

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Маркетинг»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент,

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н., профессор

\_\_\_\_\_/ И.Ю. Окольнішнікова  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Разработка комплексной маркетинговой программы повышения  
конкурентоспособности ПГ «Метран»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 380302. 2018. 240. ПЗ ВКР

Руководитель, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_/ Е.Ю. Трофименко  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор работы,

студент группы ЭУ – 441

\_\_\_\_\_/ С.П. Гусакова  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, к.п.н., доцент

\_\_\_\_\_/ Е.В. Ярушина  
«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018  
АННОТАЦИЯ

Гусакова С.П. Разработка комплексной  
программы повышения

конкурентоспособности ПГ «Метран». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУ-441, 2017. – 89 с., 8 ил., 8 табл., библиогр. список – 39 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки комплексной программы повышения конкурентоспособности предприятия «Метран». В работе изучена маркетинговая деятельность данного предприятия, приведено маркетинговое исследование рынка промышленных предприятий.

Рассмотрена сущность конкурентоспособности предприятия, произведено сравнение отечественных и зарубежных подходов к определению конкурентоспособности, приведены методики оценки и этапы разработки программы повышения конкурентоспособности.

В работе дана характеристика предприятия, приведен обзор мирового, российского и челябинского рынка измерительных приборов. Автором работы внесены предложения по разработке маркетинговой программы по повышению конкурентоспособности предприятия «Метран», разработан бюджет, приведена оценка эффективности предложенных мероприятий и правовое регулирование предложенных мероприятий.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	7
1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к конкурентоспособности.....	7
1.2 Методики оценки конкурентоспособности.....	14
1.3 Этапы разработки программы повышения конкурентоспособности.....	18
2 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ.....	22
2.1 Обзор международного рынка.....	22
2.2 Обзор российского рынка.....	28
2.3 Обзор челябинского рынка.....	33
2.4 Анализ потребителей.....	35
3 РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	37
3.1 Описание предприятия.....	37
3.2 Анализ маркетинговых возможностей.....	47
3.2.1 Ситуационный анализ.....	47
3.2.2 STEP-анализ.....	51
3.2.3 SWOT-анализ.....	55
3.3 Анализ конкурентной среды.....	57
3.4 Разработка программы повышения конкурентоспособности предприятия.....	66
3.5 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	78
3.6 Правовое регулирование предложенных мероприятий.....	78

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	82
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	86

## **ВВЕДЕНИЕ**

Достижение и удержание конкурентных преимуществ – основная стратегическая цель любой организации. Современная экономика ставит перед предприятиями, вне зависимости от их размеров и форм собственности,

множество задач, но основной задачей можно считать выживание фирмы среди себе подобных.

Для того чтобы фирма была конкурентоспособна необходимо четко определить влияние факторов внешней и внутренней среды на цели развития организации и характер ее деятельности.

Любое предприятие функционирует во внешней среде, характеризующейся меняющимися ситуационными факторами. Любые изменения этих факторов влияют на функционирование предприятия, достижение целей, эффективность его деятельности.

Актуальность данной темы обуславливается важностью анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия с целью повышения его конкурентоспособности, экономической и социальной эффективности.

Объектом дипломной работы является предприятие АО «ПГ «Метран». Это промышленное предприятие, лидирующее в сфере производства измерительных приборов.

Предмет работы – маркетинговая деятельность данного предприятия.

Цель работы – разработка рекомендаций по повышению эффективности маркетинговой деятельности АО «ПГ «Метран», с учетом факторов внешней среды.

Задачи исследования:

- Проведение маркетингового исследования рынка измерительных приборов;
- Описание предприятия;
- Анализ маркетинговых возможностей предприятия;
- Разработка маркетинговой программы по повышению конкурентоспособности предприятия;
- Оценка эффективности предложенных мероприятий;
- Правовое регулирование предложенных мероприятий.

Проведенное исследование основано на разработке системы эффективных маркетинговых мероприятий. При этом в работе используются результаты ситуационного анализа, SWOT-анализа и STEP-анализа. А так же анализ основных потребителей продукции, зарубежных и российских конкурентов.

Основные результаты работы – разработка системы эффективных маркетинговых мероприятий и рекомендаций, способствующих повышению конкурентоспособности предприятия. Результаты работы имеют практическую значимость для компании «Метран», на базе которой была разработана и рекомендована к внедрению система эффективных маркетинговых мероприятий.

# 1 СУЩНОСТЬ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Сравнение отечественных и зарубежных подходов к конкурентоспособности

Программой повышения конкурентоспособности считается особым образом организованный комплекс работ, направленный на решение задания повышения конкурентоспособности предприятия, выполнение которого ограничено во времени, а также связано с потреблением конкретных финансовых, материальных и трудовых ресурсов.

Изучение зарубежной и отечественной экономической литературы позволяет констатировать, что в ней приводятся различные классификации ключевых факторов конкурентоспособности предприятия.

М. Портер – профессор Гарвардской школы бизнеса предлагает систематизировать все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, на основе трех подходов. В рамках первого подхода он связывает факторы конкурентоспособности предприятия с факторами производства, представляя их в виде нескольких больших групп:

- 1) Людские ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы;
- 2) Физические ресурсы – качество, количество, доступность и стоимость участков земли, воды, лесных ресурсов, источников гидроэлектроэнергии, рыболовных угодий, полезных ископаемых, климатические условия и географическое положение страны, в которой находится предприятие;
- 3) Ресурс знаний – сумма научной, рыночной и технической информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг и сосредоточенной в академических университетах, государственных отраслевых НИИ, частных исследовательских лабораториях, банках данных об исследованиях рынка и других источниках;
- 4) Денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, который может быть использован в качестве финансирования промышленности, а так же отдельного предприятия. Капитал имеет такие формы, как необеспеченная задолженность, обеспеченный долг, акции, венчурный капитал, спекулятивные

ценные бумаги, то есть он является неоднородным. Каждой из форм капитала присущи свои условия функционирования. С учетом различных условий их движения в разных странах они будут в значительной степени определять специфику экономической деятельности субъектов в данной стране;

5) Инфраструктура – тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции. Сюда относятся транспортная система, система связи, почтовые услуги, перевод платежей и средств из банка в банк как внутри, так и за пределы страны, система здравоохранения и культуры, жилищный фонд и его благоприятность с точки зрения проживания и работы.

Основу второго подхода, предложенного М. Портером, составляет степень специализации факторов конкурентоспособности. Все эти факторы делятся на два вида:

1) Общие, то есть те факторы, к которым относятся система автомобильных дорог, персонал с высшим образованием, дебетовый капитал. Они могут быть использованы в широком спектре отраслей и дают предприятию преимущества ограниченного характера;

2) Специализированные факторы, включающие в себя узкоспециализированный персонал, специфическую инфраструктуру, базы данных в различных отраслях знаний. Такие факторы создают более значительную долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности предприятий.

Третий подход, предложенный М. Портером, основан на разделении факторов конкурентоспособности предприятия на несколько типов:

1) Основные факторы, включающие природные ресурсы, географическое положение и климатические условия страны, неквалифицированную и полуквалифицированную рабочую силу, дебетовый капитал;

2) Развитые факторы, к которым относятся современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры и исследовательские отделы университетов, отвечающие за сложные высокотехнологичные дисциплины. Следует обратить внимание на то, что основные факторы существуют объективно либо для их создания требуются незначительные



государственные и частные инвестиции. Гораздо большее значение имеют развитые факторы – факторы более высокого порядка. Для их дальнейшего развития требуются значительные, продолжительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов. А так же, необходимым условием создания развитых факторов является использование высококвалифицированных кадров и высоких технологий. Развитые факторы строятся на базе основных факторов, не являющихся надежным источником конкурентоспособности, должны быть достаточно качественными, чтобы на их основе можно было создать родственные развитые факторы [27].

Как считают французские экономисты А. Оливье, А. Дайан и Р. Урсе, ключевых факторов конкурентоспособности предприятия должно быть восемь:

1) Концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

2) Качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путем сравнительных тестов и опросов;

3) Цена товара с возможной наценкой;

4) Собственные и заемные финансы;

5) Торговля (с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности);

6) Послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;

7) Внешняя торговля предприятия, позволяющая позитивно управлять отношениями с общественным мнением, властями и прессой;

8) Предпродажная подготовка, свидетельствующая о способности предприятия предугадать запросы будущих потребителей и убедить их в возможностях удовлетворения этих потребностей.

Оценка возможностей предприятия по названным факторам позволяет построить «гипотетический многоугольник конкурентоспособности предприятия» (Рисунок 1.1). На осях многоугольника отображается уровень значений каждого исследуемого фактора [28].



Рисунок 1.1 – Многоугольник конкурентоспособности предприятия

Из этого следует что, чем больше площадь, тем выше конкурентоспособность предприятия. В многоугольнике используется масштаб измерений в виде балльных оценок. Изображая именно на одном рисунке уровни значений факторов конкурентоспособности для разных предприятий, становится возможным проведение анализа их конкурентоспособности по разным факторам. В итоге данного исследования можно выявить сильные и слабые стороны предприятия.

Достоинством данного исследования предприятия является наглядность. А к недостаткам такого подхода относится отсутствие информации о том, в какой мере предприятие-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

Японские специалисты выделяют пятиуровневую иерархию факторов конкурентоспособности предприятия.

- 1) Доля рынка – цель и конечный результат менеджмента;
- 2) Способность к развитию потенциалом производственных, инновационных и сбытовых мощностей предприятия;
- 3) Выбор стратегии предприятия. Стратегия конкурентной борьбы направлена на улучшение или сохранение позиций предприятия;
- 4) Способность высшего руководства принимать решения, реализующие на практике три указанных фактора конкурентоспособности предприятия;

5) Результаты деятельности предприятия в предыдущем периоде. На этом этапе важна прибыль предприятия как источника ресурсов борьбы за рынок (чем больше прибыли, тем выше конкурентоспособность, а чем выше конкурентоспособность, тем больше прибыли) [3].

Артур Томпсон-младший и А.Дж. Стрикленд выделяют факторы конкурентоспособности организации такие как:

- 1) Качество и характеристика продукции;
- 2) Репутация или имидж;
- 3) Производственные мощности;
- 4) Использование технологий;
- 5) Дилерская сеть и возможности распространения;
- 6) Инновационные возможности;
- 7) Финансовые ресурсы;
- 8) Издержки по сравнению с конкурентами;
- 9) Обслуживание клиентов.

Дэвид Кревенс утверждает, что руководство компании во главу угла должно ставить ключевые компетенции, определяющиеся конкурентными преимуществами, универсальностью, сложностью дублирования.

Кревенс предлагает осуществлять группировку факторов согласно направленности функциональных процессов:

1) Внешние – направленные из внешнего окружения внутрь организации, связывающие организацию с ее внешним окружением, обеспечивая обратную с ней связь. Эти процессы задают направленность компетенциям организации, определяемым внутренними и двусторонними функциональными процессами;

2) Внутренние – идущие изнутри организации, направлены на удовлетворение нужд потребителей;

3) Двусторонние.

Отечественный ученый. Е.П. Голубков предлагает при проведении маркетинговых исследований использовать факторы результативности деятельности предприятия, которые он детализирует и дополняет за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой

деятельности компании. К таким факторам конкурентоспособности предприятия Голубков относит:

- 1) Имидж организации;
  - 2) Концепцию и качество продуктов (уровень их соответствия мировому уровню);
  - 3) Суммарную рыночную долю главных видов бизнеса;
  - 4) Мощностью научно-исследовательской, производственной и конструкторской базы;
  - 5) Уровень диверсификации видов бизнеса;
  - 6) Стабильность финансово-экономического положения предприятия на рынке;
  - 7) Маркетинговую деятельность (реклама, глубина исследований, уровень стимулирования сбыта);
  - 8) Уровень предпродажной подготовки и послепродажного обслуживания;
  - 9) Политику организации во внешней предпринимательской среде
- И.У. Зулькарнаев и Л.Р. Ильясова предлагают разделить все факторы, влияющие на конкурентоспособность на три группы:

- 1) Цели, которые предприятие ставит перед собой;
- 2) Ресурсы, имеющиеся у предприятия;
- 3) Факторы внешней среды.

Д. Хасби говорит, что конкурентоспособность предприятия обуславливается несколькими факторами:

- 1) Качество продукции;
- 2) Относительная цена продукции;
- 3) Продвижение на рынке;
- 4) Мощностью сбытовой сети;

Н.К. Моисеева предлагает учитывать два критерия:

- 1) Критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя;
- 2) Временной критерий эффективности производства.

В.Л. Белоусов возможные факторы конкурентоспособности предприятия группирует по элементам комплекса маркетинга:

- 1) Продукт;
- 2) Цена;
- 3) Доведение продукта до потребителя;
- 4) Продвижение продукта на рынок или маркетинговые коммуникации;
- 5) Эффективность деятельности организации и деловая активность.

К основным факторам конкурентоспособности И.В. Максимов относит:

- 1) Эффективность производственной деятельности предприятия;
- 2) Финансовое положение;
- 3) Эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке;
- 4) Конкурентоспособность продукции.

Подход, на основе которого все факторы конкурентоспособности предприятия объединены в две основные группы в зависимости от способности предприятия оказывающих на них влияние, получил наибольшую популярность. Такая классификация включает:

- 1) Внешние факторы, проявление которых зависит от предприятия в малой степени;
- 2) Внутренние, практически полностью определяемые руководством предприятия [29].

Я считаю, что данный подход к группировке факторов конкурентоспособности является более приемлемым, так как предприятие необходимо рассматривать как открытую систему, на которую оказывают влияние факторы внешней среды, подразделяемые на факторы прямого и косвенного воздействия. А так же, предприятие имеет внутреннюю среду, которая состоит из взаимосвязанных переменных, оказывающих влияние на функционирование предприятия. К внешними факторами прямого воздействия относятся поставщики, потребители, посредники, конкуренты, наука и технологии, государство, профсоюзы, тип и емкость рынка. К внешним факторам косвенного воздействия в свою очередь относят состояние экономики, научно-технический прогресс, политико-правовые и природно-климатические факторы, демографическую ситуацию, социокультурные факторы. К внутренним факторам, на которые предприятие может оказывать непосредственное влияние, относят

репутацию предприятия, систему менеджмента качества, маркетинговую деятельность, систему управления, финансовую, инновационную, инвестиционную деятельность, корпоративную культуру, экономическую безопасность, персонал, конкурентную стратегию, масштабы применения и технологии аутсорсинга, производственные процессы, сбытовую сеть. Данные факторы способны по-разному воздействовать на конкурентоспособность предприятия, поэтому их изучение позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия, возможности и угрозы его развития.

## 1.2 Методики оценки конкурентоспособности

На сегодняшний день разработано множество различных методов оценки конкурентоспособности предприятий, их можно классифицировать следующим образом:

1) Матричные методы (матрица БКГ; матрица Портера; матрица «Привлекательность рынка /конкурентоспособность (GE/McKinsey); матрица «Привлекательности отрасли/ конкурентоспособность (SHELL/DPM); матрица «Стадия развития рынка конкурентная позиция» (Hofer/Schendel); матрица «Стадия жизненного цикла продукции конкурентная позиция» (ADL/LC).

Отличительные черты метода:

Оценка начинается с построения специальной матрицы в определенной системе координат. По оси абсцисс откладывают темпы роста или сокращения объёма продаж. По оси ординат расположена относительная доля, которую предприятие занимает на рынке. Самыми конкурентоспособными являются субъекты, которые функционируют на быстрорастущем рынке и занимают существенную долю.

Положительные характеристики метода:

Обеспечивает достаточно высокую адекватность оценки.

Отрицательные черты метода:

Не позволяет провести анализ причин сложившейся ситуации, что усложняет процесс разработки управленческих решений. А так же эти методы требуют наличия точной маркетинговой информации, а это в свою очередь сопряжено с необходимостью проведения таких исследований;

2) Методы, основанные на процедуре оценивания конкурентоспособности и производимого предприятием товара (оказываемой услуги).

Отличительные черты метода:

Конкурентоспособность предприятия и товара находятся в прямой зависимости, другими словами, с ростом конкурентоспособности товара растет конкурентоспособность фирмы. Маркетинговые методы могут быть использованы с целью определения конкурентоспособности товара. Большинство методов нацелено на определение соотношения цена – качество. При расчете конкурентоспособности используются параметрические и экономические индексы конкурентоспособности.

Положительные характеристики метода:

Методы основаны на оценке конкурентоспособности производимого фирмой товара или услуги. А это одна из важнейших составляющих конкурентоспособности.

