

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
 Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
 Кафедра инженерного предпринимательства

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема работы
Формирование конкурентных преимуществ ЗАО «Микран» с использованием международного опыта

УДК

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЭВ	Рузинская Анастасия Игоревна		

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Калашникова Татьяна Владимировна	Кандидат технических наук		

КОНСУЛЬТАНТЫ:

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	Кандидат философских наук		

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:

Зав. кафедрой	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Инженерного предпринимательства	Хачин Степан Владимирович	Кандидат экономических наук		

Томск - 2017г.

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт социально-гуманитарных технологий
Направление подготовки (специальность) 38.03.02 менеджмент
Кафедра инженерного предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ:

Зав. кафедрой

_____ Хачин С. В.

(Подпись) (Дата)

ЗАДАНИЕ

на выполнение выпускной квалификационной работы

В форме:

Бакалаврской работы

Студенту:

Группа	ФИО
ЗАЗВ	Рузинская Анастасия Игоревна

Тема работы: «Формирование конкурентных преимуществ ЗАО «Микран» с использованием международного опыта»

Утверждена приказом директора ИСГТ	21.04.2017 №2781/с
Срок сдачи студентом выполненной работы:	14.06.2017

ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

Исходные данные к работе <i>(наименование объекта исследования или проектирования; производительность или нагрузка; режим работы (непрерывный, периодический, циклический и т. Д.); вид сырья или материал изделия; требования к продукту, изделию или процессу; особые требования к особенностям функционирования (эксплуатации) объекта или изделия в плане</i>	Объект исследования - ЗАО «Микран» Предмет исследования - конкурентные преимущества компании в сфере телекоммуникации и связи. Исходные данные: учебные пособия по
---	--

<p>безопасности эксплуатации, влияния на окружающую среду, энергозатратам; экономический анализ и т. Д.).</p>	<p>выбранной теме исследования, научная литература отечественных и зарубежных авторов, научные журналы, справочные издания, журналы или периодические издания интернет.</p>
<p>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов <i>(аналитический обзор по литературным источникам с целью выяснения достижений мировой науки техники в рассматриваемой области; постановка задачи исследования, проектирования, конструирования; содержание процедуры исследования, проектирования, конструирования; обсуждение результатов выполненной работы; наименование дополнительных разделов, подлежащих разработке; заключение по работе).</i></p>	<p>Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию конкурентных преимуществ ЗАО «Микран» на мировом рынке. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. определить основы формирования конкурентных преимуществ предприятия; 2. выявить методы оценки конкурентоспособности предприятия; 3. выявить факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия; 4. выявить способы увеличения конкурентных преимуществ предприятия на основе международного опыта; 5. провести анализ внутренней и внешней среды ЗАО «Микран»; 6. осуществить оценку конкурентных преимуществ ЗАО «Микран»; 7. разработать мероприятия по совершенствованию и формированию новых конкурентных преимуществ ЗАО «Микран».

<p>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</p>	
<p>Раздел</p>	<p>Консультант</p>
<p>По разделу «2.3 Мероприятия по совершенствованию конкурентных преимуществ компании ЗАО «МИКРАН»</p>	<p>Калашникова Т.В.</p>
<p>По разделу «Глава 3. Социальная ответственность предприятия ЗАО «МИКРАН»</p>	<p>Черепанова Н.В.</p>

<p>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы</p>	<p>05.02.2017</p>
---	--------------------------

Задание выдал руководитель:

<p>Должность</p>	<p>ФИО</p>	<p>Ученая степень, звание</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>Доцент</p>	<p>Калашникова Татьяна Владимировна</p>	<p>Кандидат технических наук</p>		

Задание принял к исполнению студент:

<p>Группа</p>	<p>ФИО</p>	<p>Подпись</p>	<p>Дата</p>
<p>ЗА3В</p>	<p>Рузинская Анастасия Игоревна</p>		

**ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ООП
НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»**

БАКАЛАВР (38.03.02)

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P1	Использовать фундаментальные научные знания в сфере профессиональной деятельности для постановки и решения новых задач
P2	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, презентовать и защищать результаты профессиональной деятельности
P3	Демонстрировать знания социальных и экологических аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	Активно пользоваться основными методами и средствами получения и переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией на современном уровне.
P5	Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности
P6	Применять знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях для анализа и прогнозирования социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе.
P7	Применять знания экономики предприятия для повышения эффективности хозяйственной деятельности.
P8	Применять теоретические знания менеджмента в практике управления предприятием
P9	Разрабатывать и реализовывать стратегию управления человеческими ресурсами предприятия в целях решения стратегических и оперативных задач
P10	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов и объектов в целях эффективного управления предприятием.

Код результата	Результат обучения (выпускник должен быть готов)
P11	Применять инструменты маркетинга и методы социологических исследований для обеспечения конкурентоспособности предприятия
P12	Применять методы учета имущества, доходов, расходов и результатов деятельности организаций для формирования учетной политики, анализировать финансовую отчетность предприятий в целях принятия управленческих решений
P13	Использовать правовые нормы в документировании и управлении деятельностью предприятия.
P14	Организовывать, управлять и совершенствовать бизнес-процессы промышленного предприятия, в том числе производственные и логистические процессы, в целях повышения эффективности его функционирования и развития.
P15	Организовывать и оценивать эффективность создания новых бизнес-структур
P16	Оценивать эффективность и риски реальных и финансовых инвестиций предприятия
P17	Управлять операционной и финансовой деятельностью предприятия для обеспечения развития и роста стоимости капитала собственников

Определения, обозначения, сокращения, нормативные ссылки

Определения

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами.

Человеческий капитал – накопленный человеком запас навыков, знаний, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и эффективности и тем самым влияют на рост зарплат данного человека.

Нормативные ссылки

- Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 года № 14-ФЗ

- ГОСТ РВ 0015-002-2012. Система разработки и постановки продукции на производство военной техники. Системы менеджмента качества. Общие требования

- ОСТ 134-1028-2012 Ракетно-космическая техника. Требования к системам менеджмента качества предприятий, участвующих в создании, производстве и эксплуатации изделий

- ГОСТ 8.586.5 – 2005, ГОСТ ISO 26000-2012. Руководство по социальной ответственности

Сокращения

В данной работе применены следующие сокращения:

НИОКР – научно исследовательские и опытно конструкторские работы

ИКТ – информационно-коммуникационные технологии

СВЧ – сверхвысокая частота

Оглавление

Реферат	8
Введение	9
Глава 1. Основы формирования конкурентных преимуществ компании	13
1.1 Методы оценки конкурентоспособности предприятия.....	13
1.2 Факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия.....	24
1.3 Способы увеличения конкурентных преимуществ предприятия на основе зарубежного опыта.....	30
Глава 2. Формирование конкурентных преимуществ ЗАО «МИКРАН».....	35
2.1 Краткая характеристика предприятия ЗАО «МИКРАН».....	36
2.2 Анализ конкурентных преимуществ ЗАО «Микран»	41
2.3 Мероприятия по совершенствованию конкурентных преимуществ компании ЗАО «МИКРАН»	59
Глава 3. Социальная ответственность предприятия ЗАО «МИКРАН»	72
Заключение	81
Список использованных источников	84

Реферат

Выпускная квалификационная работа содержит 85 страниц, 7 рисунков, 17 таблиц, 24 используемых источников, 0 приложений.

Ключевые слова: формирование, конкурентные преимущества, конкурентоспособность, компания, методы, способы, оценка, эффективность.

Объектом исследования данной работы является ЗАО «Микран»

Предметом исследования является конкурентные преимущества компании в сфере телекоммуникации и связи.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию конкурентных преимуществ ЗАО «Микран» на мировом рынке.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что конкуренция является неотъемлемой частью рыночной среды и обязательным условием развития организаций. Несмотря на кажущуюся бессистемность конкурентной борьбы, она основана на чётко выстроенной методологии. В настоящее время существует необходимость в разработке механизма выбора таких приемов и методов конкуренции, которые, с одной стороны, отвечали бы особенностям развития конкретного бизнеса, с иной, сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития. Одним из таких направлений конкурентной борьбы является формирование конкурентных преимуществ организации.

В процессе исследования проводился сравнительный анализ конкурентных преимуществ компании ЗАО «Микран» на отечественном и зарубежном рынке, а также были выявлены положительные и отрицательные стороны их формирования на примере ЗАО «Микран», в области телекоммуникации и связи.

В результате исследования был проведен анализ результатов деятельности компании, выявлены конкурентные преимущества исследуемой

компании и разработаны мероприятия по их удержанию и совершенствованию.

При написании дипломной работы использовались научные труды как отечественных, так и зарубежных ученых экономистов в области маркетинга и менеджмента, таких как Азоев Г.Л., Юданов А.Ю., Портер М. и другие, а также были использованы статьи из периодической литературы.

Данная работа имеет большое практическое значение в области осмысления и совершенствования организации, выживаемости и развития, совершенствование и увеличение конкурентных преимуществ на примере ЗАО «Микран».

Область применения ЗАО «Микран».

Введение

Изменения, происходящие в мировой экономике, являются причиной нарастания конкурентной борьбы, как между отдельными производителями, так и между регионами, странами. Важнейшим способом повышения эффективности экономической системы служит конкуренция.

Предприятия находятся в постоянном поиске конкурентных преимуществ, так как они являются сердцевиной их деятельности, наиболее значимыми факторами конкурентоспособности и основными определяющими элементами конкурентной позиции на рыночном сегменте. В связи с постоянным изменением конъюнктуры рынка, изменениями факторов, влияющих на деятельность организации, конкурентные преимущества, как и любые другие явления, не могут существовать вечно, каждое из них переживает свой жизненный цикл. Ввиду того, что все изменения не могут происходить одновременно, жизненные циклы конкурентных преимуществ в разных организациях и в разные моменты времени различные, а значит, все конкурентные преимущества отличаются по стадиям жизненного цикла, которые образуют второй признак классификации конкурентных преимуществ.

Успешное функционирование и развитие предприятия в рыночной экономике требует выявления и анализа его конкурентных преимуществ. Основоположителем теории конкурентоспособности предприятия является профессор Гарвардского университета М.Портер. На сегодняшний день в сфере изучения природы конкурентных преимуществ представлено значительное количество теоретических работ таких авторов, как Азоев Г.Л., Юданов А.Ю., И.Кравис, Ж.Ж.Ламбен, М.Портер, П.Бакли, М.Кассон, Д.Даннинг, М.Перлитц, А.П.Челенков, В.К.Фальцман, Э.Н.Крылатых, Н.И.Фокин и др. Так, М.Портер определяет конкурентное преимущество как

положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей.

Актуальность данной работы обусловлена тем, что конкуренция является неотъемлемой частью рыночной среды, а конкурентные преимущества являются обязательным условием развития компании. Несмотря на кажущуюся бессистемность конкурентной борьбы, она основана на чётко выстроенной методологии. В настоящее время существует необходимость в разработке механизма выбора таких способов и методов формирования конкурентных преимуществ, которые, с одной стороны, отвечали бы особенностям развития конкретного бизнеса, с иной, сложившейся в России рыночной ситуации и тенденциям ее развития. Одним из таких направлений конкурентной борьбы является формирование конкурентных преимуществ компании.

Цель работы – разработка мероприятий по совершенствованию конкурентных преимуществ ЗАО «Микран» на мировом рынке.

В соответствии с целью поставлены конкретные задачи:

1. определить основы формирования конкурентных преимуществ предприятия;
2. выявить методы оценки конкурентоспособности предприятия;
3. выявить факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия;
4. выявить способы увеличения конкурентных преимуществ предприятия на основе международного опыта;
5. провести анализ внутренней и внешней среды ЗАО «Микран»;
6. осуществить оценку конкурентных преимуществ ЗАО «Микран»;
7. разработать мероприятия по совершенствованию и формированию новых конкурентных преимуществ ЗАО «Микран».

Объектом исследования данной работы является ЗАО «Микран»

Предметом исследования является конкурентные преимущества компании в сфере телекоммуникации и связи.

Методы исследования: изучение количественных и качественных показателей, методы сравнения, анализ отечественной и зарубежной литературы, применения SWOT-анализа, применение PEST -анализа, сбор и анализ данных, методы анализа документов.

Структура работы: выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения и списка литературы.

Первая глава ВКР «Основы формирования конкурентных преимуществ компании: Исследовано понятие, формирование конкурентных преимуществ компании, рассмотрены методы оценки и способы совершенствования конкурентных преимуществ на основе зарубежной практики компаний в той же отрасли».

Вторая глава ВКР «Формирование конкурентных преимуществ ЗАО «Микран»: проведён сравнительный анализ отечественных и зарубежных компаний работающих в сфере телекоммуникаций и связи, выявлены сильные и слабые стороны существующей системы формирования конкурентных преимуществ экспортных товаров и технологий ЗАО «Микран», предложены мероприятия по совершенствованию системы формирования конкурентных преимуществ ЗАО «Микран».

Третья глава ВКР раскрывает сущность и основные направления деятельности компании «Микран» в формировании своей социальной ответственности.

При выполнении ВКР была использована учебно-методическая литература, статьи из научно-практических изданий, Интернет- ресурсы сайтов.

Глава 1. Основы формирования конкурентных преимуществ компании

1.1 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность – это универсальный показатель рыночного состояния экономических объектов, который содержит полезную информацию для всех участников рынка, где субъектами оценки конкурентоспособности могут выступать предприятия (изготовители, продавцы, покупатели), а объектами – элементы уровней конкурентоспособности.

