

Содержание:

Введение

Эффективность национальной экономической политики государства в значительной мере зависит от конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. Переход к рыночной экономике означает для предприятий не только изменения условий и методов хозяйствования, но и постоянное их совершенствование.

На современном этапе развития российская экономика утрачивает прежние конкурентные преимущества (относительно низкая цена труда и энергоресурсов, невысокие экологические и социальные расходы, инфраструктура и др.). Поэтому для того, чтобы адаптироваться к новым условиям ведения бизнеса, успешно работать в условиях жесткой конкуренции, предприятия должны научиться использовать методы конкурентной борьбы и решать проблемы повышения конкурентоспособности своего бизнеса.

Разработкой теоретических и методологических аспектов конкурентоспособности организации внесли отечественные и зарубежные ученые: Фатхутдинов Р, Галиуллин И.Р., Голубков Е.П., Лифиц И.М., Хомченко А.Г., Портер М. и др.

Цель курсовой работы заключается в обобщении общепринятых показателей и представление их как единой системы, позволяющей оценить конкурирующую деятельность хозяйствующего субъекта и дать рекомендации для улучшения его конкурирующего состояния.

Задачи, поставленные перед данной работой, следующие:

- изучить основы оценки конкурентоспособности объектов;
- рассмотреть методику проведения конкурентоспособности на примере исследуемого предприятия;
- дать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования является ОАО «Гидропривод».

Предмет исследования – конкурентоспособность ОАО «Гидропривод».

Для достижения цели решения поставленных задач в работе использованы различные методы научного исследования: сравнения, систематизации и обобщения, морфологического анализа, группировки. экспертных оценок и эмпирического исследования, системного подхода сравнительного анализа, графический метод, методы анализа и синтеза.

Информационную базу исследования составляют научные труды российских и зарубежных ученых, материалы периодических изданий, статистическая информация, результаты экспертных исследований, экономические обзоры, информация учетной, финансовой и управленческой отчетности исследуемого предприятия, Интернет-ресурсы, а также нормативно-правовые акты органов государственной власти.

1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности

Сущность понятия конкурентоспособность предприятия

В ходе проведенного исследования экономической литературы мы выяснили, что единого мнения ученых по поводу экономического явление рыночной конкуренции нет и настоящее время. Эта тема всегда актуальна, изучается и развивается постоянно.

Определения термина «рыночная конкуренция», предложенные разными авторами, классифицировать можно по 3-м признакам:

- соперничество рыночных субъектов за лучшие результаты, выгоды, прибыль;
- процесс взаимодействия рыночных субъектов;
- фактор, определяющий успех субъектов на рынке [5, с.13].

В экономической литературе вместе с общим понятием «рыночная конкуренция» используется широко более конкретный термин «конкуренция предприятий». В отношении его также не существует единства мнений.

Конкурентоспособность предприятия описывают наиболее часто при помощи перечня внешних и внутренних факторов производства [9, с.115]. А.Дж. Стрикленд и А.А. Томпсон при определении конкурентоспособности предприятия предлагают принимать во внимание следующее [14, с.205]:

- характеристики и качество продукции;
- имидж (репутация);
- мощности производства;
- возможности осуществления инноваций;
- использование технологий;
- возможности распространения и дилерская сеть;
- финансовые средства;
- расходы по сравнению с конкурентами;
- клиентское обслуживание.

Р.А. Фатхутдиновым дается следующая трактовка конкурентоспособности как способности объекта выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке. Он подчеркивает, что услуга или товар конкурентоспособными или неконкурентоспособными являются на конкретном рынке [16, с.58].

Мы считаем, что представленный набор факторов, в той или иной степени которые имеются в компании, ее конкурентоспособности не определяют. Все они оказывать могут как позитивное, так и негативное влияние на деятельность предприятия. Допустим, в сравнении с конкурентами качество продукции может быть как высокое, так и низкое. Предприятие закупило дорогостоящее, новое оборудование, а на нем никто не может работать, не готов персонал, опыта внедрения инноваций нет и т. д. И самое важное, ни один из этих факторов, также как и их совокупность, обеспечить не способен конкурентные преимущества компании без конкурентоспособных сотрудников. То есть, самый важный фактор — персонал - не указан.

Внешние процессы предприятие связывают с его окружением, производя обеспечение обратной связи и формируя связи внешние. Внутренние процессы

направлены на то, чтобы удовлетворить нужды потребителей. Внешние процессы также задают направленность компетенциям компании, которые определяются функциональными двусторонними и внутренними процессами [7, с.36].

М. Портер определяет такие конкурентные преимущества компании [13, с.267]:

- принадлежность компании к определенной отрасли;
- применение конкурентных стратегий;
- цепочка создания стоимости продукции (потенциальные источники дифференциации, картина издержек).

Для предприятий, которые сегодня функционируют, важно, безусловно, применение конкурентных стратегий и формирование четкой цепочки стоимости продукции, но сами по себе, без персонала, все эти факторы не функционируют.

Принадлежность компании к определенной отрасли не может также выступать фактором преимущества в конкуренции. Чем успешнее происходит развитие отрасли, тем внутри отрасли конкуренция выше.

Для оценки конкурентоспособности компании И. Максимовым предлагается применять 16 факторов эффективности ее деятельности (качество продуктов, концепция продукта, имидж, суммарный рыночный удельный вес главных видов бизнеса, уровень диверсификации видов бизнеса, мощность производственной базы, мощность конструкторской и научно-исследовательской базы и др.) [11, с.37]. Автор эти факторы детализирует и дополняет за счет эффективности деятельности маркетинга и факторов конкурентоспособности продукции, но также при этом роль персонала не учитывает.

В работе В.Л. Белоусова весь комплекс факторов, которые влияют на конкурентоспособность компании, разделить предлагается на 3 группы [1, с. 65]:

- цели, которые предприятие ставит перед собой;
- ресурсы, которыми компания располагает;
- факторы внешней среды.

И.Р. Галиуллин считает, что в основу конкурентоспособности компании необходимо ставить ключевые компетенции, определяющиеся конкурентными преимуществами, универсальностью (конкурентное преимущество в различных

ситуациях) и сложностью дублирования [2, с.32]. Им предлагается группировку компетенций (факторов) производить в соответствии с направленностью функциональных процессов: внешние (направленные внутрь предприятия из внешнего окружения), внутренние (идущие изнутри предприятия) и двусторонние.

Необходимо отметить, что большое влияние на конкурентоспособность компании оказывают внутренние и внешние факторы, которые взаимосвязаны со стратегией, и миссией компании, а также они оказывают влияние на конечную цель - повышение конкурентоспособности компании (рис. 1) [6, с.27].