Отрицательные характеристики метода:

Данный метод не дает полного представления о сильных и слабых сторонах деятельности фирмы, так как конкурентоспособность предприятия подменяется конкурентоспособностью товара и, следовательно, не включает прочие характеристики ее деятельности;

3) Методы, в основу которых положена теория эффективной конкуренции.

Отличительные черты метода:

Теория эффективной конкуренции заключается в том, что самыми конкурентоспособными являются те фирмы, в которых наиболее лучшим образом налажена работа всех подразделений. На эффективность функционирования этих служб оказывает влияние комплекс факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждой из структур подразумевает оценку эффективности использования ими этих ресурсов. Все способности компании по достижению конкурентных преимуществ проходят оценку экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов.

Положительные характеристики метода:

Учёт разнообразных элементов деятельности компании.

Отрицательные характеристики метода:

В основе метода лежит идея о том, что уровень конкурентоспособности предприятия можно определить посредством сложения способностей к достижению конкурентных преимуществ. Но, к сожалению, сумма различных элементов такой сложной системы как предприятие чаще не приводит к тому же результату, как и вся система в целом.

4) Методы, основанные на комплексном подходе к оценке.

Отличительные черты метода:

Конкурентоспособность предприятия – величина интегральная по отношению к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу.

Положительные характеристики метода:

Позволяет учитывать существующий уровень конкурентоспособности предприятия, его будущую динамику.

Отрицательные характеристики метода:

Конкурентоспособность предприятия определяется сложением способностей к достижению конкурентных преимуществ. Сумма различных элементов чаще не приводит к тому же результату, как и в целом вся система.

Анализ данных методов оценки

Матричные методы оценки достаточно просты и позволяют получить наглядную информацию. Такие методы основаны на рассмотрении процесса конкуренции в развитии и дают возможность осуществить достаточно качественный анализ конкурентных позиций [4].

Методы, базирующиеся на проведении оценки конкурентоспособности продукции, связывают конкурентоспособность предприятия с конкурентоспособностью товара посредством понятия «эффективного потребления». Конкурентоспособность выше, чем выше качество товара и меньше его стоимость. Положительными характеристиками этих методов является наглядность и простота проведения оценки, но они не дают полного представления о сильных и слабых сторонах в работе предприятия.

Что касается методов, которые базируются на теории эффективной конкуренции, самыми конкурентоспособными являются фирмы, в которых



налажена работа всех подразделений и служб. Оценка эффективности работы такой структуры подразумевает оценку эффективности использования ею ресурсов. Эта методика применяется чаще в оценке промышленных предприятий и включает наиболее важные оценки хозяйственной деятельности, исключая дублирование показателей, дает быстро и точно возможность создать всю картину конкурентного положения фирмы на внутреннем и внешнем рынке.

С использованием метода интегральной оценки осуществляется реализация комплексных методов оценивания конкурентоспособности предприятия. Данный метод включает: критерий эффективности производства и критерий, характеризующий степень удовлетворения потребностей потребителя. Положительной характеристикой является простота осуществляемых расчётов и возможность однозначной интерпретации полученных результатов. А существенным недостатком является неполная характеристика деятельности предприятия [3].

### 1.3 Этапы разработки программы повышения конкурентоспособности

Отечественные и заграничные предприятия реализуют большое количество программ повышения конкурентоспособности, каждая из которых является уникальным набором процедур, адаптированных к условиям деятельности определенного предприятия. Существует многообразие проблем и целей, которые встают перед различными субъектами. Поэтому разработка универсальной программы повышения конкурентоспособности является достаточно сложной задачей [2].

Этапы разработки программы повышения конкурентоспособности:

- Определение и упорядочение приоритетности целей;
- Конкретизация целей (диагностика ресурсных и часовых ограничений);
- Формулировка стратегий реализации программы;
- Планирование действий и определение фаз программы;
- Создание организационной структуры программы;
- Установление методов и выбор инструментов измерения полученных результатов;
- Определение расходов;

- Оценка эффективности мероприятий.

Этап определения и упорядочения приоритетности целей составляет основу процесса проработки и реализации программы повышения конкурентоспособности. Такие цели должны быть конкретными, согласованными, взаимоувязанными, сориентированными во времени и сформулированными в письменном виде, учитывать влияние на деятельность предприятия факторов конкурентной среды, выступать ориентирами при определении форм и методов конкурентного противостояния.

На этапе конкретизации проводится диагностика ресурсных и часовых ограничений относительно их достижения.

Следующим этапом разрабатывается стратегия реализации программы, это включает комплекс действий по достижению определенных целей повышения конкурентоспособности.

Планирование действий и определение фаз программы происходит на данном этапе. Стратегия, общие цели и задачи должна дополняться детальными планами повышения конкурентоспособности. План повышения конкурентоспособности должен учитывать такие виды управленческой ответственности:

- Поддержка творчества и нововведений, поощрение новых идей;
- Внедрение системы рационализаторских предложений по конкретным проблемам;
- Создание различных групп и для всестороннего изучения и решения проблем;
- Определение направлений научных разработок и исследований.

На этом же этапе четко выделяются конкретные фазы процесса.

Создание организационной структуры программы должно обеспечить общий централизованный контроль за разработкой и реализацией программы и оперативное руководство работой исполнителей с корректировкой их деятельности. Работа над содержанием программы начинается после распоряжения руководителя предприятия о создании рабочих групп и координационного совета, являющиеся основными элементами в

организационной структуре управления программой повышения конкурентоспособности [6].

Установление методов и выбор инструментария измерения полученных результатов определяет подбор нужных инструментов оценки уровня реализации поставленных целей. Эти методы и показатели должны в полной мере характеризовать успеваемость выполнения программы, требовать умеренных усилий в отношении сбора первичных данных. Так как главной целью программы является повышение конкурентоспособности, то значительное место среди этих методов занимают методики оценки конкурентоспособности предприятия и его продукции.

Достаточно важными стадиями всего процесса повышения являются определения расходов, связанных с реализацией программы и оценка эффективности предложенных мероприятий.

Расходы определяются на основе потребности в основных видах ресурсов. Выполнение программы должно подкрепляться набором соответствующих видов обеспечения, каждый из которых требует выделения конкретных объемов разнообразных видов ресурсов. Так же следует определить минимально необходимое количество ресурсов для выполнения программы. Поэтому системный подход к разработке программы повышения конкурентоспособности основывается на таких принципах распределения ресурсов: рациональность распределения, связанная с ранжированием по степени важности приоритетных целей, для достижения которых должны быть выделены ресурсы; максимально возможная эффективность использования, которая предусматривает оценку эффективности использования ресурсов, выделяющихся для выполнения программы; минимальная достаточность – выделение объема ресурсов, который минимизирует затраты предприятия на выполнение программы, а так же обеспечивает ее успешную реализацию [1].

Оценку ожидаемой эффективности необходимо проводить на основе целевого подхода, опираясь на определенные, на первом этапе цели. Далее принимаются решения:

- О необходимости доработки и коррекции составляющих программы;

- О необходимости анализа резервов и перспективных путей решения имеющихся проблем предприятия;
- О целесообразности перераспределения ресурсов.

Выводы по разделу

Рассмотрена сущность конкурентоспособности предприятия.

Подход, на основе которого все факторы конкурентоспособности предприятия объединены в две основные группы в зависимости от способности предприятия оказывающих на них влияние, получил наибольшую популярность.

1) Внешние факторы, проявление которых зависит от предприятия в малой степени;

2) Внутренние, практически полностью определяемые руководством предприятия.

Данный подход к группировке факторов конкурентоспособности является более приемлемым, так как предприятие необходимо рассматривать как открытую систему, на которую оказывают влияние факторы внешней среды, подразделяемые на факторы прямого и косвенного воздействия. А так же, предприятие имеет внутреннюю среду, которая состоит из взаимосвязанных переменных, оказывающих влияние на функционирование предприятия.

Так же было произведено сравнение отечественных и зарубежных подходов к определению конкурентоспособности, приведены методики оценки и этапы разработки программы повышения конкурентоспособности.

## 2МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ ПРИБОРОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

### 2.1 Обзор международного рынка

Основные игроки на мировом рынке приборостроения – «Emerson Electric» (США), «Yokogawa» (Япония), «Honeywell»(США), «Jumo»(Германия), «Endress+Hauser» (Германия), «Electro-Nite» (Бельгия), Wika (Германия). Все эти компании являются транснациональными корпорациями с оборотом от 2 до 20

млрд долл. в год и большой численностью работающих специалистов. Это мощные горизонтально и вертикально интегрированные структуры, контролирующие выпуск конечного продукта по всему миру через свои производственные подразделения, поставщиков основных комплектующих и материалов, многие из которых входят в структуру материнской компании, что в свою очередь позволяет контролировать затраты и рентабельность конечного продукта. Все зарубежные компании имеют сильные научно-исследовательские подразделения с опытным персоналом и бюджетом на НИОКР от 2 до 6 % от объёма продаж. Это структуры, стремящиеся к олигополии на основных отраслевых и территориальных рынках сбыта, активно поглощающие средние и крупные предприятия-конкуренты. На данный момент эти структуры ведут активную работу по приобретению интересующих их российских приборостроительных активов. Им противостоят разрозненные российские предприятия, входившие ранее в ведущие министерства (Минприбор, Минсредмаш и др.), а после реформ 90-х годов, распавшиеся на отдельные заводы, всё больше похожие на кооперативы, ведущие борьбу за выживание, с погибшей отраслевой наукой, небольшими объёмами продаж, небольшой прибылью и по сравнению с зарубежными конкурентами совсем маленькими инвестициями в новую технику и технологии, численностью работающих от нескольких десятков до нескольких сотен человек с рудиментарными конструкторско-технологическими и исследовательскими подразделениями [23].

«Yokogawa Electric Corporation» (Япония) — инжиниринговая компания, работающая в области измерительной техники и промышленной автоматизации. Штат сотрудников насчитывает около 19 500 человек в 60 странах мира. Она занимается передовыми разработками и инновациями в области промышленной автоматизации и управления технологическими процессами, лабораторного и измерительного оборудования, авионики, а также в других сегментах.

Продукция компании:

1) Управление производством и безопасностью. Распределенная система управления CENTUM, система управления на сетевой основе STARDOM, система

автоматической противоаварийной защиты ProSafe-RS, управление производством и безопасностью;

2) Локальное управление и регистрация данных. Безбумажные регистраторы, бумажные самописцы, измерители мощности, локальные контроллеры, преобразователи сигналов, многоканальные системы сбора данных, программное обеспечение для сбора данных;

3) Аналитические системы: промышленные газовые хроматографы, газовые анализаторы, анализаторы жидкости, промышленные газовые хроматографы;

4) Контрольно-измерительные приборы. Измерение давления, электромагнитные расходомеры, вихревые расходомеры, ротаметры, измерение температуры, позиционеры и преобразователи, беспроводные решения, вспомогательное оборудование, датчики давления для нефтеперерабатывающей и химической промышленности;

5) Тестовое измерительное оборудование. Приборы для тестирования волоконно-оптических линий связи, высокоточные лабораторные приборы, портативные сервисные приборы [32].

«Endress+Hauser» (Германия) имеет сеть из 100 компаний в 44 странах. Сферами деятельности компании являются технологии измерения уровня, расхода, давления и температуры, регистрация измеренных значений и решения по автоматизации, а так же промышленный и лабораторный анализ жидкостей.

Продукция компании:

1) Приборы измерения уровня. Бесконтактные радары для измерения уровня жидкостей и сыпучих продуктов, микроимпульсные радары, ультразвуковые датчики уровня, радиоизотопные измерительные системы, универсальные вибрационные датчики уровня, нечувствительные к внешней вибрации универсальные датчики предельного уровня;

2) Приборы измерения уровня расхода. Электромагнитный расходомер, массовый расходомер для измерения различных газов и жидкостей, ультразвуковой расходомер для измерения расхода жидкостей без прямого контакта со средой с помощью накладных датчиков;

3) Датчики давления. Датчики гидростатического давления для измерения уровня, датчики перепадного давления, датчики абсолютного и избыточного давления;

4) Промышленный анализ. Измерение проводимости, измерение мутности и осадка, амперометрические и оптические датчики для непрерывного измерения растворенного кислорода при водоподгонке, а также для измерения остаточного кислорода, измерение хлора и диоксида хлора, арматуры, преобразователи, системные решения;

5) Приборы измерения температуры. Преобразователи температуры, датчики температуры, специальные решения, системные компоненты и регистраторы [33].

«Jumo» (Германия) – успешная компания в производстве контрольно-измерительных приборов и средств автоматики, сотрудничает с предприятиями нефтегазовой, химической, целлюлозно-бумажной, пищевой и других отраслей промышленности. «Jumo» имеет 24 дочерних компаний за рубежом и более 40 представительств, во всем мире заняты более 2300 сотрудников.

Продукция компании:

1) Термометры. Стрелочные термометры, термометры сопротивления, термопары;

2) Термостаты. Термостат дымовых газов, термостат для щитового монтажа, для наружного монтажа, для поверхностного монтажа;

3) Аналитика. Электроды и сенсоры для электрохимических величин, защитная арматура, приборы по распознаванию концентрации растворенного кислорода;

4) Давление. Преобразователи давления аналоговые, преобразователи давления интеллектуальные, реле давления, манометры;

5) Уровень. Различные приборы для измерения уровня жидкости;

6) Влажность. Измерительные преобразователи влажности [34].

Корпорация «Honeywell» (США) – американская корпорация, производящая электронные системы управления и автоматизации. Штат корпорации по всему миру насчитывает около 132 000 сотрудников, из которых более 22 000 — инженеры и ученые. У компании обширная сеть представительств по всему миру, около 55 % доходов формируется за пределами США.

Продукция компании:

1) Бытовые и потребительские изделия. Термостаты и регуляторы, сигнализация и видеонаблюдение, встроенные пылесосы, арматура и фильтры для систем водоснабжения, регуляторы горения для бытовых нужд;

2) Энергоснабжение и интеллектуальные энергосистемы. Термостаты, платформы, детекторы газа (стационарные и переносные);

3) Автомобильная техника и транспортные системы. Турбокомпрессоры, встроенные датчики, реле и регуляторы, хладагенты, контрольные и измерительные датчики.

4) Нефтегазовая промышленность, нефтепереработка, нефтехимия и биотопливо. Контроль и управление технологическими процессами, технологии переработки, промышленные горелки и оборудование сжигания топлива, катализаторы, промышленный контроль пламени, адсорбенты, промышленное оборудование сжигания топлива, технологии измерения и регулирования расхода газа, детекторы газа (стационарные и переносные).

Компания «Wika» (Германия). Поставки продукции осуществляются более чем в 100 стран мира. Дочерние компании «Wika» размещаются в 34 странах мира. «Wika» – это 9 300 высококвалифицированных сотрудников, компания добилась успехов в области измерения давления и температуры, определение стандартов в технологиях измерения уровня, силы, расхода и калибровки, а также контроля плотности газов.

Продукция компании:

1) Давление. Манометры, цифровые манометры, датчики давления, реле давления, технологические преобразователи, мембранные разделители;

2) Температура. Механические термометры, цифровые преобразователи, термопары, Термометры сопротивления, температурные преобразователи, реле температуры, температурные контроллеры;

3) Уровень. Постоянное измерение с помощью поплавка, стеклянные указатели уровня, поплавковые переключатели, погружные датчики давления;

4) Сила. Гидравлический динамометр, тензодатчики;

5) Расход. Реле расхода, датчики расхода воздуха;



б) Калибровка. Цифровые манометры, переносные калибраторы, контроллеры давления, термостаты [36].

«Electro-Nite» (Бельгия) занимает передовые позиции в области разработки, расширения сфер применения и улучшения потребительских свойств зондов для контроля параметров жидких металлов.

Продукция компании:

- 1) Измерение температуры. Различные типы термопар для кратковременного измерения, термопары для контроля температуры в течение длительного времени;
- 2) Приборы для контроля окисленности стали;
- 3) Зонды для шлака;
- 4) Определение содержания углерода;
- 5) Определение содержания водорода;
- 6) Сбрасываемые в конвертор зонды и зонды для субланса;
- 7) Комбинированные зонды;
- 8) Пробоотборники.

«Emerson» (США) – крупная транснациональная корпорация. Эмерсон входит в список 500 крупнейших компаний мира (по данным журнала «Fortune 500»). Компания совмещает технологию и инжиниринг во многих отраслях промышленности и предлагает технологические решения для промышленных, коммерческих и потребительских рынков. В состав компании «Emerson» входит 235 производственных предприятий, из них около 155 находятся за пределами США. Сейчас действуют представительства, сервисные, экспертные и инженерные центры по всем видам бизнеса компании в 35 городах России и СНГ.