Для того чтобы дать качественную оценку уровню конкурентоспособности предприятия необходимо сформулировать цель исследования. Цель оценки конкурентоспособности – получение достоверной информации для принятия решения, с одной стороны, руководством организации о корректировке конкурентоспособности с учетом положения организации на отраслевом рынке, а с другой - внешними пользователями о реализации конкретных планов в отношении данной организации.

Для точной оценки уровня конкурентоспособности предприятия применяется целый ряд методов оценки конкурентоспособности. Оценка является отправной точкой разработки мероприятий по совершенствованию конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта и в то же время – критерием результативности этих мероприятий. Кроме того, оценка конкурентоспособности является методологической основой для анализа и, как следствие, выявления путей совершенствования конкурентных преимуществ хозяйствующего субъекта.

Классификация методов оценки конкурентоспособности предприятий представлена на рисунке ниже (рис. 1).



Рисунок 1– Методы оценки конкурентоспособности предприятий

На сегодняшний день предложены к практическому применению различные методики оценки конкурентоспособности предприятия. Существующие методические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятия объединяют в две большие группы:

- 1 группа – графические методы;
- 2 группа – аналитические методы. [1]

1) *Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности компании* подразумевает введение следующих характеристик: доля рынка, привлекательность рынка (темпы роста), а также степень удовлетворенности потребителей продукцией предприятия. В рамках представленного подхода широко применяются матричные методы (матрицы ADL, BCG, GE / McKinsey). Сущность оценки при использовании матричных методов состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат: по горизонтали - темпы роста/сокращения количества продаж в линейном масштабе; по вертикали - относительная доля продукции предприятия на рынке.

2) **Матричные методы** отличаются относительной простотой применения и наглядностью получаемых результатов, но возможности практического использования полученных результатов в управлении конкурентоспособностью предприятия ограничены. Особенности указанных методов являются трудоемкость и длительность сбора и обработки информации, что, однако, в определенной мере компенсируется возможностью выявления проблем и «узких» мест в обеспечении конкурентоспособности предприятия.

Каждое предприятие функционирует в определенной среде. Процесс исследования окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих: внешней среды, непосредственного окружения, внутренней среды компании.

Анализ среды выполняет ряд важных функций в деятельности фирмы:

а) с точки зрения стратегического планирования, улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на экономическую организацию и ее будущее;

б) с точки зрения политики фирмы, помогает ей создать о себе наиболее благоприятное впечатление;

в) с точки зрения текущей деятельности, обеспечивает информацией, необходимой для наилучшего выполнения рабочих функций.

Анализ среды включает анализ внешней и внутренней сред предприятия.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Наиболее распространенными способами наблюдения за состоянием внешней среды являются:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах и других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях; анализ опыта деятельности организации; изучение мнения сотрудников организации; проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы.

Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявление именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Анализ окружающей среды должен проводиться постоянно, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения компании.

Одновременное изучение внутренней и внешней среды организации обеспечивает SWOT-анализ (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы). Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее установление использованы для формулирования стратегии организации. Цель SWOT-анализа критическая оценка текущего положения предприятия, выраженное во внутренних

преимуществах и слабостях, оценить его способность предотвращать угрозы и использовать возможности, которые возникают в его окружении.

Кроме того, данный метод используется как для оперативной оценки текущего положения, так и для долгосрочного стратегического планирования. Общая схема для проведения SWOT-анализа представлена в таблице ниже (Табл. 1).

Таблица 1– Матрица для проведения SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СИВ	СИУ
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	СЛВ	СЛУ

Внешняя среда предприятия характеризуется основными возможностями и угрозами. На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). В отношении тех пар, которые находятся на поле «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.[2]

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из

факторов экспертным образом дается оценка: важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая; влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния; направленности влияния по шкале: +1 – позитивная, (–1) – негативная. Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Внутренняя среда предприятия – это среда, которая находится в пределах самого предприятия и оказывает непосредственное взаимодействие на его функционирование. Анализ внутренней среды предусматривает анализ функциональных зон, характерных для большинства предприятий: маркетинг, производство, финансы и персонал. Результатом анализа внутренней среды становится выявление сильных и слабых сторон предприятия по сравнению с конкурентами.

Таким образом, анализ среды направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, и сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые используются в конкурентном анализе предприятия.

3) Факторный подход к оценке конкурентоспособности предприятия состоит в выявлении и оценке ключевых факторов успеха в сравнении с предприятиями-конкурентами. В рамках факторного подхода в зависимости от рассматриваемых исследователями факторов можно выделить две основные группы методов: *основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия и теории эффективной конкуренции.*

Метод, основанный на оценке конкурентоспособности предприятия по качеству продукции. Проводится сравнение технико-экономических характеристик анализируемого продукта с показателями других товаров. Данный метод базируется на том, что конкурентоспособность предприятия тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукции. В качестве показателя, оценивающего конкурентоспособность товара, используют соотношение двух характеристик: цены и качества. Наиболее конкурентоспособным является товар, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик. Недостатком этого метода является то, что конкурентоспособность организации приравнивается к конкурентоспособности товара и не учитываются другие аспекты ее деятельности.[3]

Матричный подход к оценке конкурентоспособности заключается в построении матрицы, по вертикали которой откладываются темпы роста емкости рынка, а по горизонтали – относительная доля предприятия на рынке. Предприятия, занимающие значительную долю, являются наиболее конкурентоспособными. Этот подход позволяет оценить позиции предприятий на рынке, но не позволяет выявить причины происходящего.

Указанная группа методов позволяет учитывать одну из наиболее важных составляющих конкурентоспособности предприятия – конкурентоспособность его продукции. Кроме того, оценка конкурентоспособности продукции, как правило, сводится к оценке соотношения цена-качество и не учитывает другие факторы, которые могут иметь существенное значение при позиционировании продукции на рынке (инновационность, экологичность, имидж фирмы и т.п.).

Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. В рамках данной теории существуют два подхода: структурный и функциональный.

В соответствии с первым подходом оценка положения предприятия на рынке может быть сделана, исходя из уровня концентрации производства и капитала и барьеров для предприятий, вновь вступающих на рынок: размер

капитала, масштабы и издержки производства, обеспечивающие его эффективность. Рассматриваются также такие показатели, как возможная емкость рынка, доступность рынка, его однородность, вид товара, возможность инноваций, конкурентные возможности других предприятий.

Согласно функциональному подходу, конкурентоспособными являются те предприятия, на которых лучше организованы производство и сбыт продукции, эффективнее используются производственные и финансовые ресурсы.

Для оценки конкурентоспособности используют четыре группы показателей:

- отражающие эффективность сбытовой деятельности, например, рентабельность продаж – процентное отношение прибыли от продаж к выручке от продаж;

- коэффициент затоваренности готовой продукцией - отношение объема непроданной продукции к выручке от продаж;

- коэффициент загрузки производственной мощности – отношение объема выпущенной продукции к производственной мощности предприятия;

- коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта - отношение затрат на рекламу и стимулирование сбыта к приросту прибыли от продаж;

1) отражающие эффективность производственной сферы, например, затраты на один рубль выпущенной продукции – отношение полной себестоимости выпущенной продукции к ее стоимости;

- фондоотдача – отношение стоимости выпущенной продукции к среднегодовой стоимости основных производственных средств;

- производительность труда - отношение объема выпущенной продукции к среднесписочной численности работающих;

- рентабельность производства продукции – отношение прибыли от продаж к полной себестоимости проданной продукции;

3) - характеризующие финансовую деятельность, например, коэффициент автономии – отношение собственного капитала ко всему капиталу предприятия;

- коэффициент текущей ликвидности – отношение оборотных активов к краткосрочным обязательствам; коэффициент абсолютной ликвидности – отношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам;

- коэффициент оборачиваемости оборотных средств – отношение выручки от продаж к средним остаткам оборотных средств;

4) характеризующие конкурентоспособность товара, например, качество товара и цена товара.

На основе приведенных показателей с помощью весовых коэффициентов рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности предприятия.

Достоинством данного подхода является использование показателей производственно-финансовой деятельности, позволяющих провести анализ и оценить эту деятельность и финансовое положение предприятия.

Недостатком является использование большого числа показателей, а также то, что не всегда обосновано отнесение показателей к той или иной группе, например, отнесение коэффициента загрузки производственной мощности к сбытовой деятельности, а также выбор коэффициентов, например, коэффициента эффективности рекламы, так как увеличение прибыли может быть вызвано воздействием других факторов: снижением себестоимости продукции, увеличением цен, изменениями структуры продукции и др.

Согласно методу оценки конкурентоспособности предприятия, основанному на теории эффективной конкуренции, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом

организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов предприятия. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов. В основе расчетов лежит оценка групповых показателей или критериев конкурентоспособности. При этом выбор оцениваемых показателей (критериев) значительно варьируется в различных методиках и таковыми могут быть, например, следующие: темпы экономического роста, эффективность использования ресурсов, способность применять совокупный конкурентный потенциал предприятия и др.

4) **Комплексный подход** предполагает комплексную оценку конкурентоспособности предприятия, которая осуществляется на основании выделения не только текущей, но и потенциальной конкурентоспособности. **Метод, базирующийся на теории равновесия фирмы и теории факторов производства.** В условиях равновесия, когда у производителя не существует стимулов для изменения объемов производства, возможность расширения выпуска продукции возникает в том случае, когда какой-нибудь фактор производства используется не полностью, и существующие объемы производства не обеспечивают минимума издержек. Критерием конкурентоспособности служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы лучше, чем у конкурентов.

Метод сравнительных преимуществ. Суть его заключается в следующем: чем ниже издержки производства, тем большими преимуществами обладает предприятие по сравнению с конкурентами. Если обобщить методы оценки конкурентоспособности организаций, можно сделать вывод, что конкурентоспособными являются те хозяйствующие субъекты, которые функционируют эффективно.

Таким образом, выделение маркетингового, факторного и комплексного подходов к оценке конкурентоспособности предприятия позволяет выбрать наиболее адекватный подход для решения конкретной проблемы, возникающей в процессе формирования конкурентных преимуществ. В современных условиях возрастающая роль конкуренции диктует необходимость разрабатывать и всесторонне применять методы оценки конкурентоспособности и формировать новые конкурентные преимущества в рамках конкретного предприятия.

Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятия, показывает, что существующие методы не учитывают во взаимосвязи все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, и имеют достаточно ограниченную область применения. Использование данных методов позволяет проводить комплексную оценку деятельности предприятия, его конкурентоспособности с учетом факторов внешней среды (привлекательности рынка) и внутренней среды (сила бизнеса), что позволяет делать более обоснованные выводы о конкурентоспособности и облегчает выработку управленческих решений по улучшению конкурентных преимуществ компании и отдельных направлений её деятельности.

1.2 Факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия

Фактором, определяющим уровень значимости конкурентных преимуществ предприятия, является любая переменная, влияющая на ее рост или снижение. Однако, чтобы факторами можно было управлять, надо установить их оптимальное количество, взаимосвязь, соподчиненность, определить, какой из них оказывает наибольшее влияние и возложить ответственность за этот участок деятельности на конкретных руководителей. Следовательно, выявление факторов (рис. 2), их систематизация и определение методики их оценки является одним из элементов увеличения и улучшения конкурентных преимуществ предприятия.[4]



Рисунок 2 – Рыночное окружение и факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия

Таким образом, конкурентные преимущества предприятия определяются его способностью осуществлять производство конкурентоспособных товаров и услуг посредством рационального использования своего конкурентного потенциала, в целях достижения поставленных стратегических целей развития предприятия и обеспечения эффективности его функционирования при любых воздействиях факторов внутреннего и внешнего рыночного окружения. При этом для каждой из этих групп заинтересованных лиц конкурентные преимущества выражаются по-своему (рис. 3).



Рисунок 3 – Критерий конкурентоспособности предприятия для различных заинтересованных лиц

В настоящее время можно выделить несколько групп факторов конкурентоспособности: качественная составляющая; маркетинговая составляющая; коммерческая составляющая; гуд-вилл.

Относительно новым фактором конкурентоспособности является имидж компании, или ее гуд-вилл. В данное понятие включается известность фирмы и

ее корпоративного бренда, степень лояльности потребителей по отношению к продукции фирмы, размеры и характер интеллектуальной собственности.

В настоящее время можно выделить несколько групп факторов конкурентоспособности:

1. качественная составляющая;
2. маркетинговая составляющая;
3. коммерческая составляющая;
4. гуд-вилл.

Относительно новым фактором является имидж компании, или ее гуд-вилл. В данное понятие включается известность фирмы и ее корпоративного бренда, степень лояльности потребителей по отношению к продукции фирмы, размеры и характер интеллектуальной собственности. Оценка денежного выражения гуд-вилл происходит путем вычитания из рыночной стоимости компании балансовой суммы ее материальных активов. Репутация и рыночный вес фирмы приобретают все большее значение и зависят как от всех вышеназванных факторов, так и от исторического прошлого, особенностей корпоративной культуры и миссии компании.[5]

Основываясь на предложенном толковании конкурентных преимуществ и конкурентоспособности в общем, можно сделать вывод о роли инноваций в положении компании на рынке. В каждой из четырех групп выделенных факторов особую роль играет инновационный аспект ее деятельности. Так, например, понятие качества неразрывно связано с наукоемкостью продукции, что, в свою очередь, невозможно без использования новейших технологий.

Постоянные изменения потребительских предпочтений требуют создания нового дизайна продукции, наполнения его новыми функциональными характеристиками, использования новых экологических стандартов и т. д. Без данных нововведений говорить о высоком качестве продукта проблемно.

Маркетинговые инновации, являются ли они следствием продуктовых нововведений или носят обособленный характер, также влияют на конкурентоспособность компании и характеризуются высокой эффективностью в борьбе за рынки сбыта.

