Сохранение самообладания сотрудниками, постоянная работа над повышением своей компетенции, развитие коммуникабельности и сохранение бдительности является мощнейшей преградой для любого проявления психологической агрессии, как со стороны руководства, так и со стороны коллектива.

1. Актуальные проблемы управления персоналом: моббинг: учеб. пособие / И.Б. Дуракова, Е.С. Кобылина. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 226 с.
2. Евтихов О.В. Моббинг: фазы развития и его профилактика. Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/11/24/mobbing_profilaktika.html
3. Нуртдинова А.Ф. Проблема моббинга и профессиональная карьера // NovaInfo.ru. 2016. №46-3
4. Kleinsorge G. Mobbing am Arbeitsplatz // Wirtschaftsrecht. Mobbing. 2010. NWB30. S. 2390-2398.
5. Leymann H. The Content and Development of Mobbing at Work // European Journal of Work and Organizational Psychology. 1996. V.5.P/ 165-184.

Мельничук Л.Д., Придыус С.Г.

Управление конкурентоспособностью предприятия на рынке

*Филиал ПГУ им. Т.Г. Шевченко в г. Рыбница
(Россия, Рыбница)*

doi: 10.18411/lj-10-2019-205

idsp: ljjournal-10-2019-205

Аннотация

В статье рассмотрены теоретические основы стратегического управления предприятием на основе использования маркетингового подхода, проведен анализ результативности маркетинговой деятельности действующего предприятия Республики Молдова SRL «Amon-Trade», предложены рекомендации по стратегическому управлению функционированием и развитием предприятия в современных социально-экономических условиях.

Ключевые слова. стратегическое управление, конкурентоспособность организации, маркетинговая стратегия, стратегические решения.

Abstract

The article deals with the theoretical foundations of strategic enterprise management based on the use of a marketing approach, the analysis of the effectiveness of marketing activities of the existing enterprise of the Republic of Moldova SRL "Amon-Trade", offers recommendations for strategic management of the functioning and development of the enterprise in modern socio-economic conditions.

Keywords. strategic management, competitiveness of the organization, marketing strategy, strategic decisions.

Одной из важнейших стратегических задач функционирования предприятия на современном этапе является повышение его конкурентоспособности, которая заложена в основу маркетинговой стратегии предприятия, объединяющей в единую систему стратегии по всем элементам маркетингового комплекса. Актуальность рассматриваемой темы предопределена необходимостью анализа имеющейся теоретической базы в сфере стратегического управления предприятием на основе использования маркетингового подхода, а также проведении анализа стратегии и тактики маркетинговой деятельности действующего предприятия Республики Молдова SRL «Amon-Trade», выработке действенных рекомендаций по стратегическому управлению функционированием и развитием предприятия в современных социально-экономических условиях.

Теоретической основой исследования выступают работы отечественных и зарубежных экономистов в области маркетинга, таких, как Г.Л. Багиев, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, Г.В. Попова, В.М. Тарасевич, Р.А. Фатхутдинов. Практической базой исследования явились отчетные данные SRL “Amon-Trade” за период 2016-2018 гг.

Разработка маркетинговой стратегии предприятия предусматривает исследование и прогнозирование конъюнктуры товарного рынка, изучение покупателей, изучение товаров, конкурентов и других элементов рыночного хозяйства.

Стратегические решения направлены на то, чтобы обеспечить компании долгосрочную благоприятную конкурентную позицию. Если говорить о маркетинге, то стратегия – это решения о товарах, которые компания предлагает на рынке, о потребителях, для которых эти товары создаются. Другими словами, у компании есть стратегия, если она знает, что и кому будет продавать в ближайшие несколько лет, насколько она готова влиять на спрос и оставаться востребованной на рынке при его изменении.

В зависимости от маркетинговой стратегии формируются маркетинговые программы [1, с. 98], которые могут быть ориентированы:

- на максимум эффекта независимо от риска;
- на минимум риска без ожидания большого эффекта;
- на различные комбинации этих двух подходов.

Технико-экономические, финансовые и социальные процессы, протекающие на предприятии, можно разделить на три группы [1, с. 99]:

- процессы использования имеющегося потенциала для производства продукции, выполнения работ и оказания услуг («производство»);
- процессы создания, наращивания и модернизации потенциала предприятия («воспроизводство»);
- процессы, обеспечивающие создание и развитие самой воспроизводственной базы предприятия («воспроизводство воспроизводства»).

Пользуясь этой классификацией, можно соответствующим образом структурировать принимаемые решения.

Учитывая, что предпринимательские структуры функционируют в условиях острой конкуренции, возникает необходимость разработки и реализации эффективных рыночных стратегий.

В этом плане, главными направлениями обеспечения конкурентного преимущества фирмы должны быть: работа на опережение действий конкурентов путем разработки гибкой товарной и ценовой политики, удержание инициативы в конкурентной борьбе, обеспечение ресурсного потенциала для достижения поставленных целей, разработка гибкой системы планирования деятельности фирмы на рынке, путем обоснования эффективной стратегии взаимодействия с конкурентами.

Фирма, ориентирующаяся на успех, должна ставить своей целью не только выпуск продукции, пользующейся спросом у потребителей, в центре ее внимания должна быть и цель разработки и реализации собственной конкурентной стратегии, которая будет учитывать характер и потенциал конкурирующих сил рынка, сил, которые формируют и отслеживают динамику рынка, диффузию потребителей