К отраслям, входящих в деятельность «Emerson» относятся нефть и газ, химия, энергетика, металлургия и горнодобыча, водоснабжение и водоотведение, промышленная энергетика, альтернативная энергетика, целлюлозно-бумажная, медико-биологическая, морские применения, пищевая.

Продукция компании:

- 1) Измерение давления. Преобразователи давления, многопараметрические преобразователи, вентильные блоки;

2) Измерение расхода. По принципу перепада давления, приборы, действующие на основе принципа Кориолиса, электромагнитные, вихреакустические вихревые, ультразвуковые приборы;

3) Измерение плотности;

4) Измерение вязкости;

5) Измерения при морской транспортировке;

6) Измерение температуры. Измерительные преобразователи, первичные преобразователи, гильзы;

7) Измерение уровня. Приборы по принципу перепада давления, волноводный радар, бесконтактный радар, переключатели, ультразвуковые, электромеханические приборы, электромагнитный индикатор уровня.

8) Метрологическое оборудование. Решения для лабораторий, портативные калибраторы «Метран», пневматические эталоны давления;

9) Анализаторы жидкостные для работы с горючими газами;

10) Газовые хроматографы. Технологический газ, природный газ;

11) Мониторинг безопасности: детектор пламени, детектор газа [31].

В заключение данного раздела можно сказать о том, что приборостроительная отрасль достаточно хорошо развита по всему миру. Есть несколько компаний, которые занимают лидирующие позиции в данной сфере. Эти мощные предприятия контролируют выпуск конечного продукта по всему миру через свои производственные подразделения, поставщиков основных комплектующих и материалов. Все перечисленные зарубежные компании имеют большой потенциал в области приборостроения и являются серьезными конкурентами.

## 2.2 Обзор российского рынка

Приборостроительная отрасль является одним из основных наукоёмких и высокотехнологических секторов экономики страны, обеспечивающих разработку и производство гражданской и военной продукции, от уровня которой зависит экономическая, технологическая и информационная безопасность России. Именно эта промышленность является катализатором и локомотивом научно-

технического прогресса, способствуя устойчивому росту других отраслей промышленности [5].

В наше время приборостроительная отрасль достаточно развита. В России функционирует множество заводов и предприятий, занимающихся приборостроением. Но, не смотря на это все же российские приборостроители несколько проигрывают в конкурентной борьбе зарубежным компаниям.

Причинами отставания отечественного приборостроения от мирового уровня развития считаются экономические факторы – отсутствие средств у предприятий для проведения перевооружения основных фондов, не до конца преодоленные последствия экономического кризиса 1990-х гг., и технологические факторы – низкое качество выпускаемых приборов в результате технологического отставания от мировых лидеров, низкий процент внедрения инновационных разработок в производство, недостаток квалифицированных кадров [13].

Как следствие низкого уровня внедрения инноваций и устаревания производственного оборудования предприятий отрасли является снижение инвестиционной активности в приборостроительной отрасли, приведшее к нехватке средств на технологическое перевооружение и внедрение новых технологических процессов. А так же, совместно с повышением потребительских качеств выпускаемых приборов, для развития предприятий отрасли, необходимо уделять внимание и экономической эффективности производства – снижению себестоимости, уменьшению материалоемкости производств, увеличению объемов выпуска приборов, что возможно при переходе на инновационные ресурсосберегающие технологии.

Из анализа перечисленных выше проблем и потребностей приборостроительной отрасли становится очевидным, что необходимо разработать и принять долгосрочную программу стратегического развития отрасли [8].

Приборостроительная отрасль в России представлена значительным количеством предприятий, активно осуществляющих внешнеэкономическую деятельность.

Далее перечислены основные предприятия и заводы данной отрасли.

«Ризур» г. Рязань. Основное направление деятельности компании «Ризур» с момента ее образования в 1997 году – это производство взрывозащищенного оборудования и измерительных приборов, а также осуществление комплексных поставок контрольно-измерительных приборов и аппаратуры.

Продукция: стеклопластиковые и металлические термошкафы «РизурБокс»; термочехлы «Ризур» взрывозащищенного исполнения; взрывозащищенные обогреватели и греющие кабели; многофункциональные взрывозащищенные терморегуляторы; сигнализаторы; роликовые индикаторы; указатели и уровнемерные колонки; смотровые фонари и индикаторы потока; массовые расходомеры; цельнометаллические ротаметры; манометры; датчики давления, уровня и температуры; визуальные уровнемеры.

«Логика» г. Санкт-Петербург. Профилирующей деятельностью АО «Лоигка» является разработка и производство приборов и систем коммерческого учета энергии и энергоносителей для комплексного решения задач энергосбережения.

Продукция: средства учета тепла и теплоносителей; средства учета природного, технических, попутных газов, газовых конденсатов; средства учета электрической энергии и мощности; программное обеспечение; адаптеры, накопители; коннекторы; средства метрологической поверки.

Приборостроительный завод «Элемер» г. Зеленоград – стабильно развивающаяся компания, ведущий российский разработчик и производитель на рынке средств и систем технологического контроля.

Продукция: ультразвуковые расходомеры с автономным питанием, ультразвуковые с питанием от сети, индукционные расходомеры; датчики дифференциального давления; поверочный комплекс; калибратор давления; калибраторы температуры; термостаты жидкостные, термометры сопротивления; термопары; датчики температуры и влажности.

«Piezus» г. Москва. Российская компания, специализирующаяся на разработке и производстве датчиков давления и уровня. Продукция компании производится на современной элементной базе, датчики давления и гидростатические уровнемеры имеют 5-летний межповерочный интервал.

В ассортименте широко представлены как общепромышленные, так и специализированные отраслевые решения, для нефтегазодобывающей отрасли, пищевой и перерабатывающей промышленности, кондиционирования и вентиляции, судостроения, авиастроения и РЖД.

Продукция: многодиапазонный датчик давления для холодильной техники, высокоточный датчик давления с малым энергопотреблением, гигиенический датчик давления с разделителем сред, датчик низких давлений и разрежений неагрессивных газов, малогабаритный датчик давления, многодиапазонные датчики давления; погружные датчики уровня.

Юмас г. Москва. «Юмас» – отечественная компания, которая занимается разработкой, производством и продажей приборов измерения давления и температуры, вспомогательных устройств и арматуры для оптимальной их эксплуатации.

Продукция: краны и клапаны; манометры; вакуумметры; напоромеры; тягомеры; отводы; демпферы; электроконтактные манометры.

«НТЦ Схемотехники и Интегральных Технологий» г. Брянск занимается разработкой, производством и поставкой микросхем различных назначений в пластмассовых и металлокерамических корпусах.

Продукция: коммутаторы напряжения, тока; линейные и импульсные стабилизаторы напряжения; микросхемы для управления двигателями; мониторы напряжения; мощные составные ключи индуктивных нагрузок; операционные усилители; компараторы; детекторы.

«Приборостроительный завод «Вибратор» г. Санкт-Петербург. Предприятие России в области приборостроения. 85 лет завод разрабатывает и производит приборы и комплексы для контроля и управления сложными технологическими процессами в различных отраслях промышленности. Продукция предприятия хорошо себя зарекомендовала и широко применяется во всех отраслях промышленности.

Продукция: диспетчерские мозаичные панели; низковольтное оборудование; приборы измерения и контроля параметров технологических процессов; приборы сигнализации и регулирования; промышленные

видеомониторы; синхроскопы; средства с возможностью перепрограммирования; средства с системным интерфейсом; цифровые и дискретно-аналоговые индикаторы; электронные регистраторы.

Завод «Манотомь» г. Томск. Ведущее предприятие России по разработке и производству стрелочных и электронных приборов измерения давления и температуры. Номенклатура продукции включает в себя более 30 модификаций манометров для применения в энергетике, металлургии, нефтехимии, судостроении, железнодорожном транспорте и в других отраслях промышленности включая атомную и оборонную.

Продукция: вентильные блоки; демпфирующее устройство; клапанное устройство; мембранные разделители; охладители; переходники и бобышки; соединительный рукав; указатели предельного давления; устройство разгрузки контактов; мановакуумметры; манометрические термометры; анометры различные (аммиачные, виброустойчивые, дифференциальные, судовые); блоки питания; датчики температуры; малогабаритные датчики давления.

Новосибирский приборостроительный завод – это универсальное, многопрофильное объединение с мощным научно-техническим потенциалом, специализирующееся на конструировании и производстве высокоточных лазерных, оптико-электронных и оптико-механических приборов.

Продукция: автоколлиматоры; аксессуары к телескопам; инструментальные микроскопы; кронштейны; лазерные дальнометры; лазерные целеуказатели; наблюдательные приборы дневные и наблюдательные приборы ночные; проектор измерительный.

«Старорусский приборостроительный завод» более 50 лет является одним из ведущих предприятий российского приборостроения. Предприятие выпускает котельное оборудование, промышленные горелки (газовые горелки, жидкотопливные, комбинированные), автоматику, датчики, теплосчетчики, средства измерения, уровнемеры, манометры, приборы контроля техпроцессов.

Завод «Старорусприбор» имеет современное литейное, штамповочно-заготовительное, гальваническое и лакокрасочное производства, располагает

одним из немногих в стране образцовым расходомерным комплексом с тремя уникальными проливочными установками.

Продукция: акустические уровнемеры; различные горелки; граммометры; датчики контроля; измерители уровня; давления и разрежения; емкостные уровнемеры; задающая газорегулирующая аппаратура; контроллеры; котельная автоматика; монтажные шкафы; ограничители уровня налива; приборы для измерения и регулирования расхода и давления воздуха; приборы для измерения и регулирования температуры и давления.

Ульяновский приборостроительный завод.

Продукция: anerоидные коробки; барометры; быстроразъемные соединители для систем топливоподачи и улавливания паров бензина автомобиля; вариометр резервный; высотомеры; генератор давлений; датчик высоты барометрический частотный унифицированный; датчик давления; датчик уровня топлива; измеритель артериального давления; измеритель давления цифровой; измеритель-регулятор температуры; указатель жидкого кислорода; указатель приборной скорости.

Учитывая внешнеполитический курс нашей страны, нацеленный на встраивание России в глобальные производственные и технологические процессы, нам нужно сконцентрировать усилия на вопросах импортозамещения в научном приборостроении. Но это не означает, что необходимо полностью заменить всю цепочку, исключив импортную продукцию полностью, заменив ее отечественными аналогами. Речь идет о встраивании России в систему разделения международного труда в области научного приборостроения за счет производства конкурентоспособного отечественного продукта [11].

### 2.3 Обзор челябинского рынка

В Челябинске достаточно хорошо развит рынок приборостроения.

Промышленная группа «Метран» занимает лидирующее место в данной области. Ниже приведены основные организации, работающие в этой сфере.

1) «Энергия и источник» – динамично развивающаяся российская компания, разработчики и производители контрольно-измерительного оборудования в сфере промышленной автоматизации.

Продукция: датчики давления; клапанные блоки; мембранные разделители; линии импульсные и капиллярные, преобразователи давления, сосуды, защитные гильзы, бобышки, преобразователи измерительные;

2) «Альфапаскаль» занимается проектированием и сбором приборов для поверки датчиков, манометров и других средств измерения, комплексно решает задачи по поверке средств измерения.

Продукция: установки для поверки манометров, грузопоршневые манометры, автоматизированные системы, малошумный компрессор серии «К», пневматическая система калибровки автоматизированная, гидравлическая система калибровки автоматизированная «ГСКА».

3) «Экт-Урал» позиционирует себя на российском рынке как поставщик установочных электромеханических и корпусных изделий импортного производства для электротехнической и электронной промышленности, приборостроения и промышленной автоматизации. Продукция: датчики, преобразователи, модемы и др.

4) Челябинский Завод «Теплоприбор». Удовлетворение потребностей всех отраслей промышленности конкурентоспособными средствами измерения, контроля и регулирования технологических процессов, безопасными для общества и окружающей среды. В каталог продукции входят датчики температуры, уровнемеры, датчики давления, вторичная аппаратура, функциональная аппаратура, защитные гильзы, бобышки и др.

В заключение можно еще раз сделать акцент на том, что именно «Метран», является основным предприятием промышленности в городе Челябинске, делая регион одним из самых конкурентоспособных в данной отрасли (Рисунок 2.1).



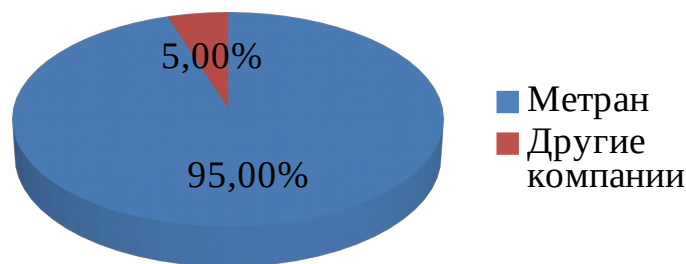


Рисунок 2.1 – Положение предприятий на челябинском рынке промышленности

#### 2.4 Анализ потребителей

Основную часть продаж компаний приборостроительной отрасли обеспечивают предприятия нефтегазовой отрасли, которым постоянно требуется установка новых и обслуживание уже имеющихся контрольно–измерительных приборов и метрологического оборудования. В число покупателей также входят предприятия тяжелой и средней промышленности – заводы и комбинаты. А также заказчиками являются предприятия таких отраслей как энергетика, машиностроение, металлургия, инжиниринг, химическая, пищевая, горнодобывающая и топливная отрасли, жилищно-коммунальная сфера, авиапромышленность, образование (Рисунок 2.2).

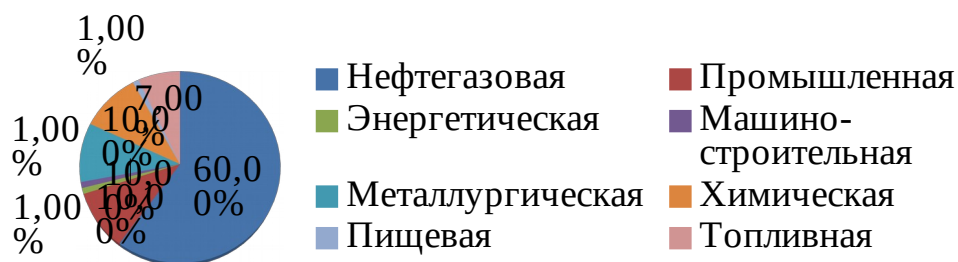


Рисунок 2.2 – Анализ потребителей по отраслям производства

Выводы по разделу

Был произведен анализ приборостроительного мирового рынка. Основные игроки на мировом рынке приборостроения – «Emerson Electric», «Yokogawa», «Honeywell», «Jumo», «Endress+Hauser», «Electro-Nite», Wika. Все эти компании являются транснациональными мощными корпорациями, занимающими высокие позиции в области приборостроения.

А так же был изучен российский рынок. Крупными компаниями, занимающимися приборостроением являются «Метран», «Ульяновский завод», Завод «Старорусприбор», Завод «Манотомь», «Элемер», «Логика».

Что касается Челябинского рынка приборостроения, то «Метран» занимает лидирующее место в данной области, занимая 95 % рынка.

В заключение данного раздела были перечислены основные потребители данной продукции.

## РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

### 3.1 Описание предприятия

ПГ «Метран» – ведущая российская компания по разработке, производству и сервисному обслуживанию интеллектуальных средств автоматизации. Слово «Метран» образовалось от сочетания английских слов MEasuring и TRANsmitter, что в переводе означает «измерительный преобразователь». Смысл названия

определил постоянный поиск собственных решений с использованием накопленного мирового опыта.

В 1990 году в Челябинске на заводе «Прибор» (позднее ставшим частью компании «Метран») началась реализация программы конверсии оборонного предприятия. Используя преимущества высокого уровня производства и технологии, завод приступил к изготовлению продукции общепромышленного назначения, имеющей широкий рынок сбыта. Но из-за снижения оборонного заказа и больших кредитов для увеличения объемов производства гражданской продукции предприятие едва держалось на плаву.

В 1992 году группа специалистов завода «Прибор» приняла решение о создании собственного бизнеса. Так была создана научно-производственная фирма «Метран» для разработки, производства и продажи датчиков давления новых серий. Директором был избран Виталий Сидоров.

В 1993 году у фирмы появилась первая собственная разработка – низкопределный датчик давления «Метран-45», аналогов которому в России не было. Определенная философия развития бизнеса, а также высокая концентрация усилий квалифицированных специалистов-профессионалов позволила промышленной группе стать успешно развивающейся приборостроительной компанией.