Имидж инновативной компании, способной гибко и «безболезненно» реагировать на любые изменения во внешней среде, является привлекательным как для инвесторов, так и для потребителей.

Таким образом, в современных условиях существует зависимость между конкурентными преимуществами компаний и интенсивностью их инновационной деятельности. А в силу того, что деятельность компаний все более приобретает международный характер, инновативность становится одним из основных факторов конкурентоспособности международных компаний.

Для объективной оценки конкурентоспособности предприятия выбор факторов производился на основе представленных ниже принципов.

– Принцип фундаментальности факторов («игнорирование» внешней среды), заключающийся в том, что неконтролируемые факторы внешней среды не должны ложиться в основу оценки конкурентоспособности предприятия, поскольку их изменение оказывает, как правило, одинаковое положительное или отрицательное влияние на все однородные предприятия.

– Также нужно рассматривать принцип силы (значимости) фактора, означающий, что каждый фактор, в зависимости от его значимости для конкурентоспособности предприятия, оказывает не одинаковое влияние на ее повышение, а, следовательно, его значение при оценке конкурентоспособности предприятия и выявлении конкурентных преимуществ должно быть учтено в соответствующем размере.

Определение факторов конкурентоспособности предприятия и его конкурентных преимуществ является неотъемлемым элементом деятельности

любого хозяйствующего субъекта. Состав факторов и соответствующих им критериев и показателей, включаемых в факторную подсистему, во многом определяется уровнями конкурентоспособности. Причем, на макроуровнях группы факторов (природные, политические, правовые, социальные, научно-технические, экономические, культурные) аналогичны. Их отличает только специфика самого уровня выявления конкурентных преимуществ. На микроуровне же значимыми являются следующие из них (табл. 2).

Таблица 2 – Критерии и группы факторов выявления конкурентных преимуществ предприятия[6]

Категории	Показатели
1.Наличие и обеспеченность производственными ресурсами	Уровень обеспеченности основными производственными фондами, уровень организации производства, уровень инновационных технологий.
2.Обеспеченность материально-техническими ресурсами	Источники материально-технического снабжения и их характеристика; численность и надежность поставщиков товаров, характер отношений с поставщиками.
3. Эффективность торговой деятельности предприятия	Эффективность управления, экономичность суммарных затрат, рациональность использования основных и оборотных фондов, производительность.
4.Эффективность финансового положения	Показатели финансовой деятельности предприятия (ликвидности, платежеспособности и др.).
5.Конкурентоспособность товаров и услуг	Качество товаров, цена, ассортимент товаров и услуг, расходы на транспортировку и хранение и т.д.
6. Конкурентоспособность маркетинговой деятельности предприятия	Уровень маркетинговых исследований, уровень управления товародвижением, конкурентоспособность предприятий-конкурентов.
7. Кадровый потенциал	Обеспеченность и квалификация персонала, потребность в новых кадрах.

Приложение к таблице 2

8. Эффективность системы управления предприятием	Организационно-правовая форма предприятия, форма собственности, иерархия системы управления, нормы управляемости, система коммуникаций и информационных (потоков, их эффективность).
9. Наличие конкурентных преимуществ предприятия	Уникальность предприятия, имидж предприятия, его бренд, ценность для потребителей, прибыльность.

Однако конкурентоспособность предприятия зависит не только от учета факторов, критериев и показателей, обуславливающих его конкурентные преимущества на рынке, но и от умения управлять ею, выработать индивидуальную модель поведения на рынке с учетом возникновения нестандартных ситуаций.

1.3 Способы увеличения конкурентных преимуществ предприятия на основе зарубежного опыта

В настоящее время во всем мире на первый план в концепции обеспечения компании конкурентными преимуществами выходят неценовые факторы, из которых важнейшее значение приобретают качество продукта, его новизна, наукоемкость и технологичность изделий. Поэтому ведущие предприятия большинства стран мира обеспечивают укрепление своей продуктовой конкурентоспособности за счет использования инноваций, а такие преимущества могут возникать лишь на основе создания и развития комплексных инноваций, охватывающих, по крайней мере, несколько направлений инновационной деятельности – например, новый дизайн, упаковку и новый подход к маркетингу. Чтобы максимизировать влияние каждой инновации на рынке, инновационные возможности организации должны быть диверсифицированы в рамках различных направлений. Чем больше направлений охватывает организация, тем сильнее будет защищена от конкурентов ее инновация.

Система тех мер организации для повышения уровня конкурентоспособности предприятий должна в себя включать создание организационной структуры управления конкурентоспособностью, создание механизма по формированию конкурентных преимуществ.

Необходимым условием для успешного функционирования любого предприятия в рыночной экономике является эффективное использование его собственных и приобретенных материальных и нематериальных активов.[7]

В связи с возрастанием роли нематериальных активов в деятельности различных предприятий стоит отметить концепции, которые наиболее удачно сочетали материальные ресурсы предприятия и те нематериальные активы,

эффект от идентификации и эффективного использования которых способствовали увеличению конкурентных преимуществ компании:

- концепция всеобщего управления качеством TQM;
- концепция кайзен;
- бенчмаркинг;
- концепция маркетинга взаимодействия и ресурсная концепция.

Всеобщее управление качеством TQM – это система управления, направленная на производство качественных с точки зрения заказчика товаров и услуг. Удовлетворенность клиентов рассматривается в качестве высшего приоритета компании, которая чувствительна к требованиям клиентов, и умеющая оперативно реагировать на них. При этом важным принципом TQM является обеспечение внутренним клиентам того же уровня сервиса и оперативности, как и внешним клиентам. Основным нематериальным активом, на котором базируется концепция TQM, являются организационные ресурсы.

Повышение конкурентных преимуществ предприятия на основе концепции TQM происходит за счет влияния организационных изменений на качество продукции, процессов и персонала. В 20-х годах эта концепция обрела популярность в странах Западной Европы, северной Америки и Восточной Азии. TQM- концепцию применяли такие гиганты в сфере радиоэлектроники и СВЧ как: Motorola, Murata, RFSAW. После применения концепции на практике, затраты на материальное стимулирование сотрудников снизились на 27% за период с 2005-2006 год, сэкономленные деньги были направлены на обучение и переподготовку сотрудников, что в дальнейшем принесло компании свои плоды в виде прироста уровня производительности и компетентности у сотрудников. Вследствие этого повышается уровень удовлетворенности клиентов, привлекательности торговой марки, что позволяет предприятию увеличить свою долю рынка.[8]

Параллельно с развитием концепции TQM, в Японии зародилась концепция кайзен. Применительно к процессу управления и культуре бизнеса кайзен традиционно означает процесс непрерывного и постепенного совершенствования, который становится возможным благодаря активному участию всех сотрудников компании в производственном процессе и контроле результатов деятельности организации.

Ключевым фактором увеличения конкурентных преимуществ компании, использующей концепцию кайзен, становится особое внимание к процессу управления. Основным нематериальным активом, используемым для повышения конкурентоспособности в рамках данной концепции, являются человеческие ресурсы. Масштабные изменения во внутренней среде предприятия, связанные с командообразованием, повышением роли каждого работника предприятия, выявлением и использованием специфических компетенций сотрудников приводят к возникновению синергетического эффекта, обеспечивающего повышение конкурентоспособности предприятия за счет организационных изменений, повышения качества продукции и снижения издержек производства.

Рассмотренные выше концепции ориентируются на использование исключительно внутренних ресурсов предприятия для удовлетворения потребностей клиентов. Концепция бенчмаркинга, зародившаяся в конце 50-х годов, в результате посещения японскими специалистами ведущих компаний США и Западной Европы с целью изучения и последующего использования их опыта, ориентирована на использование помимо внутренних организационных активов, такого актива как знание рынка, опирающегося на изучение внешней среды.[9]

Большинство специалистов придерживается мнения, что бенчмаркинг – непрерывный процесс оценки качества продукции, уровня сервиса и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других

организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации. Бенчмаркинг давно начали применять такие ведущие мировые бренды как: Softbank, Huawei, Alcatel. Ещё в середине 90-х годов данная концепция применялась в этих компаниях и до сих пор успешно работает. Одними из первых эту концепцию испытала на себе японская корпорация – Softbank, работающая на рынке телекоммуникаций и медиапроизводства. Группа компаний Softbank объединяет под собой более 600 организаций. На данный момент является крупнейшим сотовым оператором Японии, а также предоставляет на международном рынке услуги широкополосного доступа в интернет, телефонии и телевидения. Кроме того, компания имеет вес в сфере мультимедийных развлечений и производстве техники. Компания попробовала сотрудничество с другими организациями, работающими в той же отрасли более успешно, чем они и переняла бесценный опыт.[10]

Процесс бенчмаркинга не сводится лишь к изучению конкурентов и копированию их опыта в тех областях деятельности, которые важны для устойчивого развития фирмы. Эта концепция также предполагает развитие у компании стремления к непрерывному совершенствованию, поиску новых идей, их адаптации и использованию на практике.

Основными ориентирами маркетинговой деятельности в настоящее время становятся:

- координация и увязка процессов функционирования субъектов бизнеса в сети хозяйственных связей (при этом во главу угла ставятся интересы конечного потребителя);
- формирование постоянно действующих конкурентных преимуществ;
- создание новых товаров и услуг и организация новых каналов взаимодействия;

- оптимизация системы получения обратной связи от потребителя, в т.ч. и в части оперативного реагирования на эти сигналы.

Маркетинг становится, по сути, концепцией управления партнерскими взаимоотношениями, которые возникают между отдельными участниками рынка в ходе изготовления и потребления товаров и услуг.

Реальные практики свидетельствуют о том, что участники согласованно осуществляемых взаимодействий производят, как правило, на 25% больше продаж, чем фирмы, действующие самостоятельно в рамках дискретных сделок. Примером успешного внедрения системы может являться и Китайская компания Huawei производящая на свет всевозможное сетевое оборудование для использования дома и в офисе, а также создает смартфоны, карманные ПК, терминалы, планшеты, и разрабатывает собственное платформенное программное обеспечение. Основной задачей компании стал поиск новых технологий и стандартов в области телекоммуникаций. Имея более широкий выход на потенциальных покупателей своей продукции, они также снизили свои риски, возникшие при предложении на рынке новых продуктов.[11]

В условиях глобальной конкуренции концепция маркетинга взаимодействия является наиболее перспективной с точки зрения повышения конкурентоспособности предприятий и увеличения их конкурентных преимуществ. При сравнимых материальных активах наиболее важными ресурсами, отражающими положение компании на рынке, являются именно маркетинговые активы.

Таким образом, в увеличении конкурентных преимуществ предприятия первостепенное значение принадлежит нематериальным активам. При этом в рамках каждой концепции повышения конкурентоспособности используется, преимущественно, свой набор нематериальных активов, за счет которых происходит развитие предприятия и улучшение его позиций на рынке.

Подводя итоги первой главы, отметим, что управление повышением конкурентных преимуществ предприятия – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал высокомотивированных сотрудников как основу организации; стремится к всестороннему развитию отношений с потребителями с целью удовлетворения его потребностей за счет производства продукции и предоставления услуг, близких к идеалу; осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.

Глава 2. Формирование конкурентных преимуществ ЗАО «МИКРАН»

2.1 Краткая характеристика предприятия ЗАО «МИКРАН»

Компания «Микран» появилась в 1991 году благодаря её первому руководителю Виктору Яковлевичу Гюнтеру. Он с командой создали компанию на базе научной лаборатории Томского института автоматизированных систем управления и радиоэлектроники (сейчас ТУСУР).

Слово «Микран» обозначает аббревиатуру Microwave Amplifier Low-noise (Micran), что в переводе с английского языка означает «малошумящий СВЧ-усилитель».

В 90-е годы происходило становление «Микрана», когда радиоэлектронная отрасль в стране лежала в руинах. По началу «Микран» разрабатывал какие-либо отдельные компоненты и поставлял их другим предприятиям в качестве комплектующих.

ЗАО «Микран» - это частное коммерческое предприятие, которое принадлежит основателям компании в составе 8 человек. В настоящее время генеральным директором компании является Владимир Доценко.

«Микран» – это современное инновационное предприятие, работающее на основе полного научно-производственного цикла: научные исследования, разработка, производство, сбыт. Основные области работы – телекоммуникация и связь, создание электронной компонентной базы СВЧ и изделий на их основе, контрольно- измерительная аппаратура СВЧ.

Одним из самых главных конкурентных преимуществ компании можно считать – полный производственный цикл, начиная от разработки и заканчивая выпуском, так же производя и электронные компоненты СВЧ и заканчивая серийными изделиями. Оперативная реакция «Микрана» на потребности рынка

позволяет им внедрять некоторые инновационные разработки, ведётся контроль процесса создания новых технологий и передачи их в производство, а так же наблюдение за качеством продукции.

В настоящее время у «Микрана» более 1000 покупателей по всей России и за её пределами, заказы распространяются в страны СНГ, Азии и Южной Африки. В начале 2004 года у «Микрана» открылась итальянская дочерняя компания «Youncta», это позволило наладить свои поставки на рынки Европы.

В 2015 Микран открывает свой филиал в Москве. Офисы «Микрана» располагаются в Сингапуре, Южной Африке и Вьетнаме.

«Микран» — это компания ориентированная b2b и b2g, это значит, что конечного продукта конечный потребитель не видит. Если говорить простым языком, то продукция и услуги, на которой специализируется компания – это почти все виды связи, радиорелейная, спутниковая, мобильная, стационарный и мобильный интернет.