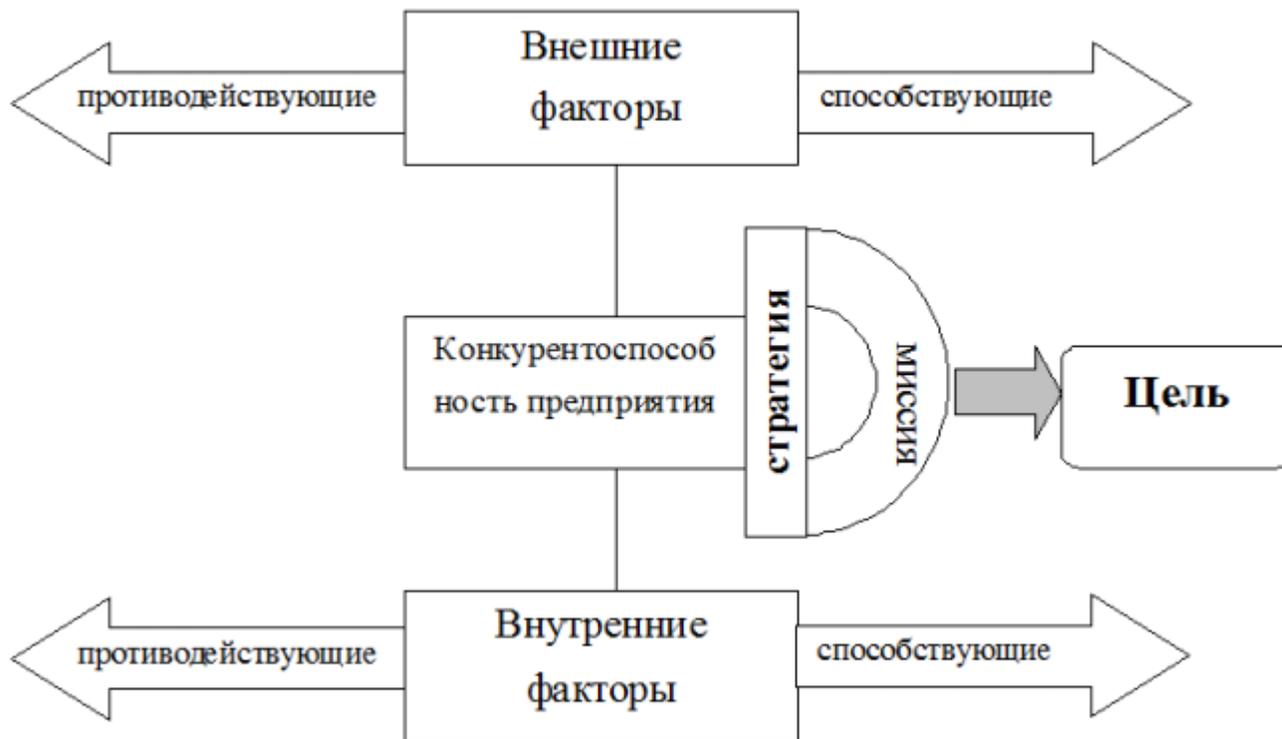


Рис. 1. Конкурентоспособность предприятия в системе факторов внутренней и внешней среды

Следовательно, получаются 3 группы компетенций (факторов):

- внешние, которые связаны с процессами, идущими по направлению из внешней во внутреннюю среду компании;
- внутренние, осуществляющие свое движение по направлению из внутренней среды компании во внешнюю;
- двусторонние, которые связаны с процессами, осуществляющие смешанные характер движения [8, с.53].

Функциональные внешние процессы производят обеспечение связи компании с внешней средой, создают механизм обратной связи и спектр внешних связей [10, с.72].

Функциональные внутренние процессы действуют на основе клиентоориентированного подхода, то есть производят обеспечение удовлетворения потребностей потребителей и клиентов. В своем подходе А.Г. Хомченко, рассматривая множество факторов (компетенций), характеризующих функциональные процессы компании при этом, не учитывает, однако, человеческий фактор [17, с.35].

Издержки предприятия и качество продукции зависят напрямую от компетенции персонала, изготовивших эту продукцию. Технологии и производственные мощности применить невозможно без работников. Финансовыми средствами необходимо рационально управлять, это зависит также от квалификации сотрудников, ответственных за это управление. Во многом инновационные возможности определяются творческим потенциалом сотрудников компании.

Разработка, внедрение и непосредственно деятельность, в соответствии с конкурентной стратегией, осуществляется персоналом компании. Формирование дилерской сети и политики распределения, в соответствии с разработанной стратегией, является также функцией менеджмента (персонала) компании. Обслуживание потребителей, формирующее имидж (репутацию, опять-таки зависит всецело от персонала компании. То обстоятельство, что за каждым фактором стоят сотрудники предприятия, упускается, как правило, из вида. Определяющая роль сотрудников в конкурентоспособности компании, показана на рис. 2 [4, с.162].

Проведенный анализ дает возможность определить особую роль сотрудников: персонал, с одной стороны, выступает в качестве необходимого ресурса компании, с другой стороны, в качестве субъекта, приводящего в производительное движение все факторы конкурентных преимуществ компании, то есть сотрудники являются определяющим фактором ее конкурентоспособности. Таким образом, из вышеизложенного следуют выводы: на конкурентные преимущества компании оказывает влияние множество факторов, в основном конкурентоспособность компании находится в зависимости от конкурентоспособности сотрудников [7, с.39].