Благодаря умению генерировать новые идеи, стремлению реализовывать эти идеи и добиваться реальных результатов компания менее чем за десятилетие завоевала 50 % российского рынка датчиков давления. По инициативе «Метрана» в Челябинске создан первый российский центр по энергосбережению, цель которого сократить расход энергии и воды за счет внедрения средств учета, которые не уступают по техническим характеристикам лучшим зарубежным аналогам, а по ценам значительно дешевле. Этот проект охватывал жилой фонд и другие объекты бюджетной сферы. В 2000 году компания вступила в финансовый союз с Европейским Банком Реконструкции и Развития (ЕБРР). Дополнительные средства позволили технически перевооружить и переоснастить производство.

В 2001 – 2003 годах «Метран» быстро рос, со средним темпом роста выручки в 50 % в год. Каждый второй установленный датчик давления в России носил

торговую марку «Метран». Именно в эти годы «Метран» стал крупнейшим российским предприятием по производству и разработке средств измерений, и с тех пор им и остается.

К концу 2003 года отношения с компанией «Эмерсон» вошли в решающую фазу, и в результате длинных и непростых переговоров руководство «Эмерсон» приняло решение о стратегическом партнёрстве с компанией «Метран». В Челябинске прошла серия встреч под руководством Стива Сонненберга и Марка Шумахера, для оценки корпоративной культуры и стратегии ПГ «Метран». Прозвучала фраза: «We are the Rosemount of Russia!» Было очевидно, что «Эмерсон» и «Метран» близки по духу технологического лидерства и корпоративной культуре, имеют схожую историю собственных исследований и разработок.

30 июня 2004 года была завершена сделка по приобретению большей доли акций ПГ «Метран», «Эмерсон» стала инвестором и стратегическим партнером. Глобальная компания получила развитую сеть региональных представительств, сильный локальный бренд, уникальную команду разработчиков, а «Метран» – инвестиции и доступ к мировым технологиям.

Генеральным директором «Метрана» на 6 лет, до 2010 года стал Дуайт Бом, который много лет проработал в компании «Эмерсон» и имел большой опыт по работе в регионах, к нам, например, он приехал прямым из Японии, где несколько лет руководил одним из подразделений «Эмерсон». Дуайт сыграл ключевую роль в интеграции бизнеса «Метран» в семью «Эмерсон». Это была большая и непростая работа всего коллектива. С целью сотрудничества функций и подразделений была запущена кампания по изучению английского языка сотрудниками, началось внедрение элементов системы «LEAN» в производстве, была внедрена общекорпоративная политика этичного ведения бизнеса, которая по сей день является одной из главных ценностей компании.

В 2009 году Промышленная Группа «Метран» впервые получила награду «Star Safety Award» как самое безопасное производственное предприятие компании в категории свыше 500 человек. В 2011 году такая награда снова была

вручена «Метрану». Этот результат – следствие долгосрочной и ежедневной политики в области соблюдения безопасности и охраны труда.

В 2010 году руководство Промышленной Группой Метран принял Александр Алексеевич Глазырин. Данные по доле рынка в России и объемам реализации продукции представлены в виде BCG-анализа (Рисунок 3.1).

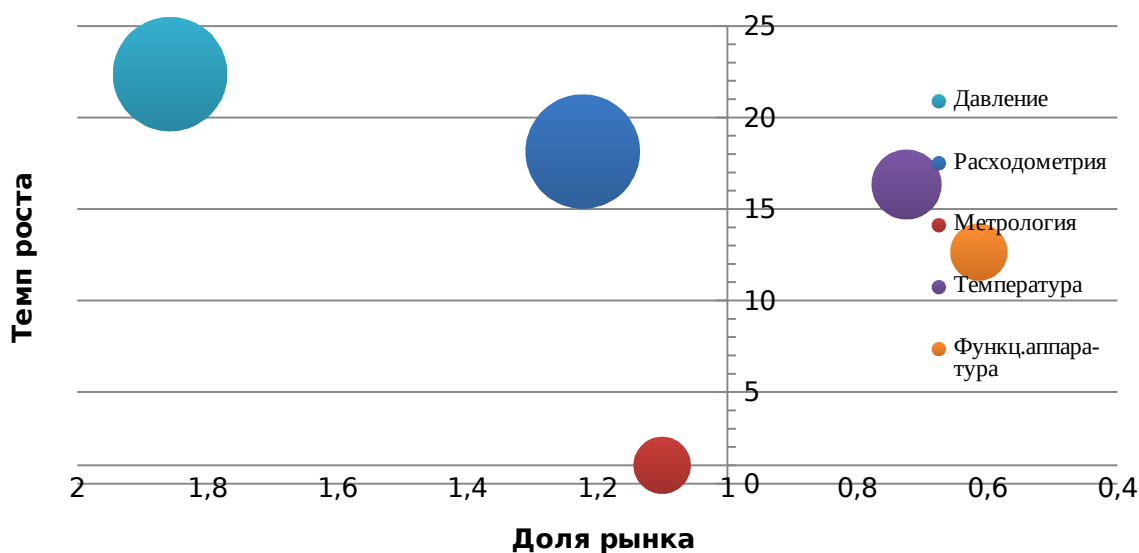


Рисунок 3.1 – BCG -анализ ПГ «Метран»

Таким образом группы «Давление» и «Расходомерия» являются товарами – «звездами». Для них характерны высокий рост продаж и высокая доля рынка. Они приносят большой доход, но не смотря на привлекательность данных товаров, их чистый денежный поток достаточно низок, так как требуется существенное количество инвестиций для обеспечения высокого темпа роста. Также товары данных групп являются одними из первых продуктов предприятия, именно с ними предприятие выходило на рынок. Продукция популярна и на сегодняшний день, она является еще одним подтверждением качества всего остального ассортимента компании.

Группа товаров «Метрология» является товарами – «дойными коровами». Для них характерны низкий темп роста продаж. Привлекательность таких товаров для компании обуславливается тем, что они не требуют больших инвестиций и сами при этом обеспечивают высокий доход.

Остальные группы «Температура», «Функциональная аппаратура» являются товарами – «трудными детьми» с низкой долей рынка, но высокими темпами

роста. Это относительно новые по сравнению с вышеперечисленными группами товары. Они требуют дальнейшего изучения для того, чтобы в перспективе стать «звездами», но для этого необходимо дополнительное инвестирование [9].

На сегодняшний день «ПГ «Метран» является ведущим российским приборостроительным предприятием. «Метран» обеспечивает все стадии жизненного цикла продукции: разработку, изготовление, техническую поддержку, продажи, сервисное обслуживание и обучение заказчиков. Это ключевой актив компании «Эмерсон» не только в России, но и СНГ. Расширение производства на территории России позволяет выпускать продукцию мирового уровня под знаком «Сделано в России».

Промышленная группа «Метран» активно работает не только в России, но и странах СНГ, Восточной Европе, Юго-Восточной Азии. Поставки некоторых видов продукции осуществляются по всему миру. В качестве партнеров «Метран» в развитии различных направлений бизнеса выступают такие известные в мире компании, как TekKnow (Дания), VD Sensor (Чехия), Pressurements (Великобритания). В число клиентов ПГ «Метран» входят:

- 1) ОАО «Газпром»;
- 2) ОАО «ЛУКОЙЛ»;
- 3) ОАО «Газпром нефть»;
- 4) РАО ЕЭС России;
- 5) ФГУП «Росэнергоатом»;
- 6) ОАО «Сургутнефтегаз»;
- 7) ОАО «Славнефть»;
- 8) ОАО «Северсталь»;
- 9) ОАО «Мечел»;
- 10) ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»;
- 11) ОАО «Уфалейникель»;
- 12) ОАО «Челябинский цинковый завод».

Основную часть продаж компании обеспечивают предприятия нефтегазовой отрасли, которым постоянно требуется установка новых и обслуживание уже имеющихся контрольно-измерительных приборов и метрологического

оборудования. В число покупателей также входят предприятия тяжелой и средней промышленности – заводы и комбинаты.

«Метран» является привлекательным работодателем. Предприятие не только безусловно выполняет все социальные обязательства, но также предоставляет работникам возможности обучения и карьерного развития. Руководители имеют возможность получить спонсирование обучения по программе MBA. Сотрудники пользуются ДМС страхованием, могут участвовать в спортивных и творческих мероприятиях. Текучесть кадров не превышает 4 %, а процент женщин-руководителей является вторым лучшим в компании «Эмерсон» и составляет 38 %.

Структура предприятия АО ПГ «Метран» является иерархической и матричной. Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой – руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности – целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать [7].

На предприятии работает квалифицированный персонал, имеющий опыт в разработке, производстве, продвижении, поставке и сервисном обслуживании современного оборудования. Специалисты ПГ «Метран» обладают опытом в успешном выполнении проектов автоматизации, долговременном сопровождении поставленного оборудования, включая обслуживание, ремонт, замену и модернизацию. Высококвалифицированные работники отвечают на вызовы сложного и непредсказуемого рынка, ведут как краткосрочные, так и долгосрочные важные проекты. При этом именно специалисты своего дела сохраняют статус единственного надежного партнера для производственной, промышленной, коммерческой и жилой отраслей.

Непосредственно руководит предприятием генеральный директор. Александр Алексеевич Глазырин работает в ПГ «Метран» с 2005 г, а с одиннадцатого января 2010 года является его генеральным директором. На сегодняшний день он является экспертом в области внедрения результативных систем качества, эффективной сети поставок, стратегического менеджмента, имеет большой опыт международного сотрудничества. У генерального директора существуют заместители – руководители функциональных подсистем. Организационная структура ПГ «Метран» представлена достаточно обширно (Рисунок 3.2).



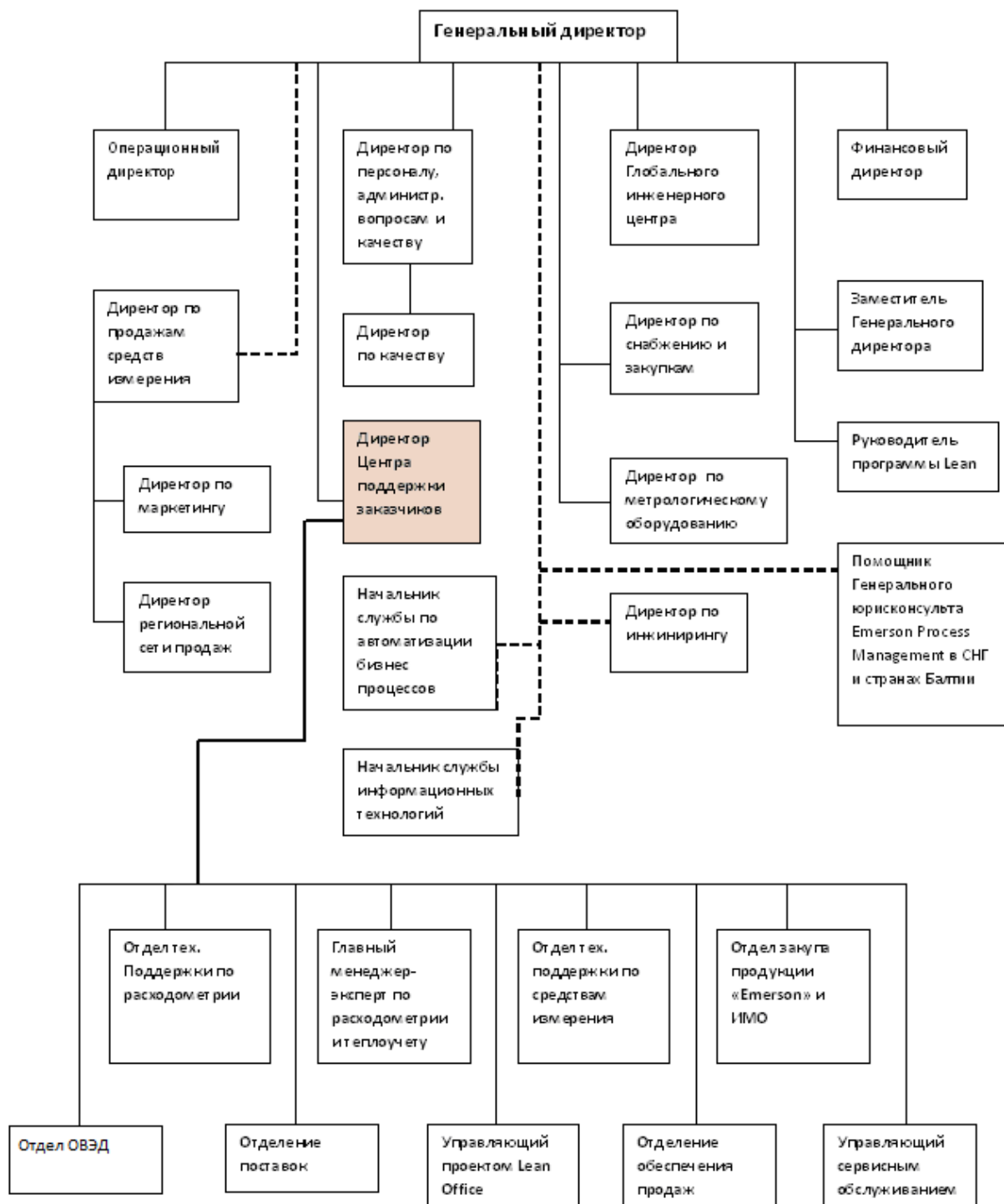


Рисунок 3.2 – Организационная структура АО «ПГ «Метран»

Отдел маркетинга представлен на предприятии весьма обширно. Это обусловлено очень широким ассортиментом продукции. Структура отдела является сетевой с двойным подчинением. Также здесь представлено разделение на направления по продуктам. Каждое направление имеет одного руководителя (управляющего) и команду. Все направления подчиняются непосредственно

директору по маркетингу (Рисунок 3.3). Задачи и функции сотрудников маркетингового отдела различны, в зависимости от специфики выполняемой работы.

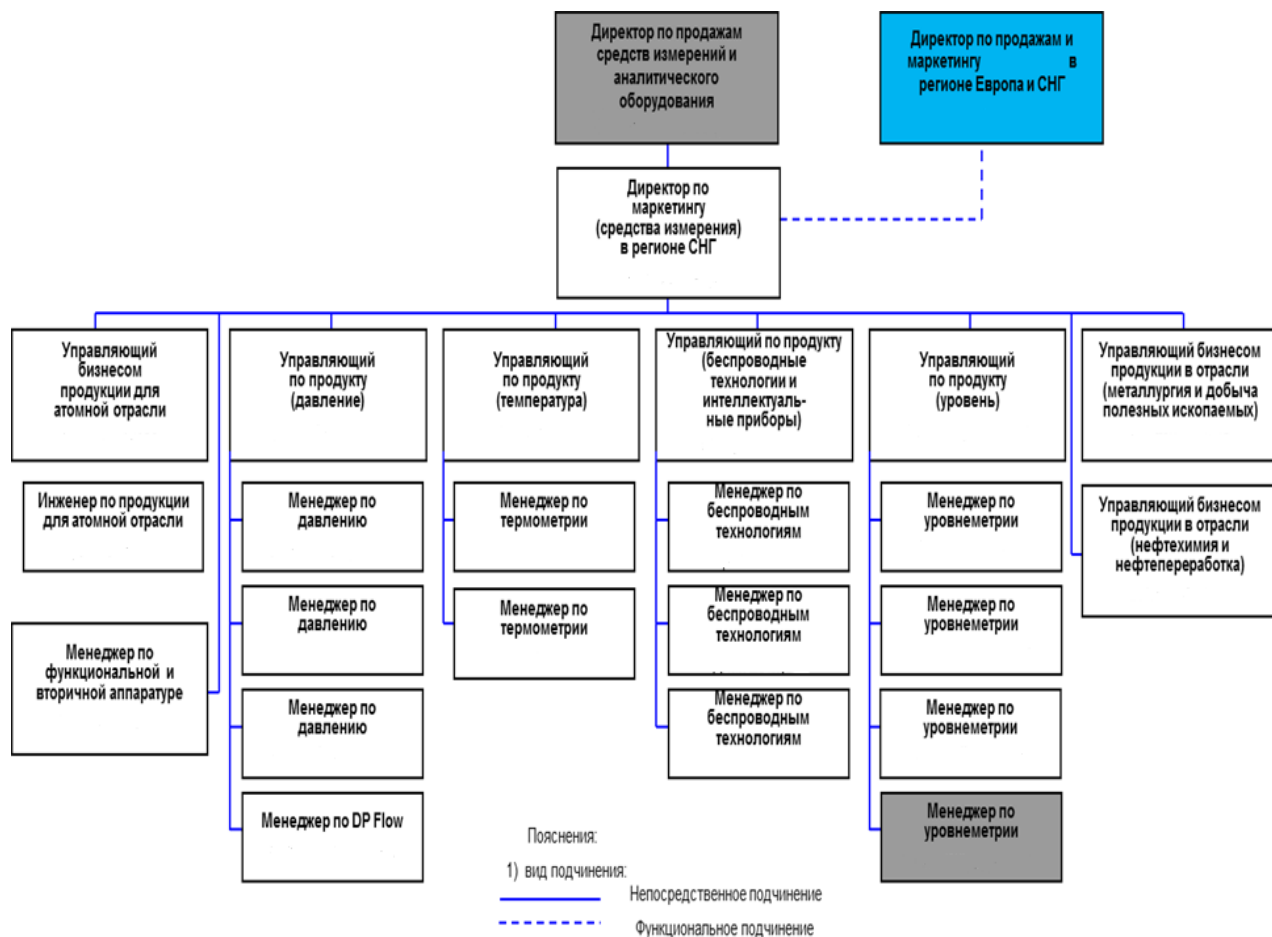


Рисунок 3.3 – Организационная структура маркетингового отдела

АО «ПГ «Метран» прибегает к услугам рекламных агентств, фирм маркетинговых исследований и консалтинговых компаний по маркетингу очень редко, так как имеет собственные маркетинговые отделы, ориентированные по производимым продуктам. Важно и то, что маркетинговая политика предприятия определяется материнской компанией. Перед кредитно-финансовыми учреждениями АО «ПГ «Метран» имеет положительный облик. Компания является финансово устойчивой и не имеет проблем с возможностью кредитования и завышением стоимости кредитов. В целом маркетинговые посредники видят в компании надежного партнера и стремятся к поддержанию сотрудничества.