Сейчас фирма занимает девятое место в числе инновационных компаний страны по оценке технологического уровня выпускаемой продукции, ее новизны, интеллектуальной собственности компании, расходов на НИОКР и технологические инновации. «Микран» делает оборудование для «Газпрома», «Транснефти», «МТС», «Ростелекома» и конкурирует с мировыми лидерами в области радиоэлектроники: Alcatel, Anritsu, Agilent, Ericsson, ZTE, Huawei.

В настоящее время ЗАО «Микран» входит в число крупнейших российских производителей радиорелейной аппаратуры. Помимо непосредственно производства, «Микран» проводит свои собственные научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР). Большой объем проводимых НИОКР, высокая сложность производимого оборудования и возрастающие требования рынка подразумевают использование в процессе проектирования и конструирования различных систем автоматизированного

проектирования, систем подготовки производства, систем управления жизненным циклом продукта (PLM – Product Life-cycle Management) и т.п.[12]

Цель организации: стать международной компанией, признанным лидером национальной СВЧ радиоэлектроники. Основная идея - постоянное совершенствование всех процессов по созданию конечного продукта.

Компания по праву занимает место одного из лучших инновационных предприятий в стране, является двукратным лауреатом национального рейтинга высокотехнологичных быстроразвивающихся компаний «ТехУспех» и победителем в номинации «Лучшее инновационное предприятие Томской области 2014 года». С 2007 года продукция «Микрана» входит в список «100 лучших товаров России». [13]

Сегодня «Микран» располагается на 28 тысячах квадратных метров и насчитывает более 1500 сотрудников. Компания плотно сотрудничает с кафедрами и факультетами Томского государственного университета систем управления и радиоэлектроники (ТУСУР), Томского государственного университета (ТГУ), Томского политехнического университета (ТПУ). Совместно с ТУСУРом создан НИИ систем электросвязи, научно-образовательный центр по нано электронике, Сибирский центр компетенции по твердотельной СВЧ-электронике. В 2015 году «Микран» и ТГУ создали научно-образовательный центр «Радиоэлектроника СВЧ», который будет обеспечивать мировой уровень образовательной и научной деятельности в области разработки и создания перспективных образцов радиоэлектронной аппаратуры для систем радиолокации и радио видения. [14]

Ежегодно «Микран» представляет инновационную продукцию на крупнейших международных и российских выставках: «Связь-Экспокомм», «Нева», «Интерполитех», «Метрология», «РадЭл» и многих других. Сотрудники предприятия регулярно участвуют в конференциях («КрыМиКо», EDM, Microwave Week), а также организуют обучающие семинары.

«Микран» имеет более 100 патентов на изобретения и свидетельств о регистрации ноу-хау. Вся продукция компании разрабатывается с учетом требований международных рекомендаций и стандартов (ETSI, IEC, IEEE, DIN, ITU, ANSI, EIA, ETS).

Характеристика организации как объекта в системе управления

Системное развитие предприятия как вертикально интегрированного комплекса с собственной разработкой и производством электронной компонентной базы СВЧ обеспечивает ЗАО «Микран» возможность конкурировать с ведущими предприятиями отрасли, а по ряду факторов и превосходить их, работая на мировом уровне. Валовая годовая выручка на 2015 год 6 млрд рублей. Доля экспорта в выручке 1%. [15]

Компания имеет разработанную стратегию до 2019 года, которая разбита на этапы и реализация стратегии проходит через следующие механизмы:

- Вовлечение внутренней и внешней среды компании в деятельность на достижение генеральной цели;
- Организация, управление и контроль над исполнением стратегии;
- Мотивация исполнения и вознаграждения за достижения результата;
- Изучение и использование опыта других компаний;
- Пропаганда историй успеха и формирование нового имиджа компании во внутренней и внешней среде.

Зарубежные конкуренты - ведущие мировые бренды: Huawei, ZTE, Alcatel. Компания выигрывает у них за счет соотношения цена/качество, потому что такие большие игроки, зачастую имея хороший продукт, продают его в гораздо меньших объемах из-за высокой цены.

Внешняя среда организации: Около 10% всей радиоэлектронной продукции на российском рынке делает «Микран». По России входит в ТОП-10

лидеров. Также, в рейтинге высокотехнологичных компаний России «Техуспех» занимает 5 место (табл. 3).[17]

Таблица 3 – Рейтинг самых высокотехнологичных компаний России «Техуспех»

	Наименование организации	Город	Отрасль
1.	ЗАО «Биокад»	Санкт-Петербург	Фармацевтическая промышленность
2.	АО «Концерн «Калашников»	Удмуртская Республика	Машиностроение
3.	ГК «ИнфоТеКС»	Москва	Информационные технологии
4.	ОАО «Радиотехнический институт имени академика А.Л.Минца»	Москва	Электроника и приборостроение
5.	ЗАО «МИКРАН»	Томская область	Электроника и приборостроение
6.	АО «Инерциальные технологии «Технокомплекса»	Московская область	Электроника, приборостроение и микроэлектроника
7.	ООО «Аби Продакшн» (АВВУУ)	Москва	Информационные технологии
8.	ООО «Пермская химическая компания»	Пермский край	Материалы
9.	ООО «Технология лекарств»	Московская область	Фармацевтика
10.	ЗАО «НПО Специальных материалов»	Санкт-Петербург	Материалы

2.2 Анализ конкурентных преимуществ ЗАО «Микран»

Конкурентное преимущество – это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики (атрибуты) могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара. Указанное превосходство является относительным, определяемым по сравнению с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке или в сегменте рынка.[18]

Конкурентные преимущества должны быть:

- Видимыми (различимыми покупателями);
- Значимыми (выделяться на фоне конкурентов);
- Устойчивыми (в условиях изменений среды сохранять свою значимость);
- Уникальными (нет у других производителей);
- Значимыми для потребителя (доставлять весомый эффект, очевидную выгоду);
- Прибыльными для компании (позволяют получать прибыль);

Конкурентные преимущества перед другими компаниями прямо пропорционально связаны с выпуском их продукции и уровнем её конкурентоспособности. В данной главе будет рассмотрен уровень конкурентоспособности предприятия и поведён анализ конкурентных преимуществ ЗАО «Микран», сравнение отечественных и зарубежных

предприятий находящихся в одной отрасли с использованием основных методов определения уровня конкурентоспособности предприятия.

Компания «Микран» специализируется на производстве контрольно-измерительной аппаратуры СВЧ, телекоммуникационном оборудовании, радаров для навигации и обеспечении безопасности. Если говорить простым языком, то продукция и услуги, на которой специализируется компания – это почти все виды связи, радиорелейная, спутниковая, мобильная, стационарный и мобильный интернет. Сейчас фирма занимает девятое место в числе инновационных компаний страны по оценке технологического уровня выпускаемой продукции, ее новизны, интеллектуальной собственности компании, расходов на НИОКР и технологические инновации.

Для выявления возможных угроз на рынке телекоммуникации и связи проведём анализ конкурентоспособности по Портеру.[19]

Анализ конкурентоспособности по Портеру:

1) Угроза появления новых конкурентов, положение в отрасли.

В существующих на настоящий момент условиях кризиса некоторые

Российские компании – конкуренты вынуждены прекратить деятельность и ликвидировать свои организации. Это открывает компании «Микран» новые возможности для развития бизнеса. Количество конкурентов уменьшается, и как следствие, появляются новые перспективы для привлечения клиентов, для укрепления позиции на рынке.

Анализ конкурентов

Определяя границы конкурентной среды, постараемся рассмотреть все возможные варианты конкуренции. Для начала выделим ТОП-10 организаций по России, которые составляют конкуренцию компании ЗАО «Микран» по оказанию услуг в сфере телекоммуникации и связи (табл. 2), а так же выявим компании-конкуренты на данном рынке со всего мира.

Таблица 4 – Компании-конкуренты по России

	Наименование организации	Объем продаж	Доля рынка
1.	ПАО "РКК "ЭНЕРГИЯ"	121`640`705`370 руб.	30,95%
2.	ФГУП "ЦЭНКИ"	91`019`712`100 руб.	23,16%
3.	АО "РКЦ "ПРОГРЕСС"	32`061`266`190 руб.	8,16%
4.	Акционерное общество "Научно-производственное объединение им. С.А. Лавочкина"	25`298`655`520 руб.	6,44%
5.	ФГУП ЦНИИМАШ	9`329`262`350 руб.	2,37%
6.	АО "КОРПОРАЦИЯ "ВНИИЭМ"	8`268`653`400 руб.	2,10%
7.	ФГУП "НПО "ТЕХНОМАШ"	8`067`118`000 руб.	2,05%
8.	АО "РОССИЙСКИЕ КОСМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ"	7`988`359`530 руб.	2,03%
9.	ФГУП "ЦАГИ"	4`286`099`800 руб.	1,09%
10.	ОАО "КОМПОЗИТ"	3`764`650`100 руб.	0,96%

Исходя из данных таблицы, мы видим, что наибольшую долю рынка в отрасли занимает компания ПАО РКК «Энергия»- 30,95%, тем самым представляя для ЗАО «Микран» наибольшую угрозу конкуренции. Микрна в свою очередь имеет объем продаж - 7`021`126`110 руб., и занимает 1,49% доли рынка. И планируемый объем продаж на 2017 год составляет примерно 8`651`316`020 рублей. В данном рейтинге компаний ЗАО «Микран» находится на 8 месте, не сдаёт позиции и увеличивает с каждым годом занимаемую долю рынка. Данные в таблице представлены за отчётный период 2016 года. [20]

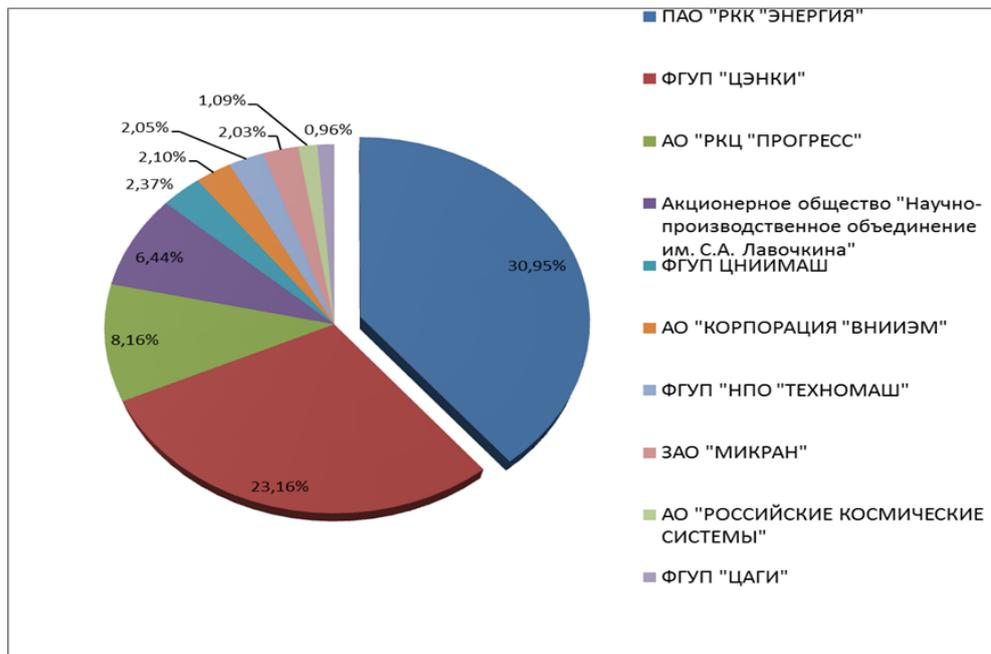


Рисунок 3 – Объем рынка по России

Следует так же рассмотреть клиентов, пользующихся услугами данных компаний. Основной Заказчик - Минобороны, Минпромторг, Роскосмос, Газпром, Транснефть, Роснефть, Ростелеком, МТС, Telecom Italia, Thales, Transas, Telefonica, Pertamina, и др.[21]

Существуют 4 основных критерия, по которым компания – заказчик оценивает предложения организаций (рис 4.).

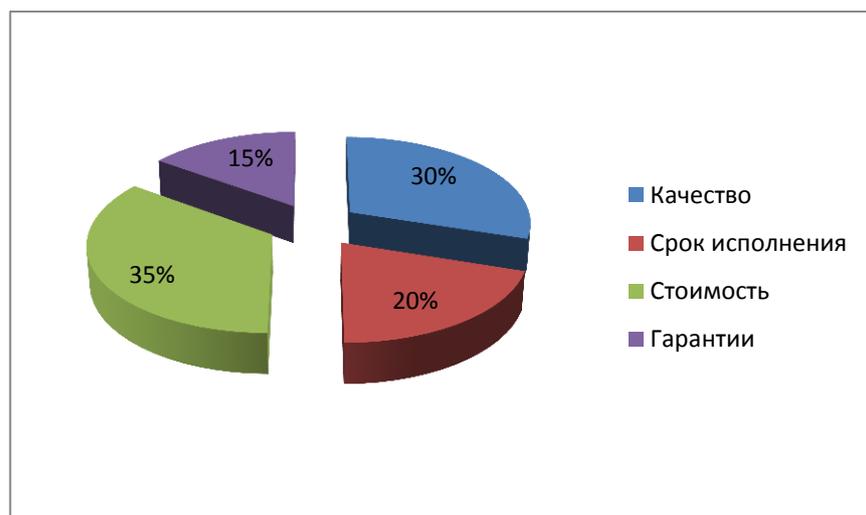


Рисунок 4 – Критерии оценки предложений организаций

Одним из самых главных конкурентных преимуществ компании можно считать – полный производственный цикл, начиная от разработки и заканчивая выпуском, так же производя и электронные компоненты СВЧ и заканчивая серийными изделиями. Так же, одним из главных конкурентных преимуществ ЗАО «Микран» является небольшая численность персонала, что позволяет сократить затраты. Так же стоит отметить, что небольшая численность персонала позволяет руководству эффективно управлять сотрудниками. Директор всегда может ответить на вопрос где и чем занимается его подчиненный, а соответственно и контролировать его деятельность.

