины заключаются:

* в низком качестве продукции;
* в низком уровне сопровождения продукции;
* в низком уровне изученности рынка.

Социальные причины представляют собой:

* низкий уровень развития социальной базы на предприятии;
* отсутствие социальных льгот на предприятии;
* низкий уровень организации рабочего пространства.

На четвертом уровне необходимо продолжить дробление и сформулировать причины, деструктурирующие укрупненные блоки существенных причин, раскрывающих экономический, организационный и социальный аспекты основной проблемы. Например, проблему высокой стоимости материалов можно деструктурировать как:

* использование морально устаревших материалов;
* отсутствие новых поставщиков.

Высокий уровень производственных издержек заключается:

* в отсутствии новых технологий на производстве;
* в отсутствии нового (со­временного) оборудования, на котором изготавливается продукция предприятия;
* в низкой степени инновационности производства.

Высокий уровень затрат на хранение продукции можно объяснить:

* перерасходом средств на аренду складских помещений;
* наличием большого штата складских работников.

Низкое качество продукции – это:

* нарушение технологии производства;
* отсутствие заинтересованно­сти работников в результа­те;
* низкий уровень квалификации работников.

Низкий уровень сопровождения продукции обусловлен:

* отсутствием сервисных центров;
* отсутствием гарантийных мастерских.

Низкий уровень изученности рынка заключается:

* в отсутствии отдела маркетинга;
* в отсутствии мониторинга спроса.

Низкий уровень развития социальной базы на предприятии характеризуется:

* отсутствием домов отдыха;
* отсутствием детских садов;
* отсутствием жилого фонда.

Отсутствие социальных льгот на предприятии можно подразделить на:

* отсутствие у сотрудников оплачиваемого проезда до места работы;
* отсутствие предоставляемых сотрудникам льгот при оплате ими коммунальных услуг.

Низкий уровень организации рабочего пространства представляет собой:

* низкий уровень комфортности рабочих мест;
* отсутствие мест для регуляр­ного проведения общеорганизацион­ных банкетов, которые необходимы для создания соответствую­щего климата и настроя в коллективе.

Дальнейшую деструктуризацию можно не производить, так как элементы четвертого уровня представляют собой элементарные причины основной проблемы – низкого уровня конкурентоспособности продукции предприятия и дальнейшее дробление не имеет смысла.

Теперь все описанные элементы необходимо корректно сформулировать и представить графически на рисунке 6 в виде дерева с ветвями, показывающими связи элементов и направленными вниз от корня дерева – основной проблемы.

Рисунок 6. Дерево проблем.

# Расчет коэффициентов относительной важности

Чтобы оценить элементы дерева проблем, представленного на рисунке 6, по выбранному критерию, воспользуемся экспертным методом оценки. Для этого необходимо привлечь некоторое число экспертов, каждый из которых должен выставить для каждого элемента дерева проблем свою оценку относительной важности данного элемента в баллах по пятибалльной шкале.

Полученные экспертные оценки запишем в таблицу 1, в которой будем производить необходимые дальнейшие вычисления, с целью очистки полученных оценок от субъективизма.

Таблица 1. Экспертные оценки.