Уже более 10 лет компания последовательно проводит стратегию локализации бизнеса в России и СНГ для лучшего обслуживания своих партнеров.

Основные компоненты стратегии локализации:

- Постоянное расширение производства на территории России;
- Сотрудничество с местными поставщиками;
- Привлечение российских инженеров, рабочих, специалистов. Развитие персонала. Рабочие места, налоги, долгосрочные инвестиции;
- Исследования и разработки продуктов в России.

Преимущества для промышленных предприятий

- Продукция отечественного производства мирового уровня;
- Сокращение сроков поставки;
- Маркировка изделий и документация на русском языке, в наличии сертификаты и все разрешительные документы;
- Специальные конструкции для условий эксплуатации Крайнего Севера;
- Исполнение проектов, сервис и техническая поддержка в России.

Компания имеет 38 региональных представительств, 15 сервисных центров (Рисунок 3.4).



Рисунок 3.4 – Карта региональных представительств и сервисных центров

Компания «Метран» активно участвует в российских разработках. В 2005 году был организован глобальный инженерный центр. В нем работают 103 инженера и получен 101 патент в РФ. Процессы проектирования соответствуют уровню 3 по системе СММІ.

Так же компания активно сотрудничает с ЮУрГУ. Проводятся совместные научно-технические разработки, семинары для студентов, ежегодная практика для студентов различных специальностей. В компании есть программа интернатуры.

Средства массовой информации довольно широко освещают деятельность ПГ «Метран». Это связано с тем, что предприятие является крупным, участвует в государственных программах, сотрудничает с множеством организаций и выпускает высококачественную продукцию в соответствии с передовыми технологиями, регулярно представляя ее вниманию потребителей и СМИ на всероссийских и международных отраслевых выставках.

Благодаря активному участию на рынке и деятельности глобального инженерного центра на территории России, позволяющего ПГ «Метран» вести масштабные технические исследования и выпускать инновационную для российского рынка продукцию с использованием зарубежных технологий, компания является уважаемой в союзах предприятий приборостроения.

Контактные аудитории государственных учреждений оказывают влияние на предприятие путем изменений законодательства и установления норм в областях экологии, безопасности и надежности продукции. Руководство ПГ «Метран» учитывает эти требования в полной мере [30].

В настоящий момент заинтересованность финансовых кругов в сотрудничестве с ПГ «Метран» является умеренной, так как предприятие рассматривается как подразделение компании «Emerson», полностью контролирующей финансовую деятельность.

В целом предприятие является финансово устойчивым, ведет деятельность в соответствии с законодательными требованиями и ориентировано на развитие научно-технического прогресса, вследствие чего контактные аудитории имеют весьма незначительные возможности оказания влияния.

## 3.2 Анализ маркетинговых возможностей

### 3.2.1 Ситуационный анализ

Проведем анализ промышленной группы «Метран» по методике «Пяти сил Портера». Методикой выделяются пять сил, которые определяют уровень

конкуренции и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли. При этом определяется степень значимости фактора для предприятия – малозначимый, значимый, важный [10].

#### 1) Угроза появления продуктов-заменителей

- Наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие повышения цены (эластичность спроса). Зарубежные конкуренты: Корпорация «Yokogawa Electric Corporation», Endress+Hauser, Jumo, Honeywell. По сравнению с продукцией «Метран» цены выше на 20-25 % . Отечественные конкуренты: НПП "ЭЛЕМЕР", НПО «Ризур», «Манатомь». По сравнению с продукцией Метрана цены ниже на 20-30%. По качеству продукция «Метран» часто превосходит даже зарубежные аналоги. Значимый фактор;

- Склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей.

Малозначимый фактор;

- Сравнение цены и качества продуктов-заменителей. Значимый фактор;

- Уровень восприятия дифференциации продукта. Важный фактор;

#### 2) Угроза появления новых игроков

- Рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции;

- Наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, и т. д.). Лицензия на изготовление и ремонт средств измерений, сертификат об утверждении типа, сертификат соответствия датчиков давления требованиям по взрывозащите, сертификат соответствия, разрешение на применение, и т.д. Важный фактор;

- Необходимость затрат на дифференциацию продукта. Важный фактор;

- Стоимость бренда. Являясь частью компании Emerson, быть лидером в России и СНГ, признанным за высокое качество в области инновационных

средств измерений и инженерных решений, которые обеспечивают высокую ценность для заказчика. Важный фактор;

- Стартовые затраты для новых игроков. Очень высокие стартовые затраты: получение лицензии на производство высокоточной продукции, закупка специализированного оборудования, закупка комплектующих, аренда или покупка помещения, привлечение высококвалифицированной рабочей силы, затраты на дифференциацию продукции, затраты на маркетинговые исследования и т.д. Важный фактор;

- Доступ к дистрибуции, каналам сбыта. Важный фактор;

- Преимущества в себестоимости. Факторы, влияющие на себестоимость:

1) Конструкция (процедура «cost reduction» – относительно работы инженеров: определение плана работ, сокращение степени сложности сборки, time management);

2) Технология производства (наличие автоматизации на производстве);

3) Стоимость закупки комплектующих и их страна происхождения;

4) Объем заказа и производство деталей.

- Возможность снижения себестоимости ведет к большей гибкости при индивидуальном подходе к заказчикам. Важный фактор;

- Реакция правительства и/или других регуляторов рынка. На деятельность компании влияют: налоговая политика государства, таможенная политика государства, выдача разрешений и лицензий на производство продукции различными Федеральными Агентствами, например, по техническому регулированию и метрологии, Госстандарт России (ВНИИМС). Важный фактор.

3) Рыночная власть поставщиков

- Поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы;

- Степень дифференциации сырья и исходных материалов. АО ПГ «Метран» осуществляет закупку комплектующих и запасных частей у иностранных поставщиков, являющихся аффилированными лицами компании Emerson. Важный фактор;

- Наличие заменителей поставщиков. Важный фактор;
- Солидарность рабочей силы. Преданность интересам компании. Значимый фактор;

- Сравнение стоимости сырья и исходных материалов и продажной цены продукта компании. Преимущество в закупке комплектующих у аффилированных компаний Emerson в Юго-Восточной Азии, Германии и США позволяет устанавливать гибкие цены на конечную продукцию Метрана. Важный фактор.

#### 4) Рыночная власть потребителей

- Способность потребителей влиять на компанию, а также реакция чувствительности потребителя на изменение цены. Важный фактор;

- Степень зависимости от существующих каналов дистрибуции. Продукция компании востребована на отечественном рынке, также как и за рубежом, а наличие постоянных клиентов (ОАО «Газпром»; ОАО «ЛУКОЙЛ»; ОАО «Сургутнефтегаз» и т.д.) позволяет судить о преданности заказчиков компании. Значимый фактор;

- Количество потребителей. Значимый фактор;

- Доступность информации для потребителей. Доступный интернет сайт компании дает возможность настоящим и потенциальным клиентам ознакомиться с полной информацией о компании, с каталогами продукции и техническими документами, а также воспользоваться технической поддержкой online. Значимый фактор;

- Доступность существующих продуктов-заменителей. Важный фактор;

- Ценовая чувствительность потребителей. Важный фактор;

- Отличительные преимущества продуктов компании. Уникальность технологии сборки, согласно концепции Lean Производство («бережливое производство»). Значимый фактор.

#### 5) Уровень конкурентной борьбы

- Для большинства отраслей, это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях и т. д.;

- Количество конкурентов. Главные конкуренты: 4 зарубежных и 3 отечественные компании. Важный фактор;

- Уровень роста рынка. Зависимость уровня роста рынка от современных экономических условий. Важный фактор;

- Критерии насыщения рынка. Срок службы высокоточных приборов зависит от отрасли промышленности, в которой они используются, но согласно технической характеристике продукции существуют сроки плановой замены. Важный фактор;

- Отличительные черты конкурентов. Характеристики продукции «Метран» и его конкурентов в значительной степени схожи, при этом продукция «Метран» находится в средней ценовой категории. Малозначимый фактор.

Проанализировав данную схему можно сказать, что:

- Уровень конкурентной борьбы в промышленной отрасли достаточно высок;

- Существует высокий барьер для входа в отрасль новых конкурентов;

- Предприятие имеет крупных постоянных клиентов, но также существует и зависимость спроса от экономической и сезонной ситуации в мире;

- Предприятие закупает комплектующие у иностранных поставщиков, Преимущество у аффилированных компаний Emerson в Юго-Восточной Азии, Германии и США позволяет устанавливать гибкие цены на конечную продукцию;

- Существуют товары-заменители, но зарубежные товары имеют значительную разницу в цене, а российские – в качестве;

- ПГ «Метран» достаточно конкурентоспособно.

Обобщая вышесказанное можно утверждать, что предприятие обладает большим потенциалом. Основными направлениями по повышению эффективности деятельности является выход на внешние рынки, поиск путей снижения стоимости транспортных издержек и ввозных таможенных пошлин, в рамках снижения себестоимости продукции, а также получение льгот по исчислению налогооблагаемых сумм [12].



### 3.2.2 STEP-анализ

Необходимо обозначить значимость влияния факторов: «пять» – сильное влияние, «четыре» – выше среднего, «три» – среднее, «два» – ниже среднего, «единица» – незначительное. Далее проводится STEP-анализ (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 – STEP-анализ для компании «Метран»

Группа факторов	Фактор	Проявление	Возможные ответные меры предприятия	Значимость фактора
1) Экономические	Угроза высоких темпов инфляции. Эмиссия денежная	Обесценивание накоплений завода	Введение финансовых операций, сохраняющих покупательную способность средств	4

Продолжение таблицы 3.1

Группа факторов	Фактор	Проявление	Возможные ответные меры предприятия	Значимость фактора
1) Экономические	Рост курса доллара	Трудности с получением долгосрочных кредитов	Сокращение капитального строительства и свертывание НИОКР с отдаленными во времени результатами	3
	Дефицит государственного бюджета	Сокращение или прекращение дотаций Отсутствие оплаты за продукцию	Лоббирование в органах государственного управления Улучшение качества технико-экономических	2

			обоснований проектов по новейшим методикам	
	Изменение структуры гос. расходов. Спад производства	Отмена гос. заказа на продукцию, задержка оплаты, удорожание ресурсов, банкротство поставщиков и покупателей	Снятие с производства продукции, ранее шедшей на гос. заказ, стимулирование оказания услуг по кооперации и поставок с помощью кредитов поставщикам	3

Продолжение таблицы 3.1

Группа факторов	Фактор	Проявление	Возможные ответные меры предприятия	Значимость фактора
1) Экономические	Рост безработицы (в т. ч. из-за конверсии)	Удешевление рабочей силы, высвобождение работников	Формирование рациональной кадровой структуры	3
	Изменение системы налогообложения	Отток средств из сферы производства в бюджет. Сокращение или рост платежеспособного спроса	Завышение себестоимости продукции. Изыскание путей минимизации налогов. Нарушение налогового законодательства или рост налоговой дисциплины	5
2) Политические	Ориентация на рыночное регулирование	Возможность выбора сферы хозяйственной	Изыскание новых направлений	5

	экономики	деятельности	деятельности	5
		Ослабление дисциплины платежей и поставок	Страхование поставок, стимулирование партнеров	
	Снижение стабильности в обществе	Увеличение вероятности социальных потрясений	Страхование от политических рисков	4

Продолжение таблицы 3.1

Группа факторов	Фактор	Проявление	Возможные ответные меры предприятия	Значимость фактора
2) Политические	Проявление в органах государственной власти лобби от различных политических групп	Влияние лобби на выработку политического курса	Косвенное стимулирование участия в политике лиц, представляющих интересы предприятия. Активная политическая позиция руководства	4
3) Социальные	Рост мобильности населения	Отток работников в т. ч. с вредных и тяжелых производств	Совершенствование системы стимулирования. Автоматизация и механизация труда	5
	Снижение уровня образования	Снижение трудовой дисциплины и возникновение конфликтов. Проблемы освоения новых	Создание службы социально-психологической поддержки	4

		технологий		
--	--	------------	--	--

Окончание таблицы 3.1

Группа факторов	Фактор	Проявление	Возможные ответные меры предприятия	Значимость фактора
4) НТП	НТП в сфере производства	Появление новых материалов, оборудования, технологии	Дополнительные вложения в ноу-хау и обновление мощностей	5
		Сокращение сроков амортизации	Увеличение объема амортизационных отчислений	5

Таким образом, внешними факторами, оказывающими наибольшее влияние на деятельность предприятия, являются:

- экономические: инфляция, изменение системы налогообложения;
- научно-технологические: НТП, появление новых материалов, технологий;
- политические: ориентация на рыночное регулирование экономики;
- социальные: возможное снижение уровня образования [15].

### 3.2.3 SWOT-анализ

Для выявления проблем во внешнеэкономической деятельности предприятия проведём SWOT-анализ (Таблица 3.2).

Таблица 3.2 – SWOT-анализ для АО ПГ «Метран»

Сильные стороны	Слабые стороны
1) Активный НТП в сфере производства; 2) Следование инновационным системам управления; 3) Квалифицированный персонал; 4) Является лидером на рынке (большой срок нахождения на рынке);	1) Частая реструктуризация; 2) Зависимость себестоимости продукции от транспортных издержек и ввозных таможенных пошлин; 4) Зависимость от качества комплектующих поставщиков;

Окончание таблицы 3.2

Сильные стороны	Слабые стороны
5) Партнерские отношения с зарубежными компаниями; 6) Высокое качество выпускаемой продукции.	
Возможности	Угрозы
1) Рост спроса на сервисные услуги, услуги по обучению персонала клиента; 2) Рост спроса на продукцию предприятия на рынках СНГ, Ближнего Востока; 3) Ухудшение позиций конкурентов по критерию «цена-качество»; 4) Предоставление государством льгот по исчислению налогооблагаемых сумм и налоговым ставкам; 5) Предоставление государством льгот по исчислению таможенных вывозных пошлин; 6) Появление новых технологий	1) Изменение системы налогообложения; 2) Принятие нормативных актов, имеющих обратную силу; 3) Недостаточное количество поставщиков с качественной продукцией; 4) Нестабильность экономических процессов; 5) Снижение уровня образования; 6) Приток зарубежных товаров- заменителей.

Далее сопоставим сильные стороны, возможности и слабые стороны предприятия с учетом появления угроз. Постоянный рост спроса на сервисные услуги позволяет предприятию заняться изысканием новых направлений деятельности. Например: расширение круга сервисных услуг, обучение персонала заказчика. «Метран» осуществляет свою деятельность в достаточно инновационных областях, где зачастую появляются новые технологии, материалы, оборудование. Активный НТП в сфере производства позволит предприятию улучшить качество продукции, сделать ее более инновационной, повысить эффективность производства. Угрозой данного направления является возможный риск снижения уровня образования. Так как предприятие успешно функционирует на российском рынке и является лидером на нем, у него существуют возможности расширения своей деятельности за рубежом (СНГ, страны Европы), этому также могут способствовать и партнерские отношения с зарубежными предприятиями («Emerson») и увеличение спроса на продукцию в данных регионах. Для этого необходимо проведение сертификации продукции по международным стандартам ISO. Однако зависимость себестоимости продукции от транспортных издержек и поставщиков комплектующих может помешать этому. Получение льгот по исчислению налогооблагаемых сумм, использования налоговых ставок позволит предприятию сократить расходы и увеличить прибыль. С другой стороны принятие государством нормативных актов не в

пользу промышленности может значительно повлиять на всю деятельность предприятия. Следует отметить и угрозу появления товаров-заменителей, что может оказать влияние на объемы продаж продукции предприятия. Ответной реакцией на эту угрозу может служить использование предприятием ценового преимущества [16].