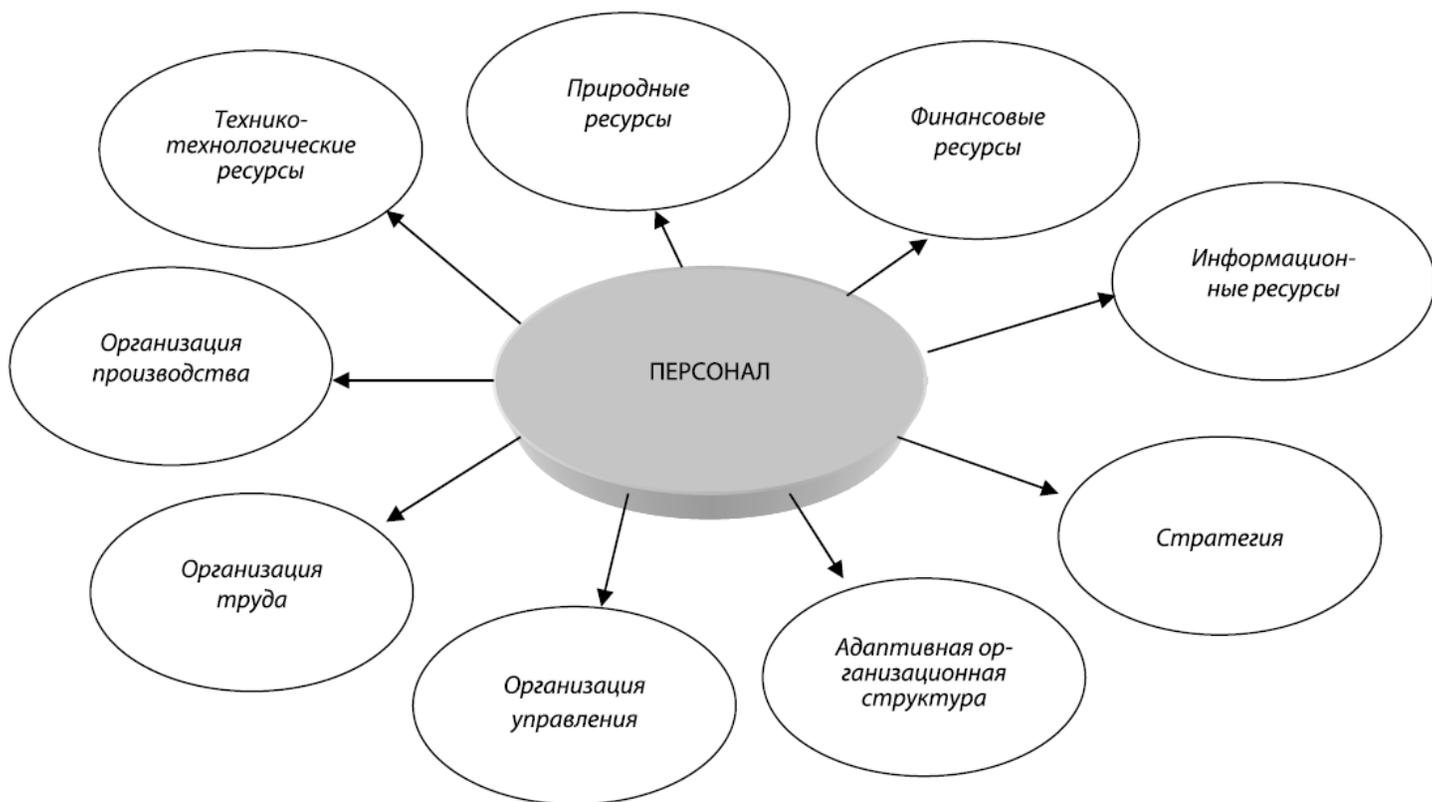


Рис. 2. Определяющая роль персонала в конкурентоспособности предприятия

В свою очередь Н.В. Боровских, Е.В. Паскевич [18] говорит, что конкурентоспособность компании определяться должна качеством продукции. Качество продукции является совокупностью характеристик и свойств, которыми продукция обладает, их вариации формируются в ходе производства продукции для удовлетворения существующих потребностей. Следовательно, конечным результатом работы предприятия служит продукция. Стоит заметить, тем не менее, что Н.В. Боровских, Е.В. Паскевич не уточняют, какие отличительные свойства присущи компании, занимающейся производством конкурентоспособного продукта.

Данный подход, по нашему мнению, не совсем верный. Даже существование в компании суперуникального товара успеха ему не гарантирует на целевом рынке. Более обоснованным понятием является та, в соответствии с которой конкурентоспособность товара (услуги) существенное влияние оказывает на конкурентоспособность компании, однако, не всегда это влияние является главенствующим. Конкурентоспособность предприятия и конкурентоспособность продукции между собой соотносятся как часть и целое [18].

Таким образом, для целей настоящего исследования примем определение, которое дано И.Р. Галиуллиным, которое, на наш взгляд, является наиболее полным. Конкурентоспособность компании является оцененным субъектами внешней среды его превосходством в данный момент на выбранных сегментах рынка над конкурентами, которое достигнуто без ущерба окружающим, выраженное конкурентоспособностью его конкретных товаров, услуг и уровнем конкурентного потенциала, который характеризует способность в настоящий момент и в перспективе разрабатывать, изготавливать, продавать и обслуживать товары (услуги), превосходящие аналоги по критерию цена/качество [2, с.32].

1.2. Методы оценки конкурентоспособности предприятий

Проблема управления конкурентоспособностью организации, в первую очередь со стороны хозяйствующего субъекта, а также со стороны государства, во многом заключается в отсутствии адекватного метода анализа положения предприятия относительно конкурентов, результаты которого могли бы стать обоснованием качественных управленческих решений.

Объективная оценка конкурентных преимуществ предприятия дает возможность решения следующих важных задач [3, с.95]:

- определения реального положения на определенном рынке;
- разработке стратегических и тактических мероприятий объективного управления;
- выбора партнеров;
- привлечения необходимых инвестиций;
- составления программы по выходу предприятия на новые рынки сбыта.

Существуют различные методики оценки конкурентных преимуществ компании. Рассмотрим некоторые из них.

Майкл Портер при помощи пяти структурных единиц, которые свойственны каждой отрасли, описал способы по формированию долгосрочной прибыльности и конкурентного преимущества товара, а также способы, при помощи которых в долгосрочном периоде компания может сохранять конкурентоспособность и

удерживать свою прибыльность [13, с.139].

Конкурентный анализ отрасли по М. Портеру позволяет определить выраженность и интенсивность в отрасли конкурентных сил, найти такую позицию, в которой предприятие максимально будет защищено от влияния конкурентных сил и со своей стороны сможет оказывать на них влияние.

Золотое правило согласно теории пяти сил конкуренции М. Портера состоит в том, что чем слабее влияние конкурентных сил, тем компания имеет больше возможностей получить высокую прибыль в отрасли [13, с.144].

И наоборот, чем больше влияние конкурентных сил, тем больше вероятность, что ни одно предприятие не в состоянии обеспечить будет высокую прибыльность от капиталовложений, а в отрасли средняя прибыльность определяется конкурентными силами, которые наиболее влиятельны.

На рис. 3 показана модель пяти сил Портера.

Методика определения конкурентоспособности предприятия, которая предложена Р.А. Фатхутдиновым, следующая [16, с.296]:

- уровень конкурентоспособности определяется как средневзвешенная величина по показателям товаров, услуг на конкретных рынках;
- проводится отдельно анализ эффективности работы компании, исходя из эффективности и конкурентоспособности каждого товара на каждом рынке;
- считается отдельно показатель устойчивости деятельности компании;
- прогнозируются минимум за 5 лет три перечисленные комплексных показателя.

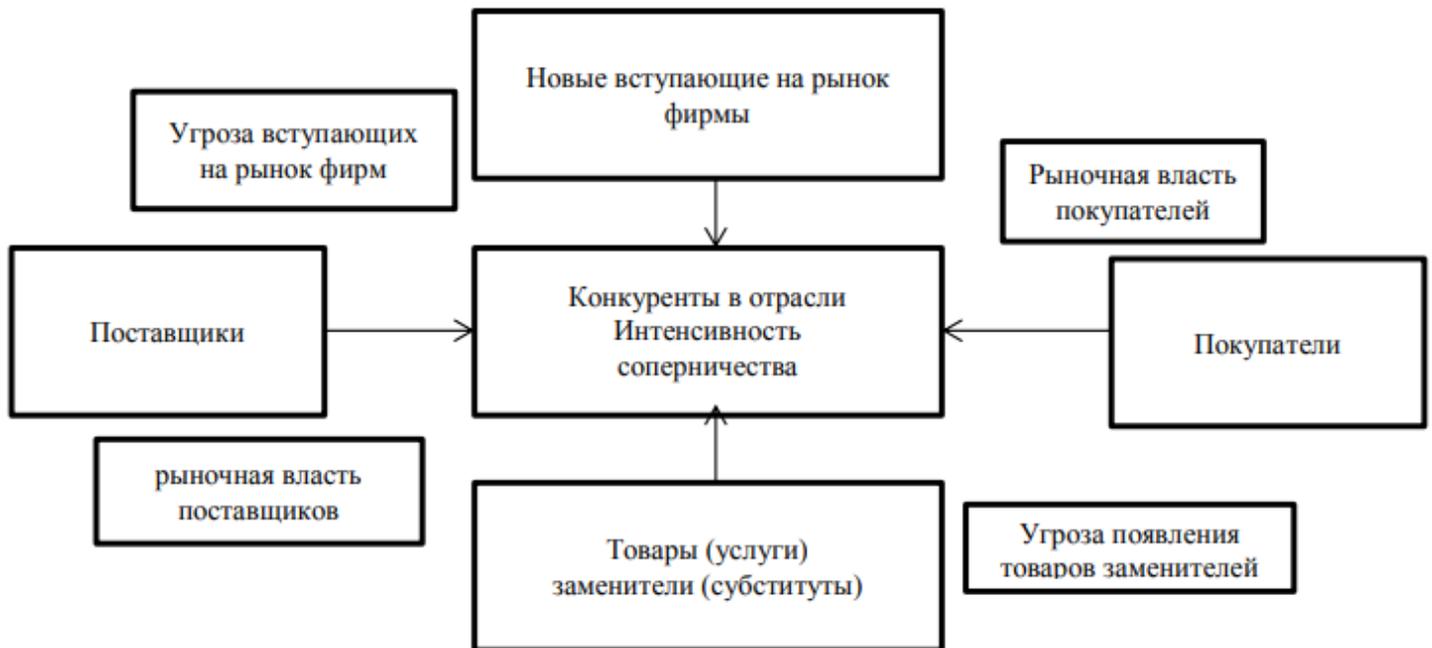


Рис.3. Модель пяти сил Портера

Матричный метод анализа конкурентоспособности предприятий, который разработан Бостонской консалтинговой группой, в основе своей методики имеет анализ конкурентоспособности компании, учитывая жизненный цикл товара (услуги) [19].