Зарубежные конкуренты - ведущие мировые бренды: Huawei, ZTE, Alcatel. Компания выигрывает у них за счет соотношения цена/качество, потому что такие большие игроки, зачастую имея хороший продукт, продают его в гораздо меньших объемах из-за высокой цены. Анализ новейших разработок ведущих мировых производителей СВЧ пассивных электронных компонентов, таких как Honeywell, Michelin, Texas Instruments, Transense, Motorola, Murata, RFSAW, Fujitsu, Vishay, Epcos и др. позволяет выявить основные тенденции и перспективы развития рынка СВЧ. [22]

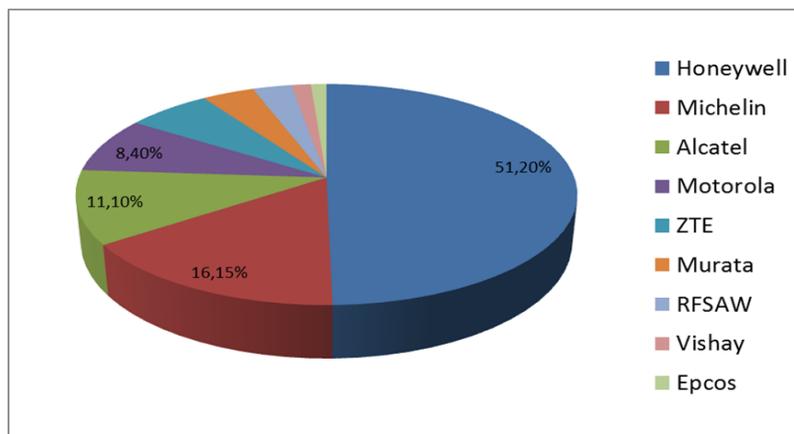


Рисунок 5 – Объем Зарубежного рынка

Главными из них являются:

- снижение габаритных размеров,

- выпуск практически всей номенклатуры в чип исполнении для поверхностного монтажа,
- расширение диапазона рабочих частот,
- повышение стабильности параметров в процессе эксплуатации и воздействии внешних факторов,
- постоянное расширение номенклатуры в области специального применения, в том числе создание широкой гаммы СВЧ резисторов, аттенюаторов, сумматоров.

Основные перспективы развития рынка СВЧ основаны на появлении новых видов продукции и внедрении их на производстве зарубежными компаниями:

- толсто пленочных и тонко пленочных СВЧ -чип резисторов, поглотителей, аттенюаторов, делителей мощности,
- многослойных, пленочных и керамических СВЧ-чип конденсаторов,
- многослойных и пленочных СВЧ-чип индуктивности.

Таким образом, зарубежные компании занимают лидирующие позиции, обходя российские компании на уровне НИОКР, но если брать в сравнение отдельно Микран, то компания имеет преимущества в соотношении цена/качество и предложении на рынок достойных аналогов зарубежной продукции по более выгодным ценам. Также Микран имеет свои собственные разработки, отвечающие параметру - уникальность товара.

В таблице 5 приведены ориентировочные оценки текущих значений и прогноз объема рынка СВЧ продукции мировых и отечественных производителей в стоимостном выражении.

Таблица 5 – Прогноз объема рынка СВЧ мировых и отечественных производителей

Показатели	2011г.	2015г.	2020г.
------------	--------	--------	--------

Приложение к таблице 5

Объем рынка СВЧ продукции мировых производителей (млрд. руб.)	310,0	600,0 - 650,0	2 200,0 – 2 400,0
Объем рынка СВЧ продукции российских производителей (млрд. руб.)	5,0-7,0	20,0-25,0	200,0 - 240,0

2) Угроза товаров-заменителей. Риск появления товаров-заменителей можно считать минимальным, поскольку в условиях сформированного рынка барьеры входа достаточно велики для новых фирм. Помимо этого, следует проводить регулярное отслеживание новинок в интересующей сфере, изучать передовые технологии, проводить регулярное повышение профессиональной подготовки сотрудников.

3) Угроза усиления власти покупателей. Степень угрозы достаточно высокая. В случае снижения платежеспособного спроса следует корректировать действующую ценовую политику предприятия, ввести гибкую систему скидок, провести ряд мероприятий по активному стимулированию сбыта, модифицировать предпродажную (консультирование клиентов по предлагаемому ассортименту продукции, различный вид приема заявок, наличие демонстрационной версии товара) и послепродажную (услуги по сопровождению и установке оборудования, краткое консультирование по эксплуатации) сервисную политику предприятия.

4) Угроза усиления рыночной власти поставщиков. Степень угрозы невысокая, так как ЗАО «Микран» уже достаточно давно на рынке и связи с поставщиками хорошо проработаны.

Анализ структуры наиболее значимых поставщиков в таблице 9:

Таблица 9 – Наиболее значимые поставщики

Контрагент	Предлагаемый ассортимент	Доля в общем объеме поставок, %
ЗАО НКТ	ВЧ и СВЧ соединителей, коаксиальных кабелей, антенн, резистивных компонентов, аксессуаров для измерений, оптических компонентов и электрических кабелей.	11,8
Symmetron Group	Микросхемы, микросборки, триристоры, транзисторы, диоды, конденсаторы, микроконтроллеры, усилители, компараторы и др. электронные компоненты	14,4
Элтех	Микроконтроллеры, компараторы, трансиверы, микросхемы, мультиплексоры, диоды, разъемы и т.д.	10,2
Оптимальные коммуникации	Оптические и гибкие мультиплексоры, коммутаторы Ethernet, телекоммуникационные шкафы	10,8

Поставщики предприятия

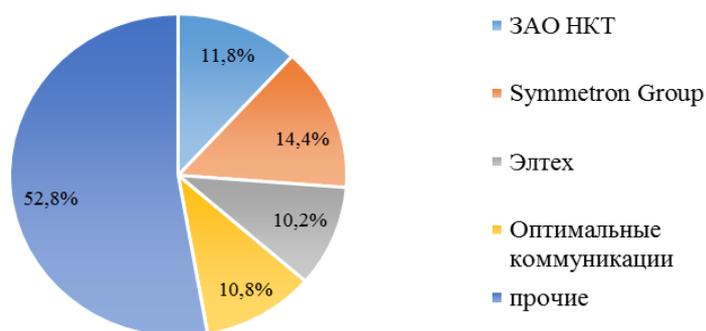


Рисунок 6 – Структура поставщиков предприятия

5) Угроза усиления интенсивности конкуренции в отрасли. Многие крупные компании по России наращивают объемы предоставления услуг в сфере радиоэлектроники. Появление в отрасли новых компаний-конкурентов маловероятно, так как это не так просто сделать.

Сведём полученные данные оценки конкурентоспособности ЗАО «Микран» в таблицу 10.

Таблица 10 – Результаты оценки конкурентоспособности по анализу Портера

Фактор	Степень влияния
1) Угроза появления новых конкурентов, положение в отрасли	высокая
2) Угроза товаров-заменителей	низкая
3) Угроза усиления власти покупателей	высокая
4) Угроза усиления рыночной власти поставщиков	низкая
5) Угроза усиления интенсивности конкуренции в отрасли	средняя

Выводы по итогам анализа с помощью 5 факторной модели Портера:

Очень высокая угроза вхождения в данный сегмент рынка новых быстро развивающихся зарубежных компаний - конкурентов. Необходимо расширять рынки сбыта продукции, а так же использовать рекламные компании для продвижения товара, услуг. ЗАО «Микран» является конкурентоспособной компанией на рынке телекоммуникаций и связи по качеству предоставляемых услуг и их стоимости. У общества в настоящее время отличная репутация, как у покупателя, так и продавца, что поможет в расширении объемов предоставляемых услуг.

Для того чтобы более детально рассмотреть факторы влияющие на конкурентоспособность компании изучим внутреннюю и внешнюю среду ЗАО «Микран» и проведём SWOT/ PEST-анализ.

Проведем SWOT – анализ внутренней среды организации (сильных и слабых сторон). Исследование проводилось с помощью методов наблюдения и опроса, а также исследования статей из средств массовой информации, сети Интернет(сайт).

Таблица 11 – SWOT-анализ конкурентной среды ЗАО «Микран» на рынке телекоммуникаций и связи

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> -Высокая компетентность специалистов -Признанный лидер на рынке телекоммуникаций и связи -Постоянное обновление технологий и оборудование -Ориентация на запросы клиентов и технологии -Автоматизация производственных процессов -Опыт в разработке новых товаров и технологий -Большой опыт работы на рынке -Внимание СМИ к передовым новинкам предприятия создаёт благоприятный имидж компании -Чёткое стратегическое направление развития 	<ul style="list-style-type: none"> -Слабая рекламная компания -Недостаточный охват рынка -Высокий уровень издержек при выходе на рынок -Автоматизация производственных процессов требует квалифицированных специалистов для устранения неполадок, которых нужно обучать за счёт предприятия, либо нанимать из-за рубежа где подобные технологии внедрены раньше -Относительно узкий ассортимент продукции -Требуется увеличение производительности труда
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> -Подавление конкурентов и ослабление их позиций на рынке -Внедрение инноваций и появление новых технологий -Возможность стремительного роста и развития -Снижение торговых барьеров на привлекательных инновационных рынках -Возможность выйти на новые рынки и обслуживать дополнительные группы клиентов -Способность применять в работе навыки и технологические разработки в выпуске продукции и оказании услуг 	<ul style="list-style-type: none"> -Усиление конкуренции -Непринятие потребителями -Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками -Медленный рост рынка клиентов -Неблагоприятное внимание курсов иностранных валют или торговой политики иностранных правительств -Дорогостоящие законодательные требования -Снижение числа компетентных кадров из-за быстрого роста технологических преобразований

Сопоставив сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами, можно определить, с помощью, каких сильных сторон реализовать

возможности, при помощи каких сильных сторон, возможно, нейтрализовать угрозы или превратить их в преимущества. Проанализировав поле «сильные стороны и возможности», выяснилось, что можно противостоять угрозам.

Выводы SWOT-анализа:

1. Комбинации «возможности – сильные стороны» можно использовать как ориентиры стратегического развития;

2. Комбинации «возможности – слабые стороны» необходимо применять для внутренних преобразований;

3. Комбинации «угрозы - слабые стороны» - это ограничение стратегического развития;

4. Комбинации «угрозы - сильные стороны» - потенциальные стратегические преимущества. Проанализировав поле «сильные стороны и возможности», выяснилось, что можно достичь существенных успехов и противостоять угрозам. Оценив слабые стороны, можно сделать вывод, что при хорошем старании и заинтересованности некоторые из слабых сторон можно сделать сильными.

Для анализа дальнейшей внешней среды используется так называемый PEST-анализ (Политика, Экономика, Социум, Технологии), который представлен в таблице 12.

Таблица 12 – PEST-анализ внешней среды ЗАО «Микран»

Р(Политика)	Е(Экономика)
-Политическая стабильность влияет на темпы роста продаж -В связи с изменением законодательства могут происходить определённые изменения в порядке деятельности компании	-Рост цен на сырьё приведёт к удорожанию стоимости товаров и услуг по доставке -Стагнация в связи с кризисными явлениями в экономике -Темп инфляции влияет на уровень цен
S(Социум)	T(Технологии)

Приложение к таблице 12

-Уровень жизни населения влияет на платежеспособный спрос на данный вид продукции и услуг	-Развитие новых технологий влияет на скорость выполнения работ и их качество -Использование новых технологий позволяет занять новые рыночные ниши
---	--

Таким образом, на деятельность компании оказывают влияние ряд факторов. Наиболее значимыми являются факторы, влияющие на динамику платежеспособного спроса на данный вид услуг, это, прежде всего, уровень жизни населения, а также внутренние факторы, при этом компания ориентирована на стратегию снижения издержек. Также, самым главным фактором можно считать - «человеческие ресурсы», за счет которых, компания реализует свою деятельность. Несмотря на наличие высококвалифицированных специалистов, существует потребность в новых, талантливых кадрах.

2.3 Анализ трудовых ресурсов предприятия ЗАО «МИКРАН»

В коллективе «Микрана» более 30% - это разработчики, которые, благодаря своему таланту и профессионализму, каждый день предлагают новые инновационные решения в области радиоэлектроники. Существует необходимость в поиске новых талантов, так как технологии развиваются на зарубежном рынке радиоэлектроники быстрее, особенно быстро в Японии и Китае. Занимать лидирующие позиции на рынке для компании является ключевым фактором успеха и напрямую связаны с профессионализмом ее сотрудников. Заслуги компании «Микран» в области развития кадров уже отмечало Министерство труда РФ, назвав компанию лучшей «Организацией высокой социальной эффективности» Томской области по итогам 2012 года.

Выпускаемую продукцию выделяли на конкурсах «Комплексная безопасность» (2012) и «Национальная безопасность» (2013). Новейшие разработки «Микрна» получили золотые медали «За лучшие отечественные комплексные решения в области средств связи» и «За разработку и создание радиолокационных станций для модернизации систем безопасности нового поколения».

Так же в 2015 году измерительные приборы компании «Микран» трижды назывались лучшими на выставках MetrolExpo, в журнале «Контрольно-измерительные системы и приборы».

В 2009 году продукция, которую выпускает «Микран» попадает в список «100 лучших товаров России».