### 3.3 Анализ конкурентной среды

Анализ конкурентной среды предприятия требует проведения сравнительного анализа конкурентов. Данный анализ помогает точнее охарактеризовать конкурентов, выделить их сильные и слабые стороны, оценить долю, занимаемую конкурентом на рынке. Для проведения сравнительного анализа конкурентов первоначально необходимо собрать сведения о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих предприятий, определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна.

Сравнительный анализ конкурентов проводится с целью:

- Выявления сильных и слабых сторон в деятельности конкурентов;
- Определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых конкурентов;
- Выбора атакующих или оборонительных стратегий по отношению к конкретным конкурентам [18].

Далее приведем специальную форму «Резюме анализа внешних стратегических факторов» (External Strategic Factors Analysis Summary - EFAS). В эту таблицу вводятся возможности и угрозы, выявленные в SWOT – анализе. Рассмотрим анализ EFAS (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 - Резюме анализа внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы для предприятия	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Рост спроса на продукцию предприятия на рынках СНГ, Ближнего Востока	0,15	5	0,75
Появление новых технологий производства, оборудования, материалов	0,1	4	0,4
Ухудшение позиций конкурентов по критерию	0,15	4	0,6

«цена-качество»;			
Предоставление государством льгот по исчислению налогооблагаемых сумм и налоговым ставкам	0,09	4	0,36
Угрозы			
Изменение системы налогообложения	0,07	3	0,21
Принятие нормативных актов, имеющих обратную силу	0,07	3	0,21
Недостаточное количество поставщиков с качественной продукцией	0,12	2	0,24
Зависимость от экономических циклов спадов и подъемов	0,05	4	0,2
Приток зарубежных товаров - заменителей	0,2	5	1
Суммарная оценка	1,0		3,97

Суммарная оценка указывает на степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. В данном случае оценка 3,97 показывает, что реакция предприятия находится на среднем уровне, что является хорошим показателем. Факторами, оказывающими наибольшее влияние, являются рост спроса на продукцию предприятия на рынках СНГ, Ближнего Востока, ухудшение позиций конкурентов по критерию «цена-качество» и приток зарубежных товаров-заменителей.

В качестве методологической оценки деятельности предприятий – конкурентов выбран метод сравнительной оценки по конкурентным преимуществам. Для этого необходимо сравнить деятельность АО «ПГ «Метран» с деятельностью зарубежных конкурентов [19].

Далее проводится анализ предприятий-конкурентов.

1) «Yokogawa». Глобальная сеть «Yokogawa» включает 113 компаний в 60 странах мира. Основанная в 1915 году и имеющая на сегодняшний день совокупный оборот около 3,5 млрд долл. США, компания занимается передовыми разработками и инновациями в области промышленной автоматизации и управления технологическими процессами, лабораторного и измерительного оборудования, авионики, а также в ряде иных сегментов. Промышленная автоматизация играет ключевую роль в целом ряде отраслей промышленности, таких как нефтяная, химическая, газовая, энергетическая, металлургическая,

целлюлозно-бумажная, фармацевтическая и пищевая. Ориентируясь на данный сегмент, «Yokogawa» помогает компаниям максимально увеличить прибыль, предоставляя широкий спектр надёжных продуктов и, совместно с дочерней компанией КВС «Advanced Technologies», предлагает лучшие решения и сервисы в своём классе.

ООО «Иокогава Электрик СНГ» – дочерняя компания «Yokogawa Electric Corporation». За 25 лет работы компанией созданы и успешно функционируют 7 филиалов, 3 дочерних компании, 16 технических центров, Центр Решений, Сервисный и Учебный Центры. Компания является поставщиком оборудования и решений для промышленных предприятий России и стран СНГ, выступает в роли подрядчика по автоматизации крупнейших проектов нефтегазовой отрасли, ведёт совместные проекты в науке и образовании с инновационными и учебными центрами.

Следуя общей концепции и правилам, группа компаний «Yokogawa» осуществляет управление качеством на регулярной основе, чтобы продукция и решения соответствовали всем ожиданиям Заказчика.

Группа компаний «Yokogawa» заслужила доверия своих заказчиков, неукоснительно следуя девизу «Группа компаний «Yokogawa» обеспечивает единый уровень качества по всему миру».

Стимулирующим фактором, стоящим за этим является принцип: «Приоритет качеству», которому они следуют уже более 100 лет, с момента основания компании. Управление качеством состоит из трёх основных элементов: обеспечение качества, улучшение качества, качество как образ мыслей [32].

2) «Endress+Hauser» является ведущим поставщиком товаров, решений и услуг для измерений и автоматизации производственных процессов и предлагает комплексные решения по измерению расхода, уровня, давления, температуры, анализу, регистрации данных и цифровым коммуникациям в широком спектре отраслей, оптимизации процессов в отношении экономической эффективности, безопасности и защиты окружающей среды.

Центры продаж и представительства по всему миру обеспечивают поддержку заказчиков. Производственные центры аккумулируют знания и опыт в конкретной



области деятельности. Управление этой глобальной сетью осуществляется согласно принципам бережливого производства.

Офисы ООО «Эндресс+Хаузер» – российского подразделения можно найти в 15 региональных центрах: Москва, Санкт-Петербург, Сыктывкар, Казань, Уфа, Екатеринбург, Пермь, Челябинск, Нижневартовск, Краснодар, Волгоград, Новосибирск, Иркутск, Красноярск, Хабаровск.

В сравнении с общим состоянием отрасли, Группа компаний «Endress+Hauser» достигла хороших показателей в 2016 году. Продажи Группы в местных валютах росли, а выраженные в евро – несколько упали. Размер прибыли остается стабильным при небольшом увеличении числа персонала по сравнению с прошлым годом. Швейцарские специалисты в области измерительных технологий и автоматизации процессов продолжают активно инвестировать в будущее [33].

3) Корпорация «Honeywell», входящая в топ-100 журнала «Fortune», занимается разработкой и внедрением решений, отвечающих современным глобальным вызовам, стоящим перед обществом, наукой и технологиями. Ее решения направлены на улучшение качества жизни: технологии «Honeywell» помогают генерировать чистую энергию и эффективно использовать ее, обеспечивают защиту и безопасность, помогают людям по всему миру оставаться на связи, общаться, сотрудничать, повышать производительность бизнеса. Штат корпорации по всему миру насчитывает около 132 000 сотрудников, из которых более 22 000 - инженеры и ученые. «Honeywell» уделяет особое внимание качеству и достижению высоких результатов во всем, что делает эта компания.

Обширная сеть представительств по всему миру - необходимая предпосылка роста «Honeywell», позволяющая лучше понимать и решать проблемы, стоящие перед заказчиками. Продолжение глобализации компании было одним из краеугольных камней инициативы развития «Honeywell» в последнее десятилетие, и сегодня около 55 % доходов формируется за пределами США [35].

4) «Jumo» – мировой лидер в производстве контрольно-измерительных приборов и средств автоматизации, расположенная в городе Фульда (центральная Германия), была основана в 1947 году «Moritz Kurt Juchheim». Семья Juchheim еще с 1907 года занималась выпуском датчиков температуры. До 1947 года

производство располагалось в Тюрингии. «Jumo» сотрудничает с предприятиями нефтегазовой, химической, целлюлозно-бумажной, пищевой и других отраслей промышленности. Основная номенклатура предлагаемого оборудования имеет все необходимые российские сертификаты. «Jumo» в России - это центральное московское бюро и ряд региональных представителей [34].

5) ООО НПП «ЭЛЕМЕР» - стабильно развивающаяся компания, ведущий российский разработчик и производитель на рынке средств и систем технологического контроля.

Компанию отличают гибкость, смелость решений и действий, открытость всему новому. С каждым годом рынок средств и систем технологического контроля предъявляет участникам все более высокие требования. ООО НПП «ЭЛЕМЕР» стремится им соответствовать и предлагает:

- Широкий спектр качественной продукции от российского производителя;
- Передовые решения по доступной цене;
- Минимальные сроки поставки не только для стандартных, но и для индивидуальных заказов.

Надежность продукции гарантируется существующей на предприятии системой контроля качества и 100 % ресурсными испытаниями приборов. В 2002 году система качества предприятия сертифицирована на соответствие требованиям ISO 9001.

Высокие технические параметры продукции НПП «ЭЛЕМЕР» и ее надежность высоко оценены персоналом 18 энергетических объектов АО «МОСЭНЕРГО» и сотрудниками региональных энергетических систем. Все строящиеся и реконструируемые объекты «МОСЭНЕРГО» оснащаются продукцией предприятия.

6) Производственная компания ОАО «Манотомь» - это современное промышленное предприятие с полным производственным и конструкторским циклом по выпуску механических и цифровых манометров, мановакуумметров, манометрических термометров, датчиков давления и температуры, а также вспомогательной арматуры.

Номенклатура продукции включает в себя более 200 наименований и более 15000 различных модификаций приборной продукции. Предприятие имеет более 20 патентов на собственные разработки манометров и оборудования.

ОАО «Манотомь» несет ответственность за высокое качество и надежность своей продукции.

Качество продукции подтверждают сертификаты системы менеджмента качества в системе "Военный регистр", в системе сертификации "Русский регистр" и Международной Сети Сертификации IQNet. Метрологическая служба ОАО «Манотомь» аккредитована на право поверки средств измерений и зарегистрирована в реестре под №1004.

Лицензии на конструирование и изготовление оборудования для ядерных установок, радиационных источников, пунктов хранения ядерных материалов и радиационных веществ, хранилищ радиоактивных отходов дают право предприятию выпускать приборы для атомной промышленности.

Продукция ОАО «Манотомь» успешно эксплуатируется на объектах добычи и переработки газа и нефти, на предприятиях судостроения и железнодорожного транспорта, в металлургической, энергетической и атомной отраслях промышленности России и стран ближнего зарубежья. ОАО «Манотомь» является крупным производителем и поставщиком манометров для авиации, военно-морского флота, ракетостроения и других родов войск Министерства обороны Российской Федерации.

7) «Ризур». Основное направление деятельности компании «Ризур» с момента ее образования в 1997 году – это производство взрывозащищенного оборудования и измерительных приборов, а также осуществление комплексных поставок контрольно-измерительных приборов и аппаратуры.

Продукция предназначена для разработки комплексных решений в области автоматизации технологических процессов во всех отраслях промышленности: в энергетике и машиностроении, пищевой, химической промышленности, нефтегазовой и металлургической отраслях.

Среди надежных партнеров – «Fuji Electric» (Япония), «Seetru» (Великобритания), и «KOBOLD» (Германия).

Производимое и поставляемое компанией «Ризур» оборудование позволяет качественно решать поставленные задачи, улучшать производительность, снижать затраты и повышать уровень энергосбережения.

Все перечисленные предприятия имеют большой опыт в сфере приборостроения и достаточно позитивный имидж, разнообразие номенклатуры продуктов, мощную научно-исследовательскую и конструкторскую базу, характеризующую возможности по разработке новых продуктов, характеризующую возможности перестраиваться на выпуск новых продуктов и наращивать объемы выпуска освоенных продуктов [21].

Затем выбираются критерии преимущества: эффективность сбыта с точки зрения используемых каналов товародвижения, качество продуктов, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, рыночная цена с учетом возможных скидок или наценок, имидж фирмы. Далее представлены результаты исследования (Таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Результаты исследования методом сравнительной оценки по конкурентным преимуществам

Конкурентные преимущества	Вес показателя	Jumo	Endress +Hauser	Honeywell	Yokogawa Electric Corporation	АО ПГ «Метран»
Эффективность сбыта	0,15	4	3	4	4	3
Качество продукции	0,3	4	3	5	4	5
Мощность НИОКР	0,1	4	4	5	4	5
Рыночная цена	0,4	3	5	4	5	5
Время предоставления заказа	0,05	3	4	3	3	3
Конкурентоспос	1	3,55	3,95	4,35	4,35	4,6

обность						
---------	--	--	--	--	--	--

Таким образом, наиболее конкурентоспособным является предприятие «Метран» с результатом 4,6 балла, на втором месте оказались 2 предприятия «Yokogawa Electric Corporation» и «Honeywell» с результатом 4,35 балла. Эти предприятия являются основным конкурентами. Далее следуют предприятия «Endress+Hauser» 3,95 балла и Jumo 3,55 балла. Такой отрыв обусловлен фактором рыночной цены. В «Метран» она более привлекательна для заказчиков, тем более в соотношении с приемлемым качеством. Но у предприятия существуют проблемы со временем оформления заказов, возможно, это связано с тем, что у предприятия существует риск получения некачественных комплектующих от зарубежных поставщиков. Несмотря на хорошую оценку мощности НИОКР, предприятию необходимо постоянно повышать эффективность научной деятельности. Подводя итог анализа, можно утверждать о том, что «Метран» имеет прекрасные возможности развития в будущем [27].

Далее представляется многоугольник конкурентоспособности, чтобы наглядно увидеть сильные и слабые стороны предприятий (Рисунок 3.1).

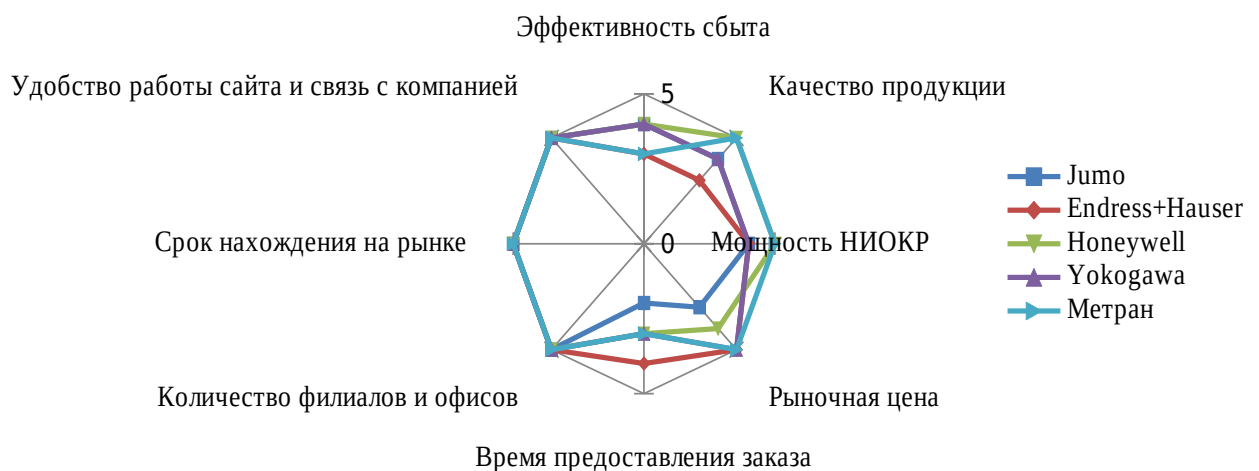


Рисунок 3.1 – Многоугольник конкурентоспособности предприятий

### 3.4 Разработка программы повышения конкурентоспособности предприятия

Рекомендации по совершенствованию маркетинговой деятельности по повышению конкурентоспособности предприятия «Метран» приведены в виде программы совершенствования маркетинговой деятельности (Таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Мероприятия по повышению конкурентоспособности, связанные с производственной деятельностью

№ п/п	Мероприятие	Срок реализации	Пути внедрения
1	Технологические инновации (частые технологические новшества в методах производства)	Раз в полгода/в год	Путем правильной работы специалистов и своевременным постоянным повышением квалификации
2	Строительство новых промышленных предприятий ПГ «Метран» на территории России	По мере необходимости	Расширение филиалов предприятия

1) Предложение рынку своей продукции, пользуясь новыми разработками и принципами, тем самым стараясь увеличить покупательский интерес, подтолкнуть спрос;

2) Строительство новых промышленных предприятий ПГ «Метран» на территории Дальнего Востока, так как этот регион еще не достаточно развит в сфере приборостроения, необходимо освоение новых нефтегазовых месторождений, открытие нефтеперерабатывающих заводов.