Сущность этой оценки состоит в анализе матрицы, которая построена по принципу системы координат: по горизонтали находятся темпы роста (снижения) числа продаж в линейном масштабе; по вертикали — относительный удельный вес товара (услуги) на рынке. Предприятия считаются наиболее конкурентоспособными, занимающие значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимуществами метода являются: при наличии достоверной информации об объемах продаж метод дает возможность обеспечения высокой репрезентативности оценки. Недостатками метода являются: не дает провести анализ причин происходящего и осложняет разработку управленческих решений.

Метод, который используется как основной подход оценки товара (услуги) компании. Этот метод основывается на предположении о том, что конкурентные преимущества производителя тем больше, чем больше конкурентоспособность его товара. В качестве показателя, который оценивает конкурентоспособность товара (услуги), применяют соотношение двух характеристик: качества и цены [19].

Наиболее конкурентоспособным является товар, который имеет оптимальное соотношение этих характеристик:

$$K_T = K / Ц, (1)$$

где K_T — показатель конкурентоспособности товара;

K — показатель качества товара;

$Ц$ — показатель цены товара.

Чем больше разница между потребительской ценностью продукта для покупателя и ценой, которую за него он платит, тем больше запас конкурентоспособности продукта доля потребителя [19].

Преимуществом метода является то, что он принимает во внимание наиболее важный критерий, который влияет на конкурентоспособность компании, — конкурентоспособность товара. Недостатками метода: дает возможность получение весьма ограниченного представления о преимуществах и недостатках в деятельности компании, поскольку конкурентоспособность компании принимает вид конкурентоспособности товара и другие аспекты не затрагивает [10, с.76].

По нашему мнению, конкурентоспособность компании определена может быть на основе динамики интегрального показателя конкурентоспособности компании, который учитывает изменение удельного веса продаж каждого продукта компании на рынке и их удельный вес в объеме реализации компании. Если компания выпускает на рынок один продукт, то динамика конкурентоспособности продукта и динамика конкурентоспособности компании совпадают. Какой удельный вес на рынке занимает выпускаемая продукция, такая доля и у компании. Изменение доли рынка говорит об изменении конкурентоспособности компании.

1.3. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособностью предприятия является способность производить с прибылью и реализовывать продукцию и услуги по цене не выше и по качеству не хуже, чем у других экономических субъектов в своей рыночной нише.

Следовательно, конкурентоспособность компании состоит из трех основных факторов:

- ресурсный (физические расходы ресурсов на единицу готовых изделий);
- ценовой (динамика и уровень цен на все используемые средства производства и готовую продукцию);
- «фактора среды» (государственная экономическая политика и степень ее воздействия на рыночного контрагента) [18].

В каждый конкретный момент времени уровень конкурентоспособности услуг определяется под совместным воздействием ряда факторов. Исследование и анализ факторов дают возможность определения того, насколько они способствуют или препятствуют достигнуть уровень конкурентоспособности услуг [9, с.116].

Факторы могут поменять конкурентоспособность компании в сторону роста и в сторону снижения. Получение конкурентного преимущества на основе факторов находится в зависимости от того, насколько эффективно они применяются.

Определим основные факторы конкурентоспособности и проведем их классификацию.

Наибольшего внимания заслуживает классификация факторов (уровней конкурентоспособности услуг) с точки зрения системного подхода в зависимости от мотивации потребностей у потребителя услуг.

На первом уровне конкурентоспособности находятся потребители услуг, у которых при минимальных затратах удовлетворены минимальные потребности.

На втором уровне потребители ориентируются на качественные характеристики услуг и ценовой характер.

На третьем уровне происходит ориентация потребителя по комплексной оценке всех факторов, которые удовлетворяют их потребность, предпочтение отдавая услугам с лучшим соотношением ценовых и неценовых характеристик.

На четвёртом уровне потребители ориентируются при высокой цене на уникальность предоставляемых услуг.

На пятом уровне стоит фактор побудительный (фирменное предоставление услуг в некой области) [15 с.61].

Предприятие функционирует в определенном окружении или в определенной среде, взаимодействуя с этой средой. Принятие разнообразных решений на предприятии осуществляется с учетом факторов как внешних, так и внутренних [7, с.135].

Внутренними факторами определяется как возможность, так и эффективность адаптационного процесса к угрозам и вызовам внешней среды.

Следует отнести к факторам внутренней среды: существование производственно-финансовых средств экономических субъектов, стратегия развития, ценовая политика, квалификация персонала, мотивация и стимулирование сотрудников, использование информационных ресурсов.

К внутренним факторам относятся возможности экономического субъекта по обеспечению собственной конкурентоспособности [12, с.19].

К факторам внешней среды, которые влияют на конкурентоспособность услуг, отнесём: правовые, научно-технические, государственно-экономические факторы, стратегию конкурентов, факторы природной среды, развитие инфраструктуры рынка услуг автошколы.

Схема взаимосвязи факторов, методов и результатов представлена на рис. 4 [16, с.280].

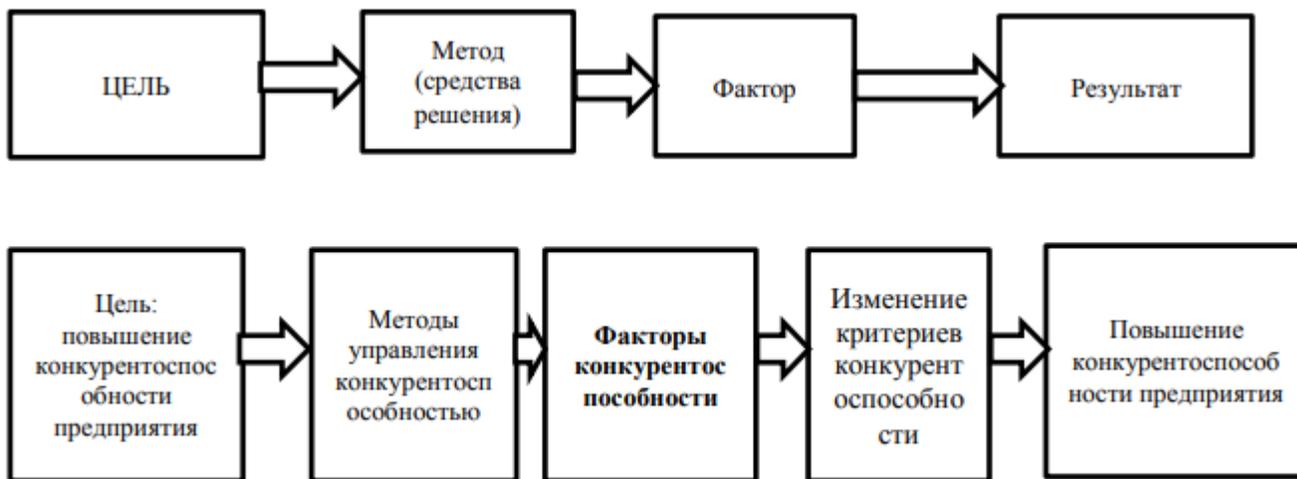


Рис. 4. Схема взаимосвязи факторов, методов и результатов управления конкурентоспособности предприятия

Важным этапом по управлению конкурентоспособностью компании служит разработка стратегии увеличения конкурентоспособности и методов по ее

реализации.