| Цели на уровне | Оценка  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Эксперты |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4.1 Использование морально устаревших материалов | 4 | 5 | 3 | 4 | 3 | 3,8 | 5,99 | 2,06 |
| 4.2 Отсутствие новых поставщиков | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,4 | 3,79 | 1,3 |
| 4.3 Отсутствие новых технологий | 4 | 5 | 4 | 5 | 3 | 4,2 | 6,62 | 2,14 |
| 4.4 Отсутствие нового (со­временного) оборудования | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4,6 | 7,26 | 2,35 |
| 4.5 Низкая степень инновационности | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4,2 | 6,62 | 2,14 |
| 4.6 Перерасход средств на аренду складских помещений | 5 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4,2 | 6,62 | 1,52 |
| 4.7 Наличие большого штата складских работников | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 1,8 | 2,84 | 0,65 |
| 4.8 Нарушение технологии производства | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2,4 | 3,79 | 1,74 |
| 4.9 Отсутствие заинтересованно­сти работников в результа­те | 3 | 3 | 5 | 3 | 4 | 3,6 | 5,68 | 2,61 |
| 4.10 Низкий уровень квалификации работников | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1,2 | 1,89 | 0,87 |
| 4.11 Отсутствие сервисных центров | 4 | 5 | 5 | 5 | 3 | 4,4 | 6,94 | 3,06 |
| 4.12 Отсутствие гарантийных мастерских | 3 | 4 | 4 | 5 | 3 | 3,8 | 5,99 | 2,64 |
| 4.13 Отсутствие отдела маркетинга | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 | 4,8 | 7,57 | 3,79 |
| 4.14 Отсутствие мониторинга спроса | 5 | 3 | 5 | 5 | 5 | 4,6 | 7,26 | 3,63 |
| 4.15 Отсутствие домов отдыха | 1 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1,6 | 2,52 | 0,77 |
| 4.16 Отсутствие детских садов | 1 | 2 | 3 | 1 | 2 | 1,8 | 2,84 | 0,87 |
| 4.17 Отсутствие жилого фонда | 1 | 2 | 4 | 2 | 1 | 2 | 3,15 | 0,96 |
| 4.18 Отсутствие оплаты проезда до места работы | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1,6 | 2,52 | 0,82 |
| 4.19 Отсутствие льгот при оплате коммунальных услуг | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1,4 | 2,21 | 0,72 |
| 4.20 Низкий уровень комфортности рабочих мест | 2 | 2 | 4 | 3 | 2 | 2,6 | 4,1 | 1,72 |
| 4.21 Отсутствие мест для регуляр­ного про­ведения общеорганизационных бан­кетов | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4 | 3,79 | 1,59 |
| 3.1 Высокая стоимость материалов | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3,6 | 10,47 | 34,33 |
| 3.2 Высокий уровень производственных издержек | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3,4 | 9,88 | 32,4 |
| 3.3 Высокий уровень затрат на хранение продукции | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4 | 6,98 | 22,89 |
| 3.4 Низкое качество продукции | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,6 | 13,37 | 46,03 |
| 3.5 Низкий уровень сопровождения продукции | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4,4 | 12,79 | 44,04 |
| 3.6 Низкий уровень изученности рынка | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 14,53 | 50,03 |
| 3.7 Низкий уровень развития социальной базы на предприятии | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3,2 | 9,3 | 30,49 |
| 3.8 Отсутствие социальных льгот на предприятии | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3,4 | 9,88 | 32,4 |
| 3.9 Низкий уровень организации рабочего пространства | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4,4 | 12,79 | 41,94 |
| 2.1 Экономические причины | 4 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 32,79 | 327,9 |
| 2.2 Организационные причины | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4,2 | 34,43 | 344,3 |
| 2.3 Социальные причины | 4 | 4 | 5 | 3 | 4 | 4 | 32,79 | 327,9 |
| 1.1 Низкий уровень конкурентоспособности продукции | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5 | 100 | 1000 |

На основании полученных экспертных оценок относительной важности для каждой подцели на уровне необходимо рассчитать среднюю оценку важности. Для этого можно воспользоваться формулой:



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| где |  | Номер эксперта |
|  |  | Оценка *i*-го эксперта |
|  |  | Количество привлекаемых экспертов |

Для получения осредненной относительной оценки важности подцели производят нормирование по общей сумме баллов. Для этого необходимо воспользоваться формулой:



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| где |  | Номер уровня |
|  |  | Номер подцели на *i*-ом уровне  |
|  |  | Число подцелей на *i*-ом уровне |

Для того чтобы не указывать длинные дробные числа и увеличить количество значащих цифр, умножим полученные осредненные относительные оценки важности на и запишем полученные результаты в таблицу 1, а также отразим эти значения над соответствующим элементом на рисунке 6.

Для вычисления коэффициента относительной важности подцели в общей системе элементов, произведем перемножение по цепочке элементов, соединяющих подцель нижнего уровня с генеральной целью дерева. Полученный коэффициент умножим на и запишем полученные результаты в таблицу 1, а также отразим эти значения под соответствующим элементом на рисунке 6.

При этом необходимо понимать, что математические значения осредненных относительных оценок важности и коэффициентов относительной важности для любого элемента дерева целей не могут быть выше 1.

На основании данных, полученных в таблице 1 и отраженных на рисунке 6, можно заключить, что:

По оценкам приглашенных экспертов наиболее значимым аспектом в проблеме низкой конкурентоспособности продукции являются организационные причины, из которых наиболее значимым является низкий уровень изученности рынка, т.к. на предприятии отсутствует отдел маркетинга.

Это заключение является очевидным, потому что в настоящее время любому предприятию у которого в штате нет хотя бы одного специалиста по маркетингу, невозможно выдерживать ту жесткую конкуренцию, которая сложилась на всех современных рынках.

Социальные и экономические аспекты, по мнению экспертов, имеют одинаковую важность в проблеме низкой конкуренции. Однако, высокий уровень затрат на хранение продукции среди экономических причин, как следствие наличия большого штата складских работников, показался экспертам наименее важным.