Среди мероприятий делается акцент на те, которые непосредственно связаны с маркетинговой деятельностью (Таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Мероприятия по повышению конкурентоспособности, связанные с маркетинговой деятельностью

№	Мероприятие	Срок реализации	Пути внедрения	Затраты, в руб.
---	-------------	-----------------	----------------	-----------------

1	Анализ поставщиков	Раз в квартал	Улучшение отношений со старыми поставщиками можно с помощью «отдела по работе с поставщиками»	Входит в зарплату сотрудников
2	Постоянное проведение анализа конкурентоспособности предприятия	Раз в квартал	Работа специалистов по ценам и бизнес-аналитиков	Входит в зарплату сотрудников
3	Регулярное проведение семинаров по повышению квалификации сотрудников	Раз в год	Поездки на различные форумы и приглашение иностранных профессионалов	50000
4	Проведение демонстраций собственного товара на выставках, а также проведение специальных выставочных мероприятий для показа новой продукции	Раз в год	Посещение различных популярных выставок таких как «Нефтегаз» г. Москва, «Сургут. Нефть и газ».	987 690

Окончание таблицы 3.6

№	Мероприятие	Срок реализации	Пути внедрения	Затраты, в руб.
5	Спонсорство	Раз в 2 года	Привлечение новых инвесторов и формирование улучшенного имиджа компании благодаря спонсорству международного мотофестиваля «St.Petersburg Harley Days»	1 169 980

Маркетинговые затраты можно разделить на постоянные и переменные.

Постоянная часть затрат на маркетинг – это те затраты, которые необходимы для постоянного поддержания функционирования маркетинговой системы на предприятии [14].

1) Улучшение отношений с поставщиками. Помощь поставщикам в выдаче в аренду оснасток, с помощью которых создается определенное оборудование, что ускорит процесс создания нового оборудования и повысит уровень взаимовыгоды между компанией «Метран» и поставщиками;

2) Постоянное проведение анализа конкурентоспособности позволит отслеживать результаты его деятельности в течение определенного периода, сравнивать экономические, финансовые, инвестиционные, кадровые, имиджевые и т.п. характеристики с аналогичными характеристиками предприятий-конкурентов.

Переменная часть маркетинговых затрат

1) В списке данных мероприятий я хочу сделать акцент на посещение крупных выставок и представление на них своих товаров.

Определение важнейших целей выставки оказывает влияние на всю организационную подготовку к выставке, на участие в ней и анализ результатов мероприятия.

Первостепенные цели:

- Ориентировка в ситуации внутри отрасли;
- Проверка конкурентоспособности товара (услуг);
- Ознакомление с новыми рынками (открытие рыночных ниш);
- Изучение тенденций развития производства товаров
- Обмен опытом;
- Участие в специализированных мероприятиях;
- Соединение участия в выставке с дополнительными мерами получения информации (мероприятия, семинары посещение предприятий);
- Знакомство с конкурентами (анализ - какой из конкурентов на какой из выставок представляет свою продукцию);

- Увеличение сбыта;

Коммуникативные цели:



- Расширение личных контактов;
- Знакомство с новыми группами покупателей;
- Возрастание степени известности предприятия;
- Привлечение внимания к марке фирмы за счет предоставления новых услуг и улучшения качества товара;

- Пополнение картотеки покупателей;
- Налаживание работы с прессой;
- Дискуссия с покупателями об их пожеланиях и требованиях;
- Поддержание уже существующих деловых отношений (контактов);
- Непосредственное наблюдение за конкурентами;
- Реализация концепции корпоративного дизайна;
- Оценка интенсивности коммуникативной политики.

Ценообразовательные цели:

- Изучение возможности выхода на рынок в результате:
- Сокращения сроков платежа;
- Улучшения условий платежа;
- Определение диапазона цен.

Цели распределения:

- Проверка эффективности используемой системы сбыта, транспортировки и хранения, адаптация в условиях конкуренции;

- Расширение сети сбыта;
- Возможный отказ от торговых посредников и звеньев в точке сбыта;
- Поиски торговых представителей/агентов;
- Получение новых заказов;
- Урегулирование текущих торговых операций;
- Поиск партнеров из различных географических регионов;
- Поддержка и улучшение торговых сетей на региональном уровне.

Цели товарной политики:

- Демонстрация прототипов;
- Проверка нового позиционирования продукции на рынке;

- Презентация новинок и улучшений, изучение соответствующей реакции клиентов и потребителей;

- Расширение ассортимента;

- Анализ реакции посетителей на аналогичные товары конкурентов с целью возможного изменения товарной политики.

К целям участия в выставке следует также отнести стремление экспонента самокритично рассмотреть ход развития своего предприятия; оценить позицию на рынке, изучить политику конкурентов и привнести в свою деятельность рациональные идеи конкурентов, параллельно с ним участвующих в выставке.

«Нефтегаз» г. Москва. Сегодня «Нефтегаз» – ведущий выставочный бренд, имеющий мировую известность, смотр с 40-летней историей, признанный самой крупной выставкой нефтегазовой тематики в России и входящий в десятку крупнейших нефтегазовых выставок мира. В 2017 году «Нефтегаз» и Национальный нефтегазовый форум прошли в одни сроки с крупнейшей международной отраслевой выставкой электрооборудования «Электро». Синергия этих проектов создала самую масштабную в России экспозицию оборудования для топливно – энергетического комплекса.

Мероприятие на площади 70 тыс. кв.м собрало 1 000 компаний из 40 стран и привлекло более 30 000 посетителей.

Выставка «Нефтегаз» играет все большую роль в расширении международного сотрудничества в энергетической сфере. Ее зарубежные экспоненты – ведущие мировые компании: «Bauer Kompressoren», «Centrax Gas Turbines», «Honeywell Process Solutions», «Kanex Krohne», «Phoenix Contact», «R&B Industrial Supply», «Schneider Electric», «Weidmüller Interface», «Yokogawa Electric» и другие.

Национальные экспозиции и коллективные стенды представили фирмы из Германии, Китая, Чехии, Финляндии, демонстрируя тем самым высокий интерес к российскому нефтегазовому рынку и развитию партнерских отношений с нашими компаниями [37].

Выставка «Сургут. Нефть и Газ» является масштабным событием в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре, уникальной выставочно-

презентационной площадкой, где демонстрируются последние разработки и достижения российских и зарубежных компаний в области добычи, транспортировки и переработки нефти и газа.

Данный проект содействует внедрению инновационных технологий и оборудования в нефтегазовой отрасли, созданию благоприятных условий для развития новых форм взаимовыгодного сотрудничества.

Выставка «Сургут. Нефть и Газ - 2018» – это новые клиенты и контракты в одном из самых экономически развитых регионов России; заключение выгодных контрактов непосредственно на выставке с ведущими компаниями отрасли; возможность за короткий период времени провести маркетинговые исследования, изучить спрос, конкурентов, уровень развития отрасли и т.д.; возможность выстроить личные контакты и доверительные отношения с потенциальными партнерами благодаря работе на выставке, деловой программе, мероприятиям, предполагающим неформальное общение; участие в мероприятиях деловой программы (семинарах, конференциях и презентациях), посвященных основным вопросам нефтегазовой и химической отраслей.

Ежегодно в выставке «Сургут. Нефть и Газ» принимают участие свыше 100 компаний из различных регионов России, стран ближнего и дальнего зарубежья. Посетительская аудитория составляет более 4500 специалистов отрасли, среди которых представители промышленных предприятий Ханты-Мансийского автономного округа - Югры и других регионов [38].

От предприятия «Метран» выбраны высококвалифицированные сотрудники для предоставления продукции в выставке «Нефтегаз». Далее определяются затраты на участие в данной выставке (Таблица 3.7).

Таблица 3.7 – Определение затрат на выставку

Анализ расходов	Расходы, руб.
-----------------	---------------

I Аренда: 1) Расходы по аренде на обустроенной выставочной площади на 3 дня 2) Расходы по аренде переговорной комнаты на 3 дня 3) Аренда звукоусилительного оборудования, радиомикрофон, мультимедийный цифровой LCD-проектор и экран, комплект флип-чарт, ноутбук ВСЕГО ПО АРЕНДЕ	630000 21240 20000 671240
II Транспортные расходы: 1) Перевоз выставочного стенда транспортной компанией 2) Стоимость проездных билетов сотрудников (самолет, поезд и т. д.) ВСЕГО ПО ТРАНСПОРТНЫМ РАСХОДАМ	150000 30000 180000
III Эксплуатационные расходы: 1) Уборка внутри стенда на все время проведения выставки	450

Окончание таблицы 3.7

Анализ расходов	Расходы, руб.
IV Расходы по содержанию персонала: 1) Командировочные 3 работникам предприятия на 4 дня 2) Проживание в гостинице 4 дня ВСЕГО ПО СОДЕРЖАНИЮ ПЕРСОНАЛА	12000 12000 24000
V Реклама / связи с общественностью: 1) Изготовление информационно-рекламных материалов (журналы/буклеты/листочки) на регистрационном столе в зоне проведения делового мероприятия (100 экземпляров) 2) Размещение информационно-рекламных материалов (/буклеты/листочки) на регистрационном столе в зоне проведения делового мероприятия (100 экземпляров) 3) Изготовление сувениров (ручки, карты-памяти, ежедневники и блокноты) ВСЕГО ПО РЕКЛАМЕ	10000 7000 25000 42000
VI Расходы по приему посетителей: 1) Угощения, включая алкогольные и освежительные напитки и прочее	40000
VII Непредвиденные расходы	30000
VIII ВСЕГО	987 690

Принимая участие в таких выставках, компания показывает свою продукцию, как наглядно, так и в каталогах, рассказывает о ее преимуществах перед конкурентами, предлагает различную сувенирную продукцию, такую как ручки, блокноты, тетради, карты памяти, термосы и другое. В следствие таких мероприятий компания запоминается, что позволяет привлечь новых потребителей [22].

## 2) Семинары по повышению квалификации маркетологов

Планируется повышение профессиональных навыков двух специалистов–маркетологов в области промышленного маркетинга и коммуникаций. Для этого работники будут отправлены в г. Санкт–Петербург для прохождения курса «Промышленный маркетинг и коммуникации».

Главное оружие специалиста по маркетинговым коммуникациям– информация. И важно, чтобы она помогала решать задачи – ежеминутные и ежедневные, тактические и стратегические.

Участники курса узнают:

- Как быть в тренде в быстро меняющемся окружающем мире;
- Какая должна быть информация, чтобы ее заметили и приняли к действию;
- Как организовать эффективную работу маркетингового отдела;
- Как отследить эффективность коммуникационных программ.

Так же будет уделено особое внимание вопросам трансформации рекламных технологий, инструментам различных направлений коммуникационной деятельности: событийного маркетинга, PR, Digital-маркетинга, организации деятельности маркетинговой службы промышленных предприятий.

Полученные в результате прохождения курса знания помогут в построении результативного коммуникационного плана предприятия [26].

3) Чтобы привлечь новых инвесторов и покупателей возможно участие компании «Метран» в спонсорских мероприятиях. На сайте предприятия необходимо опубликовывать статьи и фотоотчёты посвящённые таким мероприятиям. Это будет благоприятно сказываться на имидже компании и способствовать ее узнаваемости. Основные российские конкуренты «Элемер» и «Манатомь» не были замечены в финансовой поддержке крупного мероприятия. Поэтому «Метран» может обойти своих конкурентов активно участвуя в социальной жизни общества [25].

Прежде всего, спонсорство должно быть направлено на получение прибыли. Однако основную пользу оно приносит имиджу и формированию улучшенного отношения к бренду компании.

«Метран» может выступить генеральным спонсором в проведении международного мотофестиваля «St.Petersburg Harley Days».

С 2.08.18 по 5.08.18 2018 года в Санкт-Петербурге, на площади Островского, пройдет Фестиваль «St. Petersburg Harley Days» – единственное в России событие, внесенное в официальный календарь «Harley-Davidson», которое проводится в самом центре города.

В программе: 4 тематических дня, более 22 активностей на площадке фестиваля, экскурсии по пригородам Санкт-Петербурга, прогулки по рекам и каналам, обзорные экскурсии по городу, торжественный мотопарад по центральным улицам и красивейшим набережным Санкт-Петербурга, музыкальная и развлекательная программа на 2 сценах, торговая ярмарка.

Фестиваль каждый год все больше расширяет свои географические границы по приглашению гостей. В течение года команда фестиваля посетила 20 международных мероприятий и выставок, вследствие чего в 2017 году на «St.PetersburgHarleyDays» приехало 90 000 гостей из 27 стран мира. Для компании «Метран» участие и спонсорство в таком мероприятии, поможет привлечь внимание к выпускаемой продукции, соответственно повлечет за собой новых потребителей, а также расширить сферу деятельности, развивая отношения не только с уже имеющимися зарубежными партнерами, но и с новыми [39].

Рекламная компания будет размещена не только на сайте самого мероприятия, но и на сайте компании «Метран», где будет представлена ссылка с подробным описанием конкурса, условиями участия, датой и местом проведения мероприятия, а так же будет представлена видео-реклама мероприятия. В которой будет сниматься профессиональный мотогогонщик. Основная цель видеоролика – это прежде всего привлечь внимание мотогогонщиков, а также сформировать осведомленность у других заинтересованных лиц (партнеров, спонсоров, зрителей и т.д.) Реклама также появится и на радиостанциях, таких как Евра-plus, радио NRJ [20].

На самом мероприятии будут представлены красочные баннеры и фирменные шары с логотипом компании «Метран». Это будет привлекать

внимание потенциальных потребителей к бренду. Далее приводится обоснование формирования бюджета для данного мероприятия (Таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Формирование бюджета на проведение спонсорского мероприятия

№ п/п	Статья затрат	Составляющие затрат	Сумма, руб.	Итого, руб.
1	Стоимость видеоролика	Сценарий, съемка и монтаж	12000	38000
		Главный актёр (мотоциклист)	8000	
		Аренда мотоцикла (сутки)	2500	
		Аренда спортивной площадки	1000	
		Гример	2000	
		Музыкальное оформление	3000	
		Логистика	1500	
		Питание	3000	
		Прочие расходы	5000	
2	Реклама на радио	Европа Плюс (с 10:00 до 17:00; 8 дней)	13480	23480
		NRJ (с 12:00 до 16:00; 5 дней)	10000	
3	Затраты на проведение концерта	Ведущий мероприятия	10000	66000
		Оформление сцены	30000	
		Сценарий	6000	
		Прочие	20000	
4	Затраты на спортивное мероприятие	Оформление стендов, трибун, место для жюри, спортивных трамплинов и др.	80000	80000

## Окончание таблицы 3.8

№ п/п	Статья затрат	Составляющие затрат	Сумма, руб.	Итого, руб.
5	Содержанием участников соревнования (30 человек) и гостей (7 человек)	Отель (30 номеров) 5 дней, номер стандарт 5000 руб. за сутки	250000	582500
		Отель (7 номеров) 5 дней, номер бизнес класс 7500 руб. за сутки	262500	
		Питание	50000	
		Оплата топлива на момент соревнования	20000	
6	Призы	1 место подарочный сертификат St.Petersburg Harley Days и АО «Метран»	100000	180000
		2 место подарочный сертификат St.Petersburg Harley Days и АО «Метран»	50000	
		3 место подарочный St.Petersburg Harley Days и АО «Метран»	30000	
7	Прочие расходы	Аренда автобуса, призы и памятные подарки приглашенным гостям, фотографии, банкет и др.	200000	200000
8	ИТОГО			1169980

Используя предлагаемые мною мероприятия, есть возможность увеличить долю рынка, занимаемую ПГ «Метран», укрепить свою финансовую устойчивость, увеличив объем продаж, а так же усилить собственную конкурентную позицию на приборостроительном рынке не только России, но и на мировом рынке.

### 3.5 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Объем продаж предприятия на 2017 год составляет 52 000 000 000 рублей. Прибыль компании составляет 46 098 000 рублей. С помощью мероприятий, связанных с маркетинговой деятельностью планируется ее увеличение на 10%, что составляет 4 609 000 рублей. Поскольку, затраты на планируемые



мероприятия равны 2 207 670 рублей, то экономический эффект составляет 2 401 330 рублей. Таким образом, эффективность определяет степень выгоды, следовательно, предложенные мероприятия будут выгодны для предприятия «Метран».

### 3.6 Правовое регулирование предложенных мероприятий

Основным законом, регулирующим маркетинговую деятельность в области конкуренции является Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 г. N 135-ФЗ.