Стратегия представляется в качестве Программы увеличения конкурентоспособности, в которой на основе всесторонней оценки конкурентной ситуации производится разработка комплекса мероприятий по увеличению конкурентной позиции компании, конкретизируются пути их достижения и источники финансирования, распределяются центры ответственности, разрабатываются методы контроля и в обязательном порядке определяется экономическая эффективность (как абсолютная, так и относительная). Конкурентоспособность фирмы основывается на комплексе факторов, которые охватывают все элементы его деятельности, и управление конкурентоспособностью должно [3, с.113]:

- принимать во внимание особенности государственного управления;
- основываться на теории ценностей и потребностей;
- ориентироваться на наукоемкие технологии;
- учитывать сырьевые и ресурсные возможности и т. д.

Таким образом, только комплексный подход к управлению конкурентными преимуществами позволит обеспечить компании на рынке устойчивое положение, четкое понимание слабых и сильных сторон, как в своей работе, так и в деятельности конкурентов, что позволит обеспечить компании в совокупности конкурентное преимущество в любой период времени.

2. Оценка конкурентоспособности ОАО

«Гидропривод»

2.1. Краткая характеристика ОАО «Гидропривод»

Завод «Гидропривод» - одно из старейших предприятий г. Ельца Липецкой области, оно образовано на базе чугунно - литейного завода.

ОАО «Гидропривод» - предприятие по производству пластинчатых насосов, насосов гидроусилителя руля для автомобилей «ГАЗ», «КамАЗ», «УАЗ», гидростанций для металлорежущих станков (в т.ч. станков с ЧПУ, станочных модулей и гибких

производственных систем), кузнечно-прессового оборудования; насосов и установок для перекачки сжиженных газов, гидрораспределителей для дорожно-строительной техники, машин коммунального хозяйства, сельскохозяйственного машиностроения.

ОАО «Гидропривод» обеспечивает потребность таких предприятий, как ОАО «Ростсельмаш» (комбайны «Дон», «Нива»), ОАО «Красноярский комбайновый завод» (комбайны «Енисей», «Руслан»), ОАО «Орелдормаш» (автогрейдеры), ОАО «Смоленский завод комплексных дорожных машин» и др.

В дополнение к выпускаемым изделиям ОАО «Гидропривод» производит ремонт импортных лопастных насосов фирм VICKERS, REXROTH, PARKER, PSV-80, LANGEN, DENISSON и др.

Оценим конкурентную позицию предприятия методом SWOT-анализа (табл. 1).

Таблица 1

SWOT-анализа ОАО «Гидропривод»

	Возможности	Угрозы
Внешние факторы	1. Выход на новые рынки и сегменты рынка с новой продукцией	1. Активизация конкурентов;
Внутренние факторы	2. Увеличение продаж на комплектацию	2. Дефицит квалифицированных работников;
	3. Модернизация производства	3. Рост цен на энергоносители, металл.
	4. Повышение качества	

Продолжение таблицы 1

продукции

5. Увеличение объёмов производства и сбыта

Сильные стороны

Слабые стороны

1. Широкая номенклатура;
2. Дилерская сеть;
3. Сеть сервисных центров;
4. Налаженная связь с поставщиками;
5. Наличие монопольной продукции;
6. Освоение новых видов изделий;
7. Позиционирование товаров как конкурентных по цене;
8. Узнаваемая торговая марка;
9. Устойчивый и благоприятный имидж.

1. Отставание производства от потребностей сбыта
2. Большой срок внедрения инноваций
3. Длительность технологической подготовки производства и проектирования оснастки для производства новой продукции, востребованной на рынке
4. Недостаточная компетентность кадров.

Источник: составлено автором

Таким образом, на основе SWOT-анализа видно, что ОАО «Гидропривод» добилось конкурентного преимущества на рынке, посредством высокого качества, широкой номенклатуры и благоприятного имиджа компании. Сильные стороны компании превращены в ее исключительные конкурентные преимущества.

Слабости ОАО «Гидропривод» не имеют стратегического значения в конкурентной борьбе, и не относятся к факторам, снижающим конкурентоспособность. Слабые моменты не носят фатального характера для деятельности ОАО «Гидропривод», не представляют реальной опасности, но все же требуются их исправления, которые легкими уже назвать нельзя.

Выявление возможностей и угроз важно с точки зрения определения степени привлекательности позиции компании и с точки зрения формирования стратегии организации. При этом необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная стратегия может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации сильную дополнительную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу [5, с.15].

Основные конкуренты ОАО «Гидропривод» перечислены в таблице 2.

Таблица 2

Характеристика основных конкурентов ОАО «Гидропривод»

Наименование	Характеристика
ОАО «Елецгидроагрегат», г.Елец	Компания выпускает качественные гидравлические компоненты. Предназначены они для того, чтобы производить ремонт строительно-дорожной, коммунальной, сельскохозяйственной; лесозаготовительной техники. Продукция компании включает производство гидроцилиндров и рукавов высокого давления.
ООО «ЛеМаз», г.Лебедянь	Завод по производству погружных электроцентробежных насосов для добычи нефти, газосепараторов, диспергаторов, газосепараторов-диспергаторов, а также центробежных насосов для перекачки нефтепродуктов, поршневых и плунжерных насосов различного типа и назначения, в том числе для атомной энергетики и специального судостроения.

ОАО «СТРОЙМАШ»,
г.Лебедянь

Один из лучших европейских производителей
строительно-отделочной техники. В настоящее время
компания предлагает клиентам широкий ассортимент:
бетон- и растворосмесителей; машин для малярных работ
и производства пенобетона; агрегатов для работы со
строительными растворами; растворонасосов; станков
камнерезных; - промышленной мебели и т.д.

ЗАО «Липецкий
станкозавод
«Возрождение»

Вся гамма плоскошлифовальных станков, станки-стенды
для испытания абразивных кругов, совместное
производство мелкополюсных электромагнитных плит
всех типоразмеров. Применение этой продукции
расширяет технологические параметры оборудования и
его точности.

Источник: составлено автором

Для оценки конкурентоспособности ОАО «Гидропривод» по выделенным критериям
использовался метод субъективных экспертных оценок таблицы 3-4).

Таблица 3

Анализ конкурентоспособности ОАО «Гидропривод» и конкурентов

		Оценка в баллах ^[1]				
Степень значимости (доля единицы)	Показатель	ОАО «Гидро привод»	ОАО «Елец гидроагрегат»	ООО «ЛеМаз»	ОАО «СТРОЙМАШ»	ЗАО «Липецкий станкозавод «Возрождение»
0,1	Широта и глубина ассортимента	3	5	5	3	2

Продолжение таблицы 3

0,2	Уровень цен	4	3	3	3	4
0,05	Использование информационных технологий	1	5	2	1	1
0,25	Качество услуг	4	5	5	3	4
0,2	Реклама	2	4	2	1	2
0,2	Доля на рынке	3	5	5	3	3
1	Итого	17	27	22	14	16

Источник: составлено автором

Таблица 4

Взвешенная оценка конкурентоспособности ОАО «Гидропривод» и конкурентов

Степень значимости (доля единицы)	Показатель	Оценка в баллах ^[2]				
		ОАО «Гидропривод»	ОАО «Елец гидроагрегат»	ООО «ЛеМаз»	ОАО «СТРОЙМАШ»	ЗАО «Липецкий станкозавод «Возрождение»
0,1	Широта и глубина ассортимента	0,3	0,5	0,5	0,3	0,2
0,2	Уровень цен	0,8	0,6	0,6	0,6	0,8

0,05	Использование информационных технологий	0,05	0,25	0,1	0,05	0,05
0,25	Качество услуг	1	1,25	1,25	0,75	1
0,2	Реклама	0,4	0,8	0,4	0,2	0,4
0,2	Доля на рынке	0,6	1	1	0,6	0,6
1	Итого	3,15	4,4	3,85	2,5	3,05

Источник: составлено автором

На основании данных таблицы 4 построим многоугольник конкурентоспособности (рис.5).