Вероятно, это можно объяснить тем, что в связи со спецификой выпускаемой предприятием продукции, на складе выполняется большой объем работ, связанный с хранением и отпуском большого объема сырья и материалов, так что сокращение расходов в этом направлении не принесет ожидаемого эффекта, а наоборот может вызвать дополнительные проблемы или увеличить существующие.

Среди элементарных причин, располагающихся на IV уровне дерева проблем (см. рисунок 6), наименее важной, по мнению экспертов, является низкий уровень квалификации работников, приводящий к проблеме низкого качества продукции, которая в свою очередь имеет довольно высокую важность, среди проблем своего, III уровня.

Это можно объяснить тем, что эксперты, которыми являлись функциональные руководители высшего уровня, уделяют этой проблеме особое внимание и берут на работу только высококвалифицированных специалистов, регулярно направляют их на курсы повышения квалификации и не реже раза в год проводят переаттестации. Поэтому они абсолютно уверены в профессионализме своих сотрудников, и с ними нельзя не согласиться, т.к. проблема отбора кадров является на предприятии наиболее приоритетной.

Наибольшая концентрация минимальных значений коэффициента относительной важности возникла (см. рисунок 6) среди социальных причин проблемы низкой конкурентоспособности продукции предприятия. Так, проблемы отсутствия домов отдыха, детских садов и жилого фонда на предприятии, характеризующие низкий уровень развития социальной базы имеют низкие значения коэффициента относительной важности, также как и проблемы отсутствия у сотрудников предприятия оплачиваемого проезда до места работы и льгот при оплате ими коммунальных платежей, характеризующие отсутствие социальных льгот на предприятии.

Это подтверждает, что в настоящее время руководители многих организаций уделяют недостаточно внимания социальной сфере и не хотят вкладывать в нее крупные средства. Хотя на данном предприятии наблюдаются некоторые положительные тенденции.

Так, несмотря на низкий уровень коэффициента относительной важности, и осредненной относительной оценки важности проблем отсутствия оплачиваемого проезда до места работы и льгот при оплате коммунальных платежей, проблема отсутствия социальных льгот на предприятии руководителями предприятия признается. Об этом свидетельствует средний уровень коэффициента относительной важности, и осредненной относительной оценки важности проблемы отсутствия социальных льгот на предприятии.

Это говорит о желании и готовности руководителей решать данную проблему. Тем более что проблема низкого уровня организации рабочего пространства получила высокие значения коэффициента относительной важности и осредненной относительной оценки среди проблем данного уровня.

У меня сложилось впечатление, что эксперты признавали существование и необходимость решения социальных проблем, но оценивали их не с позиции важности, а с позиции возможности решения в ближайшее время.

Наибольшая концентрация наиболее высоких значений коэффициента относительной важности среди элементарных проблем IV-го уровня, по которому можно оценить какая из веток дерева, представленного на рисунке 6, наиболее значима, сложилась:

* в экономических причинах:

высокий уровень производственных издержек:

* отсутствие новых технологий;
* отсутствие нового (современного) оборудования;
* низкая степень инновационности.
* в организационных причинах:

 низкий уровень сопровождения продукции:

* отсутствие сервисных центров;
* отсутствие гарантийных мастерских.

С таким положением нельзя не согласиться, т.к. если оставить наиболее значимую проблему отсутствия отдела маркетинга, то непосредственно на уровень конкурентоспособности продукции прямым образом будут влиять в первую очередь применение в производстве новых технологий, нового оборудования и инноваций. А создание сети сервисных центров и гарантийных мастерских однозначно повысит привлекательность продукции и поможет укрепить торговую марку предприятия.

Таким образом, напрашивается вывод, что для решения проблемы низкого уровня конкурентоспособности продукции, на данном предприятии необходимо создать отдел маркетинга, под контролем которого в производство необходимо будет внедрить новые технологии и инновации, установить новое оборудование, а также создать сеть сервисных центров и ремонтных мастерских.

# Литература

1. Экономическая теория /Под ред. В.Д. Камаева. М.: Владос, 1998.
2. Борисов Е.Ф. Экономическая теория. М.: Юрайт, 1999.
3. Социально-экономические проблемы России. Справочник /Под ред. Бойко Т.М. Спб.: Норма, 1999.
4. Хоскинг А. Курс предпринимательства. М: Международные отношения, 1993.
5. Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. Современное предприятие: конкуренто­способность, маркетинг, обновление. М: Внешторгиздат, 1993.
6. Феоктистова Е.М., Красюк И.Н. Маркетинг: теория и практика. М: Высшая школа, 1993.
7. Мескон М.Х., Альберт М. Основы менеджмента. М: Высшая школа, 1988.
1. Самуэльсон П. А. Экономика. Т.1.М.,1993.С.54. [↑](#footnote-ref-1)