Более 100 различных дипломов подтверждают высокий уровень выпускаемой продукции компании «Микран», так же медали и награды международных и отраслевых конкурсов.

С 2006 года ЗАО «Микран» является членом Российской торгово-промышленной палаты.

У компании складываются очень стабильные отношения с компаниями и дистрибьюторами в России и странах СНГ, а так же с государственными организациями.

Неоднократно давали высокую оценку деятельности ЗАО «Микран» Президенты России В.В. Путин и Д.А. Медведев, Министр связи и массовых коммуникаций И. П. Щеголев, глава ОАО «Роснано» Анатолий Чубайс, председатель радиоэлектронной промышленности Александр Якунин, а так же Зам. директора Федеральной службы по военно-техническому сотрудничеству Константин Бирюлин и другие не менее значимые делегации всех уровней.

В июне 2010 г. ЗАО «Микран» стал Лауреатом самой престижной бизнес-премии России – Национальной премии Торгово-промышленной палаты в области предпринимательской деятельности «Золотой меркурий – 2009».

В 2011 г. Указом Президента РФ за достигнутые трудовые успехи генеральный директор ЗАО «Микран» Гюнтер В.Я. награжден Государственной наградой - орденом Почета России.

Развитые направления научно-технологической и производственной деятельности «Микран» соответствуют основным Приоритетным направлениям развития науки, технологии и техники в РФ, а также задачам развития оборонно-промышленного комплекса Российской Федерации, а успешной деятельности предприятия способствует одновременное производство широкой номенклатуры продукции двойного назначения. [23]

Наличие высококвалифицированных сотрудников определяет успешность компании. Такая сфера как телекоммуникации и связь просто немыслима без эффективного управления любым современным предприятием.

Приём на работу осуществляется в соответствии трудовому договору и законодательству РФ. Отдел кадров подбирает новые кадры в компанию в соответствии образованию, квалификации и опыту работы.

Во все времена высшее образование ценилось очень высоко, поскольку технологии идут вперед и непрерывно развиваются, а без свежих знаний затруднительно будет разбираться в технических и информационных системах, и требуется для этого много времени и работы.

В связи с увеличением своей деятельности, компания заинтересована набирать новых талантливых сотрудников с высшим образованием, тем самым увеличить списочную численность работников в компании. В сравнении 2015 года с 2016, численности рабочих с высшим и средне-специальным образованием увеличилась, так же выросло и количество рабочих имеющих среднее образование. Так же в компании работает 21 кандидат наук и 6 докторов наук. Этот факт свидетельствует о том, что руководство компании имеет заинтересованность в эффективной работе сотрудников, что гарантирует успех на рынке.

В каждом предприятии имеет большое значение иерархия должностей в структуре и подчинении. Очень важный фактор для любой компании – соблюдение субординации и трудовой дисциплины.

К соответствующей производительности должно сводиться взаимодействие управления и персонала подразделений, так же штатных сотрудников. В соответствии с числом работников в данной компании, определяется состояние кадров за последние два года (табл.13).

Таблица 13 – Состояние кадров в ЗАО «Микран» за последние два года

Показатели состояния кадров	За 2015 год	За 2016 год	Абсолютный прирост. Выраженный отношением 2016 года к 2015 году	Относительный прирост в % 2015 к 2016 году
1. На начало периода состояло работников	1267	1392	14	93%

Приложение к таблице 13

2.Всего принято работников	143	152	10	182%
3.Общее количество выбывших человек	14	13	3	154%
4.Выбывших по собственному желанию	12	10	2	160%
5.Уволенные за нарушения	0	0	-	-
6.Состав на конец периода	1310	1421	11	98%
7.Среднесписочная численность	131	131	-	-
8.Коэффициент выбытия кадров	41%	29%	-13	157%
9.Коэффициент приёма кадров	212%	123%	-96	164%
10.Коэффициент оборота кадров	246%	142%	-135	182%
11.Коэффициент текучести кадров	34%	24%	-10	161%

Посчитаем коэффициент выбытия кадров по данной формуле:

$$Квб = (Чув/Чср)*100\%:$$

$$Квб = (14/131)*100\%= 11\% - \text{Показатель на 2015 год}$$

$$Квб = (13/131)*100\%= 10\% - \text{Показатель на 2016 год}$$

Данный коэффициент показывает изменение состава кадров при увольнении по всем перечисленным причинам.

Представлен расчёт коэффициента приема кадров по данной формуле

$$Кпк = (Чпр/Чср)*100\%:$$

$$Кпк = (143/131)*100\%=109\% - \text{Показатель на 2015 год}$$

$$Кпк = (152/131)*100\%=116\% - \text{Показатель на 2016 год}$$

Коэффициента приема кадров - отношение количества работников, принятых на работу за анализируемый период, к среднесписочной численности работников за тот же период. Данный коэффициент требуется для соотношения оборота и текучести кадров на предприятии.[24]

Представлен расчет коэффициента оборота кадров по данной формуле
 $K_{ок} = ((Чув+Чпр)/Ч_{ср}) * 100\%$:

$$K_{ок} = ((14+143)/131) * 100\% = 119\% - \text{Показатель на 2015 год}$$

$$K_{ок} = ((13+152)/131) * 100\% = 126\% - \text{Показатель на 2016 год}$$

Коэффициент оборота кадров служит для рационального использования трудового потенциала работников. Например высокий уровень коэффициентов оборота кадров может свидетельствовать о больших затратах на подбор и отбор персонала, которые были произведены нерационально. Из данных таблицы следует, что коэффициент оборота увеличился, а следовательно затраты на подбор и отбор персонала также увеличились.

Представлен расчет коэффициента текучести кадров по данной формуле
 $K_{тек} = (Чув/Ч_{ср}) * 100\%$:

$$K_{тек} = (14/131) * 100\% = 11\% - \text{Показатель на 2015 год}$$

$$K_{тек} = (13/131) * 100\% = 10\% - \text{Показатель на 2016 год}$$

Текучесть кадров норма, показывающая, как часто работник приобретает и теряет работу. По данным таблицы предприятие не испытывает излишней текучести кадров.

Из проведённого анализа рабочей силы, мы видим, что абсолютный прирост сотрудников обусловлен тем, что руководство хочет обеспечить полную занятость и повысить эффективность использования трудовых ресурсов. Несмотря на то, что число сотрудников в компании растёт, компания находится в постоянном поиске новых квалифицированных сотрудников. Отсутствие увольнений за нарушение трудовой дисциплины свидетельствуют о

том, что предприятие уделяет большое внимание организации, подчинению и дисциплине персонала.

2.3 Мероприятия по совершенствованию конкурентных преимуществ компании ЗАО «МИКРАН»

В условиях жесткой конкуренции на международном рынке вооружений, электроники и связи существует необходимость сохранения лидерства компании на рынке. Сотрудники компании считают, что главной задачей в организации на сегодняшний день можно считать – разработку инноваций и положение на рынке.

В настоящее время талантливые руководители и специалисты являются для ЗАО «Микран» уникальным конкурентным преимуществом, что наряду с новейшими технологиями, современным оборудованием и ценовой политикой, позволяет эффективно вести бизнес. Формирование, развитие и удержание высокопрофессиональных, эффективных и приверженных работников позволит компании сохранять и наращивать свой конкурентный потенциал и в перспективе. Именно поэтому, вопросы формирования конкурентных преимуществ, через инструмент подготовки кадрового резерва сегодня являются для компании такими важными.

После исследования внутренней и внешней среды компании Микран можно выделить следующий перечень конкурентных преимуществ компании, в сфере разработки высокотехнологичных товаров и оказании услуг:

- 1) постоянное обновление технологии, выпуск действительно хорошей продукции;
- 2) полный производственный цикл с собственной разработкой и производством продукции;
- 3) небольшая численность персонала, что позволяет сократить затраты;
- 4) сильная инженерная команда;

- 5) высококвалифицированные специалисты в области управления;
- 6) возможность увеличения объемов выпуска без потери качества;
- 7) отсутствие наценок по регионам;
- 8) повышение качества продукции на 20% по сравнению с позапрошлым годом;
- 9) серьезные клиенты (Минобороны, Минпромторг, Роскосмос, Газпром, Транснефть, Роснефть, Ростелеком, МТС, Telecom Italia, Thales, Transas, Telefonica, Pertamina);
- 10) наличие в штате специалистов «старой школы».

При разработке мероприятий и координации действий по удержанию и совершенствованию конкурентных преимуществ необходимо исследовать *динамику жизненных циклов конкурентных преимуществ*, жесткие ограничения в использовании конкретных факторов, возможное давление неблагоприятных внешних и внутренних условий. По перечисленным выше конкурентным преимуществам ЗАО «Микран», можно сказать, что практически все конкурентные преимущества находятся сейчас в стадии «пожинания плодов» и не требуют дальнейшего совершенствования т.к.:

- квалификация персонала поднимается за счёт периодической аттестации и переподготовки;
- полный производственный цикл продукции функционирует без перебоев в системе;
- с каждым годом объём производства увеличивается без потери качества;

Есть риск в утрате некоторых конкурентных преимуществ, а именно - № 1,3,9 так как, они зависят от качества и новизны услуг, наличия

дополнительных НИОКР, положения на рынке, уровня узнаваемости на рынке и уровня профессиональной подготовки команды. Замедление роста связано с активностью зарубежных сильных конкурентов с более широким спектром услуг и товаров.

По первому преимуществу можно сказать, что постоянно разрабатывать и внедрять новые технологии очень сложно, для этого необходимо проводить работу с сотрудниками и искать новых, талантливых специалистов. От туда и идёт угроза в утрате преимущества №3 так как, привлечение в штат новых сотрудников приведёт к наибольшим затратам на их подготовку и на создание комфортной рабочей среды. Если компания на какое-то время станет сдавать позиции и не внедрять новые разработки, то она может утратить своё конкурентное преимущество №9 т.к., клиентам важно наличие чего-то нового у производителя, если этого не будет, они будут уходить к компаниям-конкурентам и получать это у них.

На этом этапе, решающим условием сохранения конкурентных преимуществ будет являться обновление технологий, повышение технико-организационного и технологического уровня производства, совершенствование профессионализма персонала и развертывание мероприятий по организации инвестиций в новые проекты.

С целью сохранения конкурентного преимущества и укрепления своей рыночной позиции на продолжительный период фирма может предпринять

“второе наступление”. Стратегическое наступление, на мой взгляд, может иметь следующие направления:

- ✓ внедрение на собственное производство новых технологий, которые применяют компании-конкуренты;
- ✓ внедрение системы формирования кадрового потенциала (СУТР);
- ✓ изучение и использование опыта других компаний.

Для внедрения на производство новых технологий необходим определённый набор знаний у сотрудников в данной отрасли, существует нехватка таких людей на предприятии. На разработку НИОКР «Микран» тратит примерно 1/3 от годового получаемого дохода, что составляет примерно 2 316 971 616 рублей. Эти средства уходят на переподготовку сотрудников компании, на выделение всех необходимых условий для студентов-стажеров, на закупку новейшего оборудования. Ученые обосновали целесообразность инвестиций в человека в виде затрат на его образование и переподготовку ростом производительности труда работника и увеличением его доходов. Последние исследования проводились в 2015 году, американский учёный в области управления персоналом Джейсен Морис доказал, что внедрение системы управления талантами, находящимися в резерве (СУТР), целесообразно.[24]

Лиши, детально исследовав процесс воспроизводства человеческого капитала, определив его экономическую сущность, установив законы движения человеческого капитала, можно ответить на постоянные вызовы инновационного производства и таким образом решить проблемы его развития.

В компании ЗАО «Микран» отдел кадров осуществляет полный контроль за использование и расстановкой кадров служащих и рабочих, руководящих специалистов и работников.

Главным в отделе управления человеческими ресурсами компании является анализ деловых и других качеств у специалистов, анализ состава компании с целью их рациональной расстановки, подбора кадров на замещение должностей, входящих в номенклатуру руководителя фирмы, создание соответствующих условий для творческой деятельности, повышения образовательного и классификационного уровня.

Руководство компании «Микран» понимает, что производительность рабочих напрямую зависит от внутрипроизводственного климата. Именно

поэтому отдел кадров заинтересован в изучении мнения сотрудников, психологического климата в коллективе, что помогает построить оптимальную политику для своего коллектива, тем самым повысить их трудовой настрой.

На основе проведённого анализа можно предложить кампании перейти к осуществлению системы управления талантами, находящимися в резерве(СУТР), так называемой работе с кадровым резервом в новом формате.

Предлагаемая СУТР характеризуется следующим образом:

1. Использование потенциала лучших специалистов уже сегодня, без обещаний новых назначений (в отличие от действующей системы кадрового резерва).

2. Отбор наиболее ценных для ЗАО «Микран» сотрудников, отдача от которых в управленческой или профессиональной деятельности значительно больше, чем от других.

3. Фокусировка, в первую очередь, на развитии именно таких работников, их последующее продвижение и воспитание у них чувства принадлежности к компании.

Целью СУТР является создание оперативного резерва руководителей, лучшие из которых смогут занять любую вакантную должность более высокого уровня управления в рамках определенного функционального направления. То есть, отбор кандидатов производится не на должность, а на более высокий уровень управления.

Наставничество – это такая форма обучения на рабочем месте, практическая составляющая является в этой форме ключевым звеном. В процессе обучения стажёру выбирается более опытный и квалифицированный наставник, он делится с ним опытом, даёт определённый и необходимый уровень знаний и навыков, а так же помогает адаптироваться в компании. Другими словами, наставничество нацелено на рост прикладных

профессиональных компетенций человека и, в отличие от коучинга, адресован специалистам линейного звена.