Анализ показал, что ОАО «Гидропривод» значительно уступает ОАО «Елецгидроагрегат» и ООО «ЛеМаз» как по характеристикам услуг, так и по другим показателям. Однако, ОАО «Гидропривод» опережает ЗАО «Липецкий станкозавод «Возрождение» по широте ассортимента, а ОАО «СТРОЙМАШ» по ценовым показателям и качеству услуг. Основными конкурентами исследуемого предприятия в данной отрасли являются: ОАО «Елецгидроагрегат» и ООО «ЛеМаз».

Рис. 5. Карта конкурентоспособности ОАО «Гидропривод»

ОАО «Гидропривод» отстает от основного конкурента ОАО «Елецгидроагрегат» по следующим параметрам:

- доля рынка;
- расширение номенклатуры предоставляемых услуг, преимущественно за счет использования имеющегося оборудования;
- систематическая работа с потенциальными покупателями с целью привлечения новых клиентов.

2.2. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе ее интегрального показателя

Конкурентоспособность предприятия может быть определена на основе динамики интегрального показателя конкурентоспособности предприятия, учитывающего изменение доли продаж каждого товара предприятия на рынке и их долю в объеме продаж предприятия [11], с.36.

Рассмотрим предлагаемый метод оценки конкурентоспособности для ОАО «Гидропривод», выпускающего три товара. Исходные условия:

- товар «Агрегаты насосного типа» - доля на рынке 10 %, доля в объеме продаж предприятия 20 %;
- товар «Насосы пластинчатые» - доля на рынке 6 %, доля в объеме продаж предприятия 70 %;
- товар «Гидродвигатели поворотные» - доля на рынке 8 %, доля в объеме продаж предприятия 10 %.

Определим интегральные показатели товаров по исходным условиям по формуле:

$$I_{\text{КСП}}^T = \Delta T_p \times \Delta T_v, \quad (2)$$

где: $I_{\text{КСП}}^T$ — интегральный показатель конкурентоспособности товара;

ΔT_p — доля товара на рынке;

ΔT_v — доля товара в объеме продаж предприятия.

Тогда по имеющимся данным получим:

«Агрегаты насосного типа» — $I_{\text{КСП}}^T = 0,1 * 0,2 = 0,02$,

«Насосы пластинчатые» — $I_{\text{КСП}}^T = 0,06 * 0,7 = 0,042$,

«Гидродвигатели поворотные» — $I_{\text{КСП}}^T = 0,08 * 0,1 = 0,008$

Затем необходимо определить интегральный показатель конкурентоспособности предприятия путем сложения интегральных показателей конкурентоспособности товаров предприятия:

$$I_{\text{КСП}}^{\text{П}} = I_{\text{КСП}(i)}^{\text{T}} + I_{\text{КСП}(i+1)}^{\text{T}} + I_{\text{КСП}(i+2)}^{\text{T}} + \dots + I_{\text{КСП}(n)}^{\text{T}} \quad (3)$$

где: $I_{\text{КСП}}^{\text{П}}$ — интегральный показатель конкурентоспособности предприятия;

$I_{\text{КСП}(i)}^{\text{T}}$ — интегральный показатель конкурентоспособности i -го товара предприятия, при $i = 1$;

$I_{\text{КСП}(n)}^{\text{T}}$ — интегральный показатель конкурентоспособности n -го товара предприятия.

Используя данные ОАО «Гидропривод», определим интегральный показатель предприятия:

$$I_{\text{КСП}}^{\text{T}} = 0,02 + 0,042 + 0,008 = 0,07$$

Получен исходный показатель, отражающий реальное состояние конкурентоспособности ОАО «Гидропривод» в данный момент времени. Обычно при определении конкурентоспособности чаще всего вычисляется доля предприятия по долям товаров на рынке, то есть механически складываются доли товаров на рынке и вычисляется средняя величина:

$$I_{\text{КСП}}^{\text{П}} = \frac{\Delta_{(i)}^{\text{T}} + \Delta_{(i+1)}^{\text{T}} + \Delta_{(i+2)}^{\text{T}} + \dots + \Delta_{(n)}^{\text{T}}}{n}, \quad (4)$$

где $I_{\text{КСП}}^{\text{П}}$ — показатель конкурентоспособности предприятия;

$\Delta_{(i)}^{\text{T}}$ — рыночная доля i -го товара предприятия, $i = 1$;

$\Delta_{(n)}^{\text{T}}$ — рыночная доля n -го товара предприятия;

n — количество товаров, выпускаемых предприятием.

В ОАО «Гидропривод», исходя из принятых условий, получается:

$$I_{\text{КСП}}^{\text{П}} = (0,1 + 0,06 + 0,08) / 3 = 0,08$$

Получен показатель, который отличается от интегрального показателя конкурентоспособности предприятия. Он не учитывает долю продаж товара в объеме продаж предприятия.

Сравним эти методы в условиях рынка, то есть при постоянно меняющейся конъюнктуре, а, следовательно, и меняющихся объемах продаж предприятия на рынке и неизменной структуре производства товаров предприятия за определенный промежуток времени.

Исходные условия изменились следующим образом:

- товар «Агрегаты насосного типа» - доля на рынке с 10 % выросла до 15 %;
- товар «Насосы пластинчатые» - доля на рынке с 6 % снизилась до 2 %;
- товар «Гидродвигатели поворотные» - доля на рынке с 8 % выросла до 18 %.

Определим, каковы последние интегральные показатели конкурентоспособности товаров, учитывая изменения на рынке. Используя формулу (2), получим:

$$\text{«Агрегаты насосного типа»} - I_{\text{КСП}}^{\Pi} = 0,15 * 0,2 = 0,03,$$

$$\text{«Насосы пластинчатые»} - I_{\text{КСП}}^{\Pi} = 0,02 * 0,7 = 0,014,$$

$$\text{«Гидродвигатели поворотные»} - I_{\text{КСП}}^{\Pi} = 0,18 * 0,1 = 0,018.$$

Определим последний интегральный показатель конкурентоспособности предприятия с учетом рыночных изменений по формуле (3), получим:

$$I_{\text{КСП}}^{\Pi} = 0,03 + 0,014 + 0,018 = 0,062$$

Как видно, при изменении условий интегральный показатель предприятия снизился с 0,07 до 0,062. Это говорит о снижении конкурентоспособности ОАО «Гидропривод».

Определим последний показатель конкурентоспособности предприятия по средней величине, используя формулу (4):

$$I_{\text{КСП}}^{\Pi} = (0,15 + 0,02 + 0,18) / 3 = 0,35$$

Как видно, показатель значительно вырос, значит и конкурентоспособность предприятия должна вырасти, а на самом деле конкурентоспособность падает. Такой вывод получается потому, что не учитывается доля товаров в общем объеме продаж предприятия.

Если проанализируем исходные и измененные условия, то увидим, что основным товаром, который приносит большую часть прибыли предприятию, то есть «дойной

коровой», является товар «Насосы пластинчатые». Доля рынка этого товара упала с 6 до 2 %, произошел резкий спад объема продаж предприятия, значительно снизилась масса прибыли, следовательно, на самом деле снизилась и конкурентоспособность предприятия.