Что касается правового регулирования выставочной деятельности, то специального закона о выставочно-ярмарочной деятельности в России до сих пор нет. Он все еще находится в разработке. Однако это вовсе не значит, что выставочная деятельность осуществляется вне законов.

Выставки и ярмарки устраиваются юридическими и физическими лицами и, как вид предпринимательской деятельности, являются объектом хозяйственного права, и поэтому на все, что связано с проведением выставочных мероприятий, распространяются положения о предпринимательской деятельности, изложенные в правовых актах общехозяйственного законодательства. К ним в первую очередь нужно отнести:

Гражданский кодекс Российской Федерации, определяющий разрешенные виды деятельности, формы собственности, типы хозяйственных договоров, ответственность за их нарушение и т.п. (законы «Об акционерных обществах», «Об обществах с ограниченной ответственностью», «О предпринимательской деятельности без образования юридического лица» и т.п.).

Федеральный закон «О бухгалтерском учете». В соответствии с ним выставочные организации ведут учет доходов и расходов, квартальную и годовую отчетность, перечисления налогов, платежи в бюджет и соответствующие фонды.

Налоговый кодекс Российской Федерации. Согласно Налоговому кодексу выставочные организации регистрируются в соответствующих инспекциях, платят федеральные и местные налоги с имущества, прибыли и операций с ценными бумагами, производят отчисления в пенсионный и другие фонды, регулярно представляют информацию о своей хозяйственной деятельности.

Трудовой кодекс Российской Федерации. В Трудовом Кодексе предусмотрены статьи законов, регламентирующие использование штатных и нанимаемых временно работников, регулирующие систему оплаты творческих и сверхурочных работ, льготы и компенсации за ненормированный рабочий день, разрешение конфликтных трудовых ситуаций и т.п.

Административный кодекс Российской Федерации. Это свод норм, регламентирующих порядок поведения граждан в общественных местах (в том числе, на выставках), в служебных помещениях, на дорогах, в заказниках и заповедных зонах, и предусматривающий меры наказания за нарушения правил, устанавливаемых в административном порядке.

На деятельность по организации выставок распространяются также:

- Федеральный закон «О рекламе»;
- Закон Российской Федерации «Об информации, информатизации и защите информации»;
- Закон «О торгово-промышленных палатах в Российской Федерации»;
- Закон «О валютном регулировании и валютном контроле»;

Что касается спонсорской деятельности, следуя современным тенденциям развития рекламной деятельности в стране, Федеральный закон от 13 марта 2006 г. № 38-ФЗ «О рекламе» ввел понятия новых субъекта и объекта рекламной деятельности: спонсор и спонсорская реклама.

Легальное определение категории «спонсор» содержится в ст. 3 38-ФЗ «О рекламе». Согласно ее содержанию спонсор – лицо, финансирующее проведение соревнований, зрелищных мероприятий, создание и трансляцию радиопередач и телепередач. Эта же статья определяет основную отличительную особенность спонсорской рекламы: она распространяется на условиях упоминания об определенном лице как о спонсоре.

#### Выводы по разделу

В третьем разделе была приведена общая характеристика предприятия «Метран», проведен анализ маркетинговых возможностей, а именно: ситуационный анализ, STEP-анализ и SWOT-анализ.

Проведя ситуационный анализ можно утверждать, что предприятие обладает большим потенциалом. Основными направлениями по повышению эффективности деятельности является выход на внешние рынки, поиск путей снижения стоимости транспортных издержек и ввозных таможенных пошлин, в рамках снижения себестоимости продукции, а также получение льгот по исчислению налогооблагаемых сумм.

На основе STEP-анализа внешними факторами, оказывающими наибольшее влияние на деятельность предприятия, являются:

- экономические: инфляция, изменение системы налогообложения;
- научно-технологические: НТП, появление новых материалов, технологий;
- политические: ориентация на рыночное регулирование экономики;
- социальные: возможное снижение уровня образования.

На основе SWOT-анализа были выявлены возможности:

- 1) Активный НТП в сфере производства;
- 2) Следование инновационным системам управления;
- 3) Высококвалифицированный персонал;
- 4) Является лидером на рынке, большой срок нахождения на рынке;
- 6) Партнерские отношения с зарубежными компаниями;
- 7) Высокое качество выпускаемой продукции;
- 8) Высокая степень поддержки сервисного обслуживания, наличие горячей линии.

А так же следующие угрозы:

- 1) Частая реструктуризация;
- 2) Зависимость себестоимости; продукции от транспортных издержек и ввозных таможенных пошлин;
- 3) Зависимость от качества комплектующих поставщиков;
- 4) Действия конкурентов на рынке;
- 5) Сезонные колебания спроса.

А так же были изучены основные конкуренты компании «Метран», такие как «Yokogawa», «Endress+Hauser», «Honeywell», «Jumo», «ЭЛЕМЕР», «Манотомь», «Ризур».

В ходе выявленных проблем была разработана программа мероприятий по повышению конкурентоспособности, включающая в себя такие мероприятия как:

- Внедрение технологических инноваций;
- Строительство новых промышленных предприятий;
- Постоянное проведение анализа поставщиков;
- Постоянное проведение анализа конкурентоспособности предприятия;
- Регулярное посещение семинаров по повышению квалификации сотрудников;
- Участие в выставках
- Спонсорство.

В заключение была дана оценка эффективности предложенных мероприятий. Экономический эффект составил 2 401 330 рублей.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе выполнения данной работы была рассмотрена сущность конкурентоспособности предприятия, произведено сравнение отечественных и зарубежных подходов к определению конкурентоспособности, приведены методики оценки и этапы разработки программы повышения конкурентоспособности.

Были осуществлены маркетинговые исследования рынка измерительных приборов. А именно обзор международного, российского и челябинского рынка. По итогам данного анализа можно сделать вывод о том, что приборостроительная отрасль достаточно хорошо развита по всему миру. Есть несколько компаний, которые занимают лидирующие позиции в данной сфере. Эти мощные предприятия контролируют выпуск конечного продукта по всему миру через свои производственные подразделения, поставщиков основных комплектующих и

материалов. Приборостроительная отрасль является очень перспективно и активно развивающейся повсеместно.

Изучив деятельность предприятия ПГ «Метран» можно сделать следующие выводы:

1) ПГ «Метран» – ведущая российская компания по разработке, производству и сервисному обслуживанию интеллектуальных средств автоматизации. В 2004 году долгосрочное сотрудничество компаний Emerson Process Management и ПГ "Метран" перешло на качественно новый уровень. Emerson Process Management стал инвестором и стратегическим партнером ПГ «Метран». Основная продукция ПГ «Метран» – комплексные проекты автоматизации техпроцессов для всех отраслей промышленности и ЖКХ; датчики давления, датчики температуры, расходомеры, системы дозирования, теплосчетчики, уровнемеры, метрологическое оборудование, функциональная аппаратура, а также узлы и системы на их основе. На сегодняшний день главная цель компании звучит так: «Являясь частью компании «Emerson», быть неоспоримым лидером по качеству продукции и услуг в России и СНГ. Структура предприятия ПГ «Метран» является иерархической и матричной. Отдел маркетинга представлен на предприятии весьма обширно. Структура отдела является сетевой с двойным подчинением.

2) Внешними факторами, оказывающими наибольшее влияние на деятельность предприятия, являются:

- Экономические: инфляция, изменение системы налогообложения;
- Научно-технологические: НТП, появление новых материалов, технологий;
- Политические: ориентация на рыночное регулирование экономики;
- Социальные: возможное снижение уровня образования;
- Правовые: принятие нормативных актов, имеющих обратную силу.

3) Анализ внутренних факторов показывает что, уровень конкурентной борьбы в промышленной отрасли достаточно высок; существует высокий барьер для входа в отрасль новых конкурентов; предприятие имеет крупных постоянных клиентов, но также существует и зависимость спроса от экономической и сезонной ситуации в мире; предприятие закупает комплектующие у иностранных

поставщиков, преимущество у аффилированных компаний Emerson в Юго-Восточной Азии, Германии и США позволяет устанавливать гибкие цены на конечную продукцию; существуют товары-заменители, но зарубежные товары имеют значительную разницу в цене, а российские – в качестве; предприятие «Метран» конкурентоспособно.

4) Предприятие обладает большим потенциалом. Основными направлениями по повышению эффективности деятельности является выход на внешние рынки за счет инновационности и качества продукции. Поиск путей снижения стоимости транспортных издержек и ввозных таможенных пошлин, в рамках снижения себестоимости продукции, а также получение льгот по исчислению налогооблагаемых сумм. Суммарная оценка степени реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды равна 3,97 балла, показывает, что реакция предприятия находится на среднем уровне, что является хорошим показателем. Факторами, оказывающими наибольшее влияние, являются рост спроса на продукцию предприятия на рынках СНГ, Ближнего Востока, ухудшение позиций конкурентов по критерию «цена-качество» и приток зарубежных товаров-заменителей.

В результате проведенного исследования было выявлено, что предприятие «Метран» является наиболее конкурентоспособным с результатом 4,6 балла, на втором месте оказались 2 предприятия «Yokogawa Electric Corporation» и «Honeywell» с результатом 4,35 балла. Эти предприятия являются основным конкурентами. Далее следуют предприятия «Endress+Hauser» 3,95 балла и Jumo 3,55 балла. Такой отрыв обусловлен фактором рыночной цены. В АО ПГ «Метран» она более привлекательна для заказчиков, тем более в соотношении с приемлемым качеством. Но у предприятия существуют проблемы со временем оформления заказов, возможно это связано с тем, что у предприятия существует риск получения некачественных комплектующих от зарубежных поставщиков. Несмотря на хорошую оценку мощности НИОКР, предприятию необходимо постоянно повышать эффективность научной деятельности. Подводя итог анализа, можно утверждать о том, что ПГ «Метран» имеет прекрасные возможности развития в будущем.

В завершении работы были даны некоторые рекомендации по укреплению конкурентной позиции ПГ «Метран». Акцент делается на принятии участия в общероссийских и региональных выставках – это новые клиенты, заключение выгодных контрактов непосредственно на выставке с ведущими компаниями отрасли; возможность за короткий период времени провести маркетинговые исследования, изучить спрос, конкурентов, уровень развития отрасли и т.д., возможность выстроить личные контакты и доверительные отношения с потенциальными партнерами благодаря работе на выставке.

Большое внимание уделяется спонсорству. Привлечение новых инвесторов и формирование улучшенного имиджа компании благодаря спонсорству международного мотофестиваля «St.Petersburg Harley Days».

А так же немалое значение оказывают семинары по повышению квалификации маркетологов. Полученные в результате прохождения курсов знания помогут в построении результативного коммуникационного плана предприятия и в успешной работе маркетолога в целом.

Используя данные пути есть возможность увеличить долю рынка, занимаемую компанией «Метран», укрепить финансовую устойчивость и собственную конкурентную позицию. После проведения оценки эффективности предложенных мероприятий была подтверждена экономическая выгода для компании. А именно то, что экономический эффект составил 2 401 330 рублей.

Таким образом, в ходе курсовой работы была достигнута главная цель – анализ внешней среды предприятия и разработаны рекомендации по повышению его конкурентоспособности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аверченков, И.Л. Стратегии конкурентной борьбы. Тренинги и кейсы: учебное пособие/ И.Л. Аверченков. – М.: Речь, 2013. – 224 с.
- 2 Азоев, Г.Л. Анализ деятельности конкурентов [Текст]: учебник для вузов / Г.Л. Азоев. – М.: ГАУ, 2016. – 80 с.
- 3 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и тактика [Текст]: учебник для вузов / Г.Л. Азоев.– М.: ЦЭИМ, 2015. – 207 с.
- 4 Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / И. Ансофф – С-пб.: Изд-во Питер, 2014. – 344с.
- 5 Березин, И. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение. / И. Березин – М.: Изд-во Вершина, 2014. – 480с.
- 6 Вершигора, Е.Е. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / Е.Е. Вершигора. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 256 с.
- 7 Веснин, В.Р. Основы менеджмента [Текст]: учебник / В.Р. Веснин.– М.: Триада, Лтд, 2014. – 384 с.
- 8 Владимирова, Т.А. Как оценить финансовое состояние фирмы: элементы методики [Текст] / Т.А. Владимирова, В.Г. Соколов.– Новосибирск, 2015. – 71 с.
- 9 Гапоненко, А.Л. Стратегическое управление. Учебник. / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин – М.: Изд-во Омега – Л, 2015. – 464с.
- 10 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебник / Е.П. Голубков. – М.: «Финпресс», 2014. – 416 с.



- 11 Григорьев, Н. Экономика и бизнес России глазами западных менеджеров/ Н. Григорьев// Директор. – 2014. – №1. – С. 23-29.
- 12 Долгов, А.И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко – М.: Изд-во Флинта, 2014. – 280с.
- 13 Дурович, А.П. Маркетинговые исследования. Учебное пособие. / А.П. Дурович – Минск: Изд-во ТетраСистемс, 2014. – 432с.
- 14 Захарова, Ю.А. Стратегии продвижения товаров / Ю.А. Захарова. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 160 с.
- 15 Иванова, Е.И. Оценка конкурентоспособности предприятия. Учебное пособие. / Е.И. Иванова – Ростов н/Д.:Феникс, 2015. – 304с.
- 16 Ивашов, Е.В. Конкурент: друг или враг? Чем может оказаться полезен конкурент / Е.В. Ивашов // Управление сбытом. – 2014. – №11. – С.
- 17 Кеворков, В.В. Повышение конкурентоспособности компании, формирование рыночной стратегии и ее практическое осуществление. / В.В. Кеворков, Д.В. Кеворков – М.: Изд-во Российская газета, 2014. – 216с.
- 18 Кейлер, В.А. Экономика предприятия [Текст]: курс лекций / В.А. Кейлер. – Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 132 с.
- 19 Ключникова, Е. Клиентоориентированный подход или как продавать больше, чем ваши конкуренты / Е. Ключникова // Управление сбытом. –2014. – №8. – С.18–26.
- 20 Ламбен, Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива: учебное пособие / Жан-Жак Ламбен: пер. с франц. – СПб.: Наука, 2015. – 589 с.
- 21 Левшина, О.Н. Современные методы обеспечения конкурентоспособности в предпринимательстве. / О. Н. Левшина – М.: Изд-во Юриспруденция, 2015. – 176с.
- 22 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг. М.: Высшее образование, 2017. – 390 с.
- 23 Матальцев, А.Н. Анализ рынка: настольная книга маркетолога./ А.Н. Матальцев – М.: Изд-во Альфа, 2014. – 552с.

- 24 Минин, Е. Найти конкурента: когда соперники по рынку приносят настоящую пользу / Е. Минин // Маркетолог. – 2014. – №6. – С. 33-37.
- 25 Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность /М.Г. Миронов.–М.: Альфа-Пресс, 2015. – 160 с.
- 26 Моисеев, Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление [Текст]: учебно-практическое пособие / Н.К. Моисеева.– М.: Дело, 2016. – 221 с.
- 27 Портер, М.Э. Конкурентоспособность. Конкуренция. Исправленное издание. / М. Портер – М.: Изд-во Вильямс, 2015. – 608с. 53 Портер, М.Э. Конкуренция: учебное пособие/ М.Э. Портер: пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. – 608 с.
- 28 Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие/ Р.А. Фатхудинов.–М.: Маркет ДС, 2014. –432 с.
- 29 Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология. Учебное пособие. / В.В. Царев, А.А. Кантарович – М.: Изд-во Юнити-Дана, 2015. –799с.
- 30 Официальный сайт компании АО «ПГ «Метран» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.metran.ru.>, 2018.
- 31 Официальный сайт компании «Emerson» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.emerson.com> ., 2018.
- 32 Официальный сайт компании «Yokogawa Electric corp.» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.yokogawa.ru.>, 2018.
- 33 Официальный сайт компании «Endress+Houser» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:<https://www.ru.endress.com/ru.>, 2018.
- 34 Официальный сайт компании «Jumo» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:[http://www.jumo.ru/.](http://www.jumo.ru/), 2018.
- 35 Официальный сайт компании «Honeywell» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:  
<https://honeywell.com/country/ru/Pages/home.aspx.>, 2018.
- 36 Официальный сайт компании «Wika» [Электронный ресурс]. – Режим доступа:[https://www.wika.ru/.](https://www.wika.ru/), 2018.

37 Официальный сайт выставки «Нефтегаз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.neftegaz-expo.ru/>., 2018.

38 Официальный сайт выставки «Сургут. Нефть и газ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.sngexpo.ru.](http://www.sngexpo.ru/), 2018.

39 Официальный сайт мотофестиваля [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://eventsinrussia.com/event/14422.](http://eventsinrussia.com/event/14422), 2018.