Обучение персонала на рабочем месте должно стать важным звеном корпоративной системы развития персонала ЗАО «Микран». Оно заслуживает особого внимания, поскольку представляет собой один из наиболее эффективных сегодня методов, проверенных временем и отработанных многими поколениями.

Наставники будут подбираться из наиболее подготовленных сотрудников, обладающих высокими профессиональными качествами, имеющих стабильные показатели в работе, способность и готовность делиться своим опытом, имеющих системное представление о своем участке работы и работе подразделения, преданных делу компании, поддерживающих ее стандарты и правила работы, обладающих коммуникативными навыками и гибкостью в общении.

Планируется, что показателями оценки эффективности работы наставника будет являться выполнение целей и задач новым сотрудником в период испытательного срока. Оценка будет производиться на промежуточном и итоговом контроле.

Наставническая деятельность будет оцениваться по ее завершении аттестационной комиссией, сотрудник будет оцениваться с разных уровней: руководителем подразделения, наставником, коллегами, подчиненными и самим аттестуемым.

Предлагаются следующая система мотивации наставника:

1 вариант – новый сотрудник успешно проходит испытательный срок. Наставник получает дополнительное вознаграждение в размере 30 000 (тридцать тысяч) рублей.

2 вариант – новый сотрудник, проработавший не менее одного месяца, не прошел испытательный срок (не по причине неудовлетворительной работы

наставника) – наставник получает компенсацию за проделанную работу в размере 15 000 (пятнадцать тысяч) рублей.

3 вариант – при выявлении неудовлетворительной работы наставника наставнику объявляется замечание.

В предлагаемой системе наставник будет обязан:

1. Знать требования законодательства, ведомственных нормативных актов, определяющих права и обязанности сотрудника (стажера) по занимаемой должности.

2. Разрабатывать и утверждать совместно с непосредственным начальником сотрудника (стажера) индивидуальный план его обучения.

3. Всесторонне изучать деловые и нравственные качества сотрудника (стажера), его отношение к работе, коллективу.

4. Оказывать сотруднику (стажеру) индивидуальную помощь в овладении избранной профессией, практическими приемами, выявлять и совместно устранять допущенные ошибки.

5. Личным примером развивать положительные качества сотрудника (стажера), привлекать к участию в общественной жизни коллектива, содействовать развитию общекультурного и профессионального кругозора.

6. Нести материальную ответственность за действия стажера в период прохождения им испытательного срока.

Кроме того, наставник вправе будет привлекать для дополнительного обучения стажера других сотрудников (с письменного согласия непосредственного руководителя и привлекаемых сотрудников).

Также предполагается, что наставник сможет требовать рабочие отчеты у нового сотрудника, как в устной, так и в письменной форме.

В целом, грамотно выстроенная и правильно функционирующая система наставничества позволит ЗАО «Микран» добиться следующих эффектов:

- сокращения сроков выхода на плановый уровень производительности труда и достижение соответствия корпоративным стандартам;
- повышения профессионального уровня и навыков всех без исключения сотрудников, вовлеченных в систему наставничества, включая самого наставника;
- снижения риска профессионального выгорания ключевых, наиболее опытных сотрудников, носителей знаний, навыков и системы корпоративных ценностей;
- предоставления опытным сотрудникам возможностей для карьерного роста как в горизонтальном, так и вертикальном направлении;
- сохранение существующих на предприятии конкурентных преимуществ и создание условий для формирования новых.

Для оценки экономической эффективности предлагаемой к реализации системы необходимо сравнить затраты на ее разработку и применение с положительными экономическими эффектами, которые способна принести предлагаемая система.

Расчет затрат на реализацию системы представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Расчет затрат на применение предлагаемой системы

Мероприятие	Сумма затрат, тыс. руб.
Консультационное сопровождение разработки системы	100,00
Доплата работникам кадровой службы за СУТР	150,00
Взносы с доплаты за СУТР	45,3
Доплата за наставничество	600,00
Взносы с доплаты за наставничество	181,2
Итого	1 076,50

При разработке и документальном оформлении предлагаемой к реализации системы необходимо получение различного рода консультационных услуг, особенно в сфере трудового права, что позволит ЗАО «Микран» избежать ошибок при оформлении системы и возможных судебных исков со стороны недовольных работников компании в перспективе.

При разработке СУТР доплаты предполагаются только работникам кадровой службы компании (документальное сопровождение процесса, проведение тестов, разработка индивидуальных планов развития для каждого талантливой резервиста).

На 2017 год запланировано создание резерва и включение в него 15 человек. За каждого резервиста работник кадровой службы получит доплату в размере 10 тыс. руб. на человека. С учетом сказанного сумма годовой доплаты работникам кадровой службы «Микран» составит 150 тыс. руб.

Также с указанной доплаты будут начислены взносы в размере 30,2 % от сумм начисления – 45,3 тыс. руб.

Планируется, что в 2017 г. наставничеством будет занято 10 специалистов компании, которым будет поручено по 2 работника.

За каждого наставляемого наставник получит по 30 000 руб. (в случае успеха) и по 15 000 руб. (в случае, если наставляемый не оправдает возложенных на него надежд, но не по вине наставника).

Итого сумма доплаты за работу наставника составит 600 тыс. руб. (10 чел. * 2 * 30,0 тыс. руб.).

При этом на сумму доплат должны быть начислены взносы (минимум 30,2 %), что суммарно составляет 181,2 тыс. руб.

За кадровую логистику никаких доплат не предусмотрено. Работникам кадровой службы положения об осуществлении кадровой логистики в пределах их должностных компетенций будут включены в должностные инструкции.

С учетом всех перечисленных расходов годовая сумма затрат на внедрение в деятельность компании предлагаемой системы составят 1 076,5 тыс. руб. Кроме того, за счет роста квалификации и профессионального мастерства персонала компания добьется снижения уровня брака, который в настоящее время (по данным статистики, предоставленной финансово-плановым отделом) составляет 0,34 % от уровня производимой продукции. С учетом предлагаемых мероприятий уже к концу 2017 г. планируется снизить уровень брака до 0,25 % от уровня производства.

Планируемый ЗАО «Микран» объем производства на 2017 г. составляет 8`651`316`020 руб.

С учетом текущего уровня брака, потери компании составят 29 414 474 руб. (8 651 316 020 руб. * 0,34 %).

Применение предлагаемой системы позволит компании сократить уровень брака, а, следовательно, и уровень потерь от него.

Планируемый уровень потерь тогда составит 21 628 290 руб. (8 651 316 020 руб. * 0,25 %).

Следовательно, уровень потерь от брака сократится на 7 786 184 руб. (29 414 474 – 21 628 290 руб.).

Таким образом, рассмотренный во второй главе материал позволяет сделать следующие выводы.

При применении указанной системы ЗАО «Микран»:

- развивает свой персонал;
- освоение новых технологий молодыми специалистами;
- стимулирует своих работников к обучению и наставничеству;
- за счет роста эффективности деятельности персонала повышается производительность труда;
- за счет более грамотной работы персонала снижается количество брака.

Таким образом, беря за основу конкурентное преимущество «Микрана» - наличие специалистов «старой школы», мы можем предложить систему СУТР, для того чтобы эти специалисты делились своим бесценным опытом с молодыми стажерами, тем самым создавая в компании новых специалистов с потенциалом лидеров. Следовательно, предлагаемая система развития персонала эффективна, и может быть предложена руководству компании для применения.

ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

Группа	ФИО
3А3В	Рузинская Анастасия Игоревна

Институт	ИСГТ	Кафедра	ИП
Уровень образования	бакалавриат	Направление/специальность	38.03.02 Менеджмент

Исходные данные к разделу «Социальная ответственность»

<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения) - опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы) - негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу) - чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера) <p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Рабочее место в главном офисе по адресу пр. Кирова 51 д Старший менеджер ЗРЭА Большая часть рабочего времени проходит в офисном помещении за компьютером, соответственно влияние на организм человека оказывают такие факторы, как освещенность, воздействие электромагнитного излучения.</p> <p>Исходными данными для составления раздела послужили: – официальный сайт предприятия; – годовая финансовая отчетность, предоставленная ЗАО «Микран»; – действующие регламентирующие нормативные документы; – Федеральный закон от 29.12.2012 N 275-ФЗ «О государственном оборонном заказе»; – № 159-ФЗ от 29 июня 2015г «О внесении изменений в Федеральный закон «О государственном оборонном заказе».</p>
---	--

Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке

<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - принципы корпоративной культуры исследуемой организации; - системы организации труда и его безопасности; - развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации; - системы социальных гарантий организации; - оказание помощи работникам в критических ситуациях. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведение обучающих мероприятий для сотрудников; 2. Мероприятия по охране труда. 3. Предоставляются полисы ДМС для сотрудников. 4. Корпоративные мероприятия для сотрудников и их детей. 5. Организация летнего отдыха для детей сотрудников. 6. Помощь молодым семьям в виде частичного погашения процентов по ипотечному кредитованию.
---	---

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - содействие охране окружающей среды; - взаимодействие с местным сообществом и местной властью; - спонсорство и корпоративная благотворительность; - ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров); - готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Деятельность компании в сфере охраны окружающей среды (утилизация отходов). 2. Взаимодействие компании с местным сообществом и местной властью (СМИ, городская, районные администрации и т.д.). 3. Спонсорство и благотворительность компании (Фонд им. Алены Петровой). 4. Участие в государственных программах по обеспечению жильем молодых специалистов; 5. Выплата именных стипендий перспективным студентам, проходящим практику на базе предприятия
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализ правовых норм трудового законодательства; - анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов; - анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Положение о системе управления охраной труда, пожарной и экологической безопасностью производственной деятельности 2. Деятельность компании в области охраны окружающей среды регламентирована проектами нормативов образования отходов и лимитов на их размещение, утвержденными в «Росприроднадзоре»

Дата выдачи задания для раздела по линейному графику	10.02.2017
---	-------------------

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент	Черепанова Наталья Владимировна	к. ф. наук		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
ЗАЭВ	Рузинская Анастасия Игоревна		

Глава 3. Социальная ответственность предприятия ЗАО «МИКРАН»

Полное наименование компании – Закрытое акционерное общество «Микран» (ЗАО «Микран»).

Социальная ответственность компании состоит из целого комплекса мероприятий по природоохранной деятельности и развитию социальной деятельности на добровольной основе со стороны компании.

Компания ЗАО «Микран» выгодно отличается от других предприятий высокой социальной ответственностью. Работники компании являются ее самым ценным ресурсом, а забота об их здоровье, моральном и физическом благополучии – дело чести.

Политика компании, проводимая в сфере социальной ответственности, поддерживается системой охраны труда, корпоративной культурой, а также политикой в сфере качества в целях:

- соблюдения прав персонала;
- проявления лояльности в отношении персонала путем материального и морального стимулирования;
- возможности профессионального и карьерного роста в рамках организации;
- непрерывного повышения уровня квалификации работников путем организации и проведения обучающих мероприятий, принятия участия в выставках, семинарах и др.;
- защиты здоровья и жизни потребителей производимой предприятием продукции;
- соблюдения мировых стандартов в экологической сфере.

Миссию компании можно выразить следующим образом. Электромагнитными волнами создается комфорт современного мира. Они

обеспечивая нас информацией, теплом и светом. Мы постоянно расширяем горизонт применения радиоволн для потребностей современного информационного общества.

Стратегическая цель заключается в производстве соответствующей международным стандартам качества, конкурентоспособной и высококачественной продукции, способной удовлетворить потребительские запросы.

Программа кадрового развития компании включает в себя следующие направления:

1. Необходимость оптимизации кадрового состава и увеличения уровня его лояльности компании. Лояльность персонала должна основываться на социальных гарантиях и экономических стимулах, способствующих гармоничному, полноценному развитию трудовых отношений.

Основные направления стратегии управления персоналом компании:

- внедрение методов управления персоналом в целях повышения эффективности выполнения поставленных задач;
- внедрение методов материального и морального стимулирования персонала;
- разработка пакета льгот и компенсаций для привлечения высококвалифицированных перспективных кадров;
- создание высокоэффективных и стратегически мыслящих команд менеджеров;

2. Для снижения негативного воздействия на природную среду и обеспечения благополучия в экологической сфере при одновременном снижении удельных расходов сырья, материалов и экономии энергетических ресурсов, в компании разработана и внедрена в практику система экологического менеджмента, соответствующая требованиям стандарта ГОСТ Р ИСО 14001 –2007 (МС ИСО 14001:2004).

Среди всевозможных наград и достижений Микрана можно выделить следующие:

1. 2012. «Микран» получил статус лучшей «организации высокой социальной эффективности» Томской области.

2. 2012. Платиновая медаль 8-ого Московского Международного форума «Точные измерения — основа качества и безопасности».

3. 2013. Генеральный директор ЗАО «Микран» Владимир Доценко стал менеджером года Томской области.

4. 2013.«Микран» вошел в список 30 высокотехнологичных быстроразвивающихся компаний России рейтинга «ТехУспех».

5. 2014. ЗАО «Микран» признан лучшим инновационным предприятием Томской области.

6. 2014. Разработка многофункционального разведывательно-информационного комплекса в интересах Войск воздушно-космической обороны.

7. 25 марта 2015 года «Микран» открыл завод радиоэлектронной аппаратуры имени В. Я. Гюнтера, площадью 15 тыс. кв.м. и рассчитанный на 950 рабочих мест.