Отсюда можно сделать вывод, что использование метода расчета конкурентоспособности предприятия по средней, с учетом только доли товаров на рынке, является неточным. Нельзя механически складывать доли товаров предприятия на рынке и выводить среднюю долю предприятия. Необходимо при определении доли предприятия обязательно учитывать как доли товаров предприятия на рынке, так и доли товаров в объеме продаж предприятия.

Определяя долю предприятия по предложенному методу, можно получить реальную оценку конкурентоспособности предприятия. Отношение разницы интегральных показателей предприятия к предыдущему интегральному показателю (5) покажет изменение конкурентоспособности предприятия за исследуемый промежуток времени.

$$K_{\text{КСП}}^{\text{Д}} = \frac{I_{\text{КСП}(i+1)}^{\text{П}} - I_{\text{КСП}(i)}^{\text{П}}}{I_{\text{КСП}(i)}^{\text{П}}}, \quad (5)$$

где: $K_{\text{КСП}}^{\text{Д}}$ - коэффициент динамики конкурентоспособности предприятия;

$I_{\text{КСП}(i+1)}^{\text{П}}$ - последующий интегральный показатель конкурентоспособности предприятия;

$I_{\text{КСП}(i)}^{\text{П}}$ - предыдущий интегральный показатель конкурентоспособности предприятия.

Используя данные ОАО «Гидропривод», получим, что предыдущий интегральный показатель конкурентоспособности предприятия больше последнего интегрального показателя конкурентоспособности предприятия в изменившихся условиях. Следовательно, конкурентоспособность данного предприятия снижается. Определим, насколько снизилась конкурентоспособность предприятия, по формуле (5).

$$K_{\text{КСП}}^{\text{Д}} = (0,062 - 0,07) / 0,07 = -0,011$$

Следовательно, конкурентоспособность ОАО «Гидропривод» снизилась на 11 %, и такое положение дел должно отразиться на управленческих решениях менеджеров данного предприятия.

2.3. Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия

Таким образом, в таких жестких условиях конкурентной среды необходим переход к новой маркетинговой стратегии. На наш взгляд, необходимо ориентироваться в будущем на стратегию расширения рынка сбыта и стратегию дифференциации. Стратегия дифференциации связана со стремлением выиграть в конкурентной борьбе путем совершенствования услуги по продаже товаров на каждом покупательском сегменте по сравнению с конкурентами [10, с.163]. Существует множество путей достижения этой цели. Для ОАО «Гидропривод» этими путями могли бы стать следующие:

1. повышение качества системы продаж, работы с покупателями;
2. совершенствование системы сбыта (обучение сотрудников службы сбыта);
3. расширение рынка сбыта, рекламная деятельность, продвижение предприятия и продукции [3, с.354].

С целью овладения эффективными технологиями продаж, развития навыков ведения успешных переговоров необходимо обучить пятерых сотрудников отдела сбыта для приведения их квалификации в соответствие с современными требованиями искусства продаж.

Срок обучения – 1 месяц, занятия проводятся в нерабочее время.

В дальнейшем, с определенной периодичностью необходимо проводить один-двухдневные тренинги для сотрудников отдела продаж, способствующие повышению их мотивации, профессионального уровня. Наиболее действенными из них могут стать следующие: «Стрессоустойчивость», «Тайм-менеджмент», «Личностный рост».

Немаловажным является обучение сотрудников при возникновении изменений в законодательстве, оформлении документов, при появлении нового поставщика и новой продукции. В этом случае вся информация должна своевременно доводиться до менеджеров, при этом необходимо проводить аттестации сотрудников с целью

выявления уровня знаний.

Перед фирмой стоит задача увеличить прибыльность деятельности. Одним из способов добиться этого результата является увеличение объема продаж за счет проведения рекламных мероприятий [16, с.481].

Целями рекламной кампании ОАО «Гидропривод» являются следующие:

1. Доведение до потребителей информации о новом поставщике товара.
2. Доведение до потребителей информации о появлении новых марок и продуктов.
3. Информирование покупателей о выгодных условиях работы.

Учитывая специфику деятельности ОАО «Гидропривод» и целевую аудиторию, на которую ориентирована рекламная кампания, в качестве средства размещения рекламы следует использовать в основном печатную прессу.

Реклама в прессе, а в частности в справочных изданиях, является приоритетной для ОАО «Гидропривод». Ее основными преимуществами являются гибкость, широкий охват, высокая степень доверия ко многим изданиям, высокие избирательные возможности специализированных изданий, долговременность существования. К основному недостатку можно отнести недостаточную оперативность.

Экономическая эффективность обучения сотрудников. Оценить эффективность подобного предложения можно только гипотетически, предположив рост объема реализации на два процента.

Рентабельность продаж составляет примерно 3%.

Прирост дохода составит: $216\,700 \text{ тыс. руб.} * 0,02 * 0,03 = 130 \text{ тыс. руб.}$

Затраты на обучение: $6500 \text{ руб.} * 5 = 32500 \text{ руб.}$

Чистый эффект от мероприятия составит: $130 \text{ тыс. руб.} - 32,5 \text{ тыс. руб.} = 97,5 \text{ тыс. руб.}$ в год.

Экономическая эффективность рекламных мероприятий. Эффективность мероприятий данного направления проявляется в увеличении объема реализации и получении дополнительной прибыли.

Прирост товарооборота можно определить по формуле:

$$\Delta V = V_{\text{ср дн}} * B * Д / 100, (6)$$

где $V_{\text{ср дн}}$ – среднемесячный объем реализации до рекламного периода, руб.;

B – относительный прирост среднемесячного объема реализации за рекламный период в сравнении с дорекламным периодом, %;

$Д$ – количество месяцев учета объема реализации в рекламном периоде.

Прирост прибыли можно рассчитать по формуле:

$$\Delta П = \Delta V * П_p, (7)$$

где $П_p$ – прибыль на один рубль выручки от реализации продукции.

Текущий (годовой) экономический эффект от проведения рекламных мероприятий определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_T = \Delta П - \mathcal{Z}_T, (8)$$

где \mathcal{Z}_T – текущие затраты на проведение затрат на рекламу, руб.

Затраты на рекламные мероприятия представлены таблице 5.

Таблица 5

Расходы на рекламные мероприятия

№ п/п	Статья расходов	Сумма
1.	Размещение текстового блока в справочнике «Желтые страницы»	4400 руб.
2.	Размещение рекламного модуля в справочнике «Вся Липецкая область – 2019»	8600 руб.
3.	Размещение рекламного модуля в справочнике «Меридиан»	7400 руб.

4.	Размещение рекламного модуля и текстовой информации в журнале «Липецкие продукты»	12000 руб.
	Итого:	32400 руб.

Источник: составлено автором

Рассчитаем экономическую эффективность рекламных мероприятий (табл. 6).

Таблица 6

Расчет эффективности рекламных мероприятий

Показатели	Единица измерения	Величина показателя
Среднемесячный объем реализации до рекламного периода	тыс. руб.	18 058
Относительный процент прироста среднемесячного товарооборота	%	16
Количество месяцев учета объема выручки в рекламный период	дни	4
Прибыль на один рубль выручки от продаж	руб.	0,03
Затраты на рекламу	тыс. руб.	32,4

Источник: составлено автором

Рассчитаем эффективность от проведения рекламной кампании для ОАО «Гидропривод»:

Дополнительный объем выручки составит:

$$\Delta V = 18\,058 * 0,16 * 4 = 11557,33 \text{ тыс. руб.}$$

Прирост прибыли составит:

$$\Delta П = 0,03 * 11557,33 = 346,72 \text{ тыс. руб.}$$

Текущий экономический эффект составит:

$$\mathcal{E}_T = 346,72 - 32,4 = 314,32 \text{ тыс. руб.}$$

Сводная оценка мероприятий по повышению конкурентоспособности ОАО «Гидропривод» представлена в табл.7.

Таблица 7

Сводная оценка предложенных мероприятий

№ п/п	Наименование мероприятий	Краткое содержание мероприятия	Экономическая эффективность мероприятия	Эффект, тыс. руб.
1.	Реализация рекламных мероприятий	Реклама товара, компании в СМИ	Увеличение объема реализации	314,32
2.	Обучение сотрудников	Профессиональная переподготовка менеджеров по продажам	Увеличение объема продаж, рост числа клиентов	97,5
Итого				411,82

Источник: составлено автором

Выполнение поставленных задач и перечисленных мероприятий позволит ОАО "Гидроагрегат":

1. Обеспечить успешную торговлю, сформировать постоянную клиентуру предприятия.

2. Сформировать у потребителя определённый уровень знаний о товаре, благожелательное отношение к фирме, ускорить товарооборот и т.д.

Суммарный годовой экономический эффект от реализации предложенных мероприятий составит 411,82 тыс. руб.

Таким образом, реализация предложенных мероприятий позволит ОАО "Гидроагрегат" увеличить объемы продаж товаров, завоевать новые рынки сбыта, повысить рентабельность деятельности, что в конечном итоге приведет к росту конкурентоспособности предприятия на данном рынке.

Заключение

Анализ теоретических основ конкурентоспособности предприятия позволяет сделать следующие выводы:

- существует множество факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, но основным фактором, от которого напрямую зависит конкурентоспособность предприятия, является персонал;

- особую роль играет персонал: с одной стороны, персонал выступает как необходимый ресурс предприятия, с другой стороны, как субъект, который приводит в производительное движение все факторы конкурентоспособности предприятия, то есть персонал является определяющим фактором его конкурентоспособности;

- критерием конкурентоспособности предприятия является доля рынка предприятия;

- оценку конкурентоспособности предприятия можно проводить с учетом интегрального показателя его конкурентоспособности, который определяется на основе суммы интегральных показателей товаров, учитывающих долю товаров на рынке и их долю в объеме продаж предприятия.

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых

(адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности.

В данной курсовой работе, исходя из поставленной цели проанализированы рыночные позиции фирмы и разработаны механизмы повышения ее конкурентоспособности; проведен комплексный анализ конкурентов, сильных и слабых сторон предприятия на основе SWOT – анализа, проведен анализ конкурентоспособности предприятия.

ОАО «Гидропривод» добилось конкурентного преимущества на рынке, посредством высокого качества, широкой номенклатуры и благоприятного имиджа компании.

Анализ конкурентоспособности показал, что ОАО «Гидропривод» значительно уступает ОАО «Елецгидроагрегат» и ООО «ЛеМаз» как по характеристикам услуг, так и по другим показателям. Однако, ОАО «Гидропривод» опережает ЗАО «Липецкий станкозавод «Возрождение» по широте ассортимента, а ОАО «СТРОЙМАШ» по ценовым показателям и качеству услуг. Основными конкурентами исследуемого предприятия в данной отрасли являются: ОАО «Елецгидроагрегат» и ООО «ЛеМаз».

ОАО «Гидропривод» отстает от основного конкурента ОАО «Елецгидроагрегат» по следующим параметрам:

- доля рынка;
- расширение номенклатуры предоставляемых услуг, преимущественно за счет использования имеющегося оборудования;
- систематическая работа с потенциальными покупателями с целью привлечения новых клиентов.

Оценивая конкурентоспособность ОАО «Гидропривод» на основе интегрального показателя, выяснили, что она снизилась на 11 %.

Таким образом, в таких жестких условиях конкурентной среды необходим переход к новой маркетинговой стратегии. На наш взгляд, необходимо ориентироваться в будущем на стратегию расширения рынка сбыта и стратегию дифференциации. Стратегия дифференциации связана со стремлением выиграть в конкурентной борьбе путем совершенствования услуги по реализации товаров на каждом покупательском сегменте по сравнению с конкурентами.

Существует множество путей достижения этой цели. Для ОАО «Гидропривод» этими путями могли бы стать следующие:

1. повышение качества системы продаж, работы с покупателями;
2. совершенствование системы сбыта (обучение сотрудников службы сбыта);
3. расширение рынка сбыта, рекламная деятельность, продвижение предприятия и продукции.

Реализация предложенных мероприятий позволит ОАО «Гидропривод» увеличить объемы продаж товаров, завоевать новые рынки сбыта, повысить рентабельность деятельности, что в конечном итоге приведет к росту конкурентоспособности предприятия на данном рынке.

Список использованных источников

1. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - № 5. - С. 63- 71.
2. Галиуллин И.Р. Инновационная модель эффективного управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: от теории к практике // Микроэкономика. - 2018. - № 3. - С.31-35.
3. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учебник. - М.: Финпресс, 2016. - 656 с.
4. Джумаева Р.А. Человеческий капитал как конкурентный фактор развития инновационной экономики региона / Джумаева Р.А. // Экономическая наука и практика: материалы междунар. научн. конф. (г. Чита, февраль 2017 г.). - Чита: Издательство Молодой ученый, 2017. - С. 161-163.
5. Захарченко В.И. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий // Машиностроитель. - 2016. - №11. - С. 13-17.
6. Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей. // Экономика и управление (Уфа). -2017. - №4. - С. 27.
7. Ивановская Л., Сулова Н. Конкурентоспособность управленческого персонала // Маркетинг. - 2016. - №6. - С. 35—46.
8. Конкурентоспособность регионального производства. Теория и практика. Сборник трудов аспирантов и молодых ученых. / под ред. проф. А.П. Латкина. - Владивосток: Изд-во Дальневосточного университета, 2015. - 127 с.
9. Костин И.М., Фасхиев Х.А. Измерение конкурентоспособности предприятий / Тезисы докладов Международной научно-практической конференции «Менеджмент организации XXI века». - Наб. Челны: КамПИ, 2015. - С.115-117.

10. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг / И.М. Лифиц. - М.: Юрайт-М, 2015. - 224 с.
 11. Максимов И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. - 2017. - № 3. - С. 33-39.
 12. Парамонова Т.Н., Красюк И.Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли: учебное пособие. - М.: КноРус, 2016. - 120 с.
 13. Портер М.Е. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. - М.: Вильямс, 2015. - 1020 с.
 14. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.
 15. Фатхутдинов Р.А. Глобальная конкурентоспособность. На стол современному руководителю; Стандарты и качество - М.: КноРус, **2016. -191 с.**
 16. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. - М.: Эксмо, 2015. - 544 с.
 17. Хомченко А.Г. Рыночная конкуренция / А.Г. Хомченко. - М.: Экономика, 2015. - 236 с.
 18. Боровских Н.В., Паскевич Е.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый. - 2017. - №3. - С. 299-302. - URL: <https://moluch.ru/archive/137/38279/> (дата обращения: 12.11.2019).
 19. Млоток Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке // Энциклопедия маркетинга. Публикации. [Электронный ресурс] URL: <http://www.marketing.spb.ru/read/m3/6.htm>. (дата обращения 12.11.2019).
-
1. Оценка показателей конкуренции проведена по пятибалльной шкале: 5 – очень сильное проявление, 4 – сильное, 3 – среднее, 2 – слабое, 1 – очень слабое проявление фактора. [↑](#)
 2. Определяется по графе 1, умноженной поочередно для каждого предприятия на графы 3, 4, 5, 6, 7. [↑](#)