8. 2015. ЗАО «Микран» совместно с ТУСУРОм заняли 3-е место в конкурсе «Зеленый чип», учрежденного Фондом инфраструктурных и образовательных программ совместно с оргкомитетом выставки «Новая электроника — 2015».[23]

Определение стейкхолдеров программы КСО

Стейкхолдеры – это заинтересованные стороны, на которые оказывается влияние деятельностью предприятия. Они могут как конкурировать между собой, так и сотрудничать.

В табл. 15 отражена структура стейкхолдеров компании.

Таблица 15 – Стейкхолдеры компании ЗАО «Микран»

<i>Прямые</i>	<i>Косвенные</i>
1. Наиболее заинтересованными лицами являются собственники компании.	1. Государство проявляет к компании интерес в лице налоговой службы, в части предоставления новых рабочих мест, а также в плане соответствия осуществляемой компанией деятельности требованиям действующего законодательства.
2. Сотрудники компании – каждый сотрудник лично заинтересован в своей зарплате и получении социальных выплат.	2. Экологические компании заинтересованы в охране окружающей среды, в снижении негативного влияния на природную среду и в экономии всевозможных ресурсов.
3. Кредиторы и инвесторы компании. Интерес инвесторов проявляется, прежде всего, в прибыли, получаемой ими от их инвестиций и в учете возможных рисков от инвестиций. Кредиторы компании заинтересованы в компенсации вложенных денежных средств и уплаты по ним процентов.	3. Общественные объединения особо заинтересованы в пожертвованиях и оказании спонсорской помощи.
4. Потребители выпускаемой компанией продукции.	4. Конкуренты, интерес которых заключается в получении преимущества перед компанией.

Структура стейкхолдеров компании ЗАО «Микран» на предмет количества полностью соответствует необходимой для компаний такого направления.

Целесообразно детальнее рассмотреть некоторых стейкхолдеров компании:

1. Кредиторы и инвесторы компании. Руководство компании с уважением относится к правам своих акционеров, постоянно информируя их об осуществляемой компанией деятельности, стремясь завоевать их доверие путем выполнения всех обязательств перед ними.

2. Государство. Компания активно взаимодействует с государственными органами, применяя в своей экономической и хозяйственной деятельности законодательные нормы, стандарты и правила деловой и корпоративной этики. Иначе говоря, компания выполняет все положения и требования, установленные законодательством, в части ведения предпринимательской деятельности. Кроме того, компания в полной мере выполняет все свои налоговые обязательства, своевременно и в полном размере выплачивает зарплату работникам, а также осуществляет профессиональное управление в сфере безопасности труда, экологии и охраны здоровья работников.

3. Потребители производимой предприятием продукции. Предприятием гарантируется доступность и качество производимой продукции. При производстве продукции предприятие принимает во внимание индивидуальные потребности потребителей. Компания стремится продаваться только высококачественную продукцию, которая соответствует стандартам международного уровня.

Наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывают прямые стейкхолдеры, в качестве которых выступают потребители производимой продукции, поскольку производство и реализация продукции является невозможной без ее реализации потребителям. Недовольство качеством продукции со стороны потребителей и отсутствие спроса – факторы, способные привести к исчезновению предприятия.

Работники предприятия также оказывают существенное влияние на его деятельность, поскольку их социальная неудовлетворенность может привести к снижению заинтересованности в компании-работодателе и к снижению

результатов, к которым стремится компания. Зачастую это приводит к возникновению дополнительных издержек.

Воздействие со стороны косвенных стейкхолдеров на деятельность предприятия проявляется, в основном, в экологических предприятиях, поскольку компания стремится к снижению расхода экологических резервов и отрицательного воздействия на природную среду.

Программы КСО, в основном, соответствуют интересам таких стейкхолдеров, как общественные объединения, экологические организации, сотрудники компании и потребители производимой продукции.

Что касается компаний-конкурентов, то здесь можно отметить их небольшое количество и то, что со всеми серьезными конкурентами предприятие заключило дилерские соглашения.

Структура программ корпоративной социальной ответственности предприятия ЗАО «Микран» представлена в виде таблицы 16.

Таблица 16 – Структура программ КСО предприятия ЗАО «Микран»

Наименование мероприятия	Элемент	Стейкхолдеры	Сроки реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Доступное жильё	Поддержание социальной значимости сотрудников	Работники предприятия	На протяжении рабочей деятельности сотрудника	Нуждающиеся сотрудники должны быть обеспечены жильем
Корпоративные премии	Поддержание социальной значимости сотрудников	Ветераны труда, юбиляры	Каждый месяц	Большие сотрудники должны быть удовлетворены поощрениями
Комплекс спортивно-оздоровительных мероприятий	Социально-ответственное поведение	Работники предприятия	Круглый год	Все сотрудники должны быть удовлетворены поощрениями

Приложение к таблице 16				
Предоставление возможности заключить договор страхования по ДМС сотрудников	Дополнительное медицинское и социальное страхование сотрудников	Работники предприятия	1 раз в год	Работники предприятия будут иметь полис дополнительного медицинского страхования
Повышающее квалификацию обучение	Развитие персонала	Работники предприятия	По мере необходимости	Повышение квалификации персонала
Курсы по охране труда, окружающей среды	Безопасность труда. Охрана окружающей среды	Весь штат предприятия	1 раз в год	Все сотрудники предприятия должны знать правила охраны труда и безопасности

Основываясь на вышеприведенной информации, можем заключить, что реализуемые компанией мероприятия КСО являются целесообразными и в полной мере соответствуют ожиданиям стейкхолдеров компании.

В таблице 17 представим основные затраты предприятия на корпоративную социальную ответственность.

Таблица 17 – Затраты на мероприятия КСО

Мероприятие	Затраты в тыс.руб.		
	2015	2016	2017
Поддержание социальной значимости сотрудников	215	311	354
Социально-ответственное поведение	114	134	147
Дополнительное медицинское и социальное страхование	93	132	298
Развитие персонала	250	341	511
Безопасность труда	102	526	664

Приложение к таблице 17

Охрана окружающей среды	68	90	154
Итого	817	1534	2128

Основываясь на вышеизложенном материале, можем сделать общий вывод касательно эффективности программ КСО ЗАО «Микран»:

1. Программы КСО полностью соответствуют стратегии и целям компании ЗАО «Микран».

2. В компании преобладающей является внутренняя направленность КСО т.к., руководство компании считает, что забота о своих ценных сотрудниках стоит больших усилий и затрат, чтобы обеспечить наиболее благоприятные условия для их работы.

3. Реализуемые программы по КСО соответствуют интересам стейкхолдеров.

4. Путем реализации в своей деятельности программ КСО, компания получает квалифицированных и надежных сотрудников, хорошую деловую репутацию, что положительно сказывается на установлении лидирующих позиций среди фирм-конкурентов.

5. Затраты компании по реализации программ КСО соответствуют их итоговым результатам. Это доказывает, что в своей деятельности компания успешно сочетает производство продукции и заботу о работниках.

Рекомендации, направленные на усовершенствование практики КСО в компании ЗАО «Микран»:

–компании необходимо сделать больший упор на внешнее КСО, увеличить количество благотворительных мероприятий, для того чтобы повысить уровень узнаваемости на рынке и повысить лояльность инвесторов.

– компании необходимо продолжать участвовать в программе социально значимого маркетинга, перечисляя процент от продаж на финансирование учреждений детского типа.

– компании не нужно отказываться от выплат денежных грантов, а также от трудоустройства студентов, поскольку это позволит обеспечить необходимый приток кадров.

Заключение

Конкурентное преимущество – это то, с помощью чего фирма может обеспечить свое существование в долгосрочной перспективе. То есть фирма должна производить продукт, который стабильно будет находить покупателей. Это означает, что продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов заплатить за него, и, во-вторых, интересен покупателю больше, чем товар-аналог, производимый конкурентами. Если продукт обладает этими двумя свойствами, то можно говорить о качестве продукта и о том, что он имеет конкурентные преимущества перед другими аналогичными товарами.

На данный момент во всем мире на первый план в концепции обеспечения конкурентоспособности выходят неценовые факторы, из которых важнейшее значение приобретают качество продукта, его новизна, наукоемкость и технологичность изделий. Поэтому ведущие предприятия большинства стран мира обеспечивают укрепление своей продуктовой конкурентоспособности за счет использования инноваций, а такие преимущества могут возникать лишь на основе создания и развития комплексных инноваций, охватывающих, по крайней мере, несколько направлений инновационной деятельности – например, новый дизайн, упаковку и новый подход к маркетингу. Для внедрения на производство новых технологий необходим определённый набор знаний у сотрудников в данной отрасли, существует нехватка таких людей на предприятии.

В условиях жесткой конкуренции на международном рынке вооружений, электроники и связи существует необходимость сохранения лидерства компании на рынке. В настоящее время талантливые руководители и специалисты являются для ЗАО «Микран» уникальным конкурентным преимуществом, что наряду с новейшими технологиями, современным

оборудованием и ценовой политикой, позволяет эффективно вести бизнес. Формирование, развитие и удержание высокопрофессиональных, эффективных и приверженных работников позволит компании сохранять и наращивать свой конкурентный потенциал и в перспективе. Именно поэтому, вопросы формирования конкурентных преимуществ, через инструмент подготовки кадрового резерва сегодня являются для компании такими важными.

Для решения проблем профессионального развития персонала руководству компании необходимо понимать, что однократные мероприятия не дадут требуемых результатов. Требуется система профессионального развития и карьерного роста. При этом выбор способов развития и обучения кадров зависит от имеющихся у компании ресурсов, длительности соответствующих мероприятий, состава потенциальных участников, квалификации преподавателей, штатной структуры компании, а также целей и задач, которые ставит руководство.

В практической части работы были проанализированы деятельность ЗАО «МИКРАН», также рассмотрена действующая в компании система управления персоналом, её существующие конкурентные преимущества, и проанализирован уровень конкурентоспособности компании на рынке телекоммуникаций и связи. На основе анализа внутренней и внешней среды были разработаны мероприятия по совершенствованию конкурентных преимуществ компании.

С целью совершенствования действующей в компании системы управления и развития персоналом были предложены следующие мероприятия:

- 1) создание системы управления талантливymi резервистами;
- 2) создание системы наставничества.

В целом, при применении указанной системы ЗАО «МИКРАН» получит следующие преимущества: развивает свой персонал; стимулирует своих работников к обучению и наставничеству; за счет роста эффективности

деятельности персонала повышается производительность труда; за счет более грамотной работы персонала снижается количество брака; снижает потери от брака – 7 786 184 на руб.

В целом, предлагаемая система развития персонала эффективна, и может быть предложена руководству компании для применения.

Список использованных источников

1. Абрамов А. Инвестиции в профессиональное развитие персонала: как оценить эффективность // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). 2015. № 4. С. 82 – 88.
2. Авалян Р., Ленсу Е.: «В кризис на развитие и обучение персонала нужно тратить еще больше» [Интервью с Е. Ленсу] // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2015. № 6. С. 11 – 19.
3. Агати́на В.М., Дагов А.А. Менеджмент и инновации: Учеб. Пособие. – М: Дело, 2015. – 528 с.
4. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. Учебное пособие. М.: Типография "Новости", 2000. — 255 с.
5. Александров А.К., Неделькин А.Н. Конкурентоспособность предприятия. – М: Новое знание, 2013. – 288 с.
6. Герш М.В. Современные методы обучения персонала: отдел кадров коммерческой организации. 2015. № 11. С. 56 – 62.
7. Горбашко Е.А., Максимцева И.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика: учебник для магистров. — М: Юрайт, 2015. — 447 с.
8. Добрынин А.И., Дятлов С.А., Цыренова Е.Д. Человеческий капитал в транзитивной экономике: формирование, оценка, эффективность использования. М: Наука, 2011. – 309 с.
9. Капелюшников Р.И. Современные западные концепции формирования рабочей силы. – М.: Наука, 1981. – 136 с.
10. Кахраман Е. Human resources – бесконечный процесс развития, поиска и анализа [Интервью с А.Я. Кибановым] // Управление персоналом. 2014. № 18. С. 19 – 34.
11. Куштавкин Д.Е. Разработка бренда как фактор формирования конкурентных преимуществ. – М: Мксимо, 2014. — 300 с.
12. Лифиц И. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие. – М: Юрайт, 2014. – 438 с.
13. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом. – М: Омега-Л, 2016. – 552 с.

14. Мескон М., Альберт М., Хелоури Ф. Основы менеджмента. – М: ДЕЛО, 2013. – 238 с.
15. Основы маркетинга в телекоммуникациях: учебное пособие для вузов. – М: Радио и связь, 2013. — 320 с.
16. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. — М: Альпина Паблишер, 2016. – 716 с.
17. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов/ Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 454 с.
18. Хотинская Г.И. Факторы увеличения конкурентоспособности компании. – СПб: Питер, 2014. — 410 с.
19. Хотинская Г.И. Факторы увеличения конкурентоспособности компании. – СПб: Питер, 2013. — 410 с.
20. Шоул Д. Человеческий ресурс как конкурентное преимущество. — М.: Альпина Паблишер, 2016. – 338 с.
21. Всемирный обзор индустрии развлечений и СМИ: прогноз на 2016-2020 года. Ключевые тенденции мирового и российского рынков. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.pwc.ru/> (дата обращения 31.05.2017).
22. ГидМаркет: Маркетинговое исследование Российского рынка телекоммуникационных систем. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://gidmark.ru/uploads/demo_telekommunicacii.pdf/ (дата обращения 30.05.2017).
23. Коновалова М. Мировые тенденции обучения и развития персонала и ситуация в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.case-hr.com/statiyi-i-otcheti/35008.html> (дата обращения: 11.05.2017).
24. Официальный сайт ЗАО «МИКРАН»: о компании [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.micran.ru/> (дата обращения 15.05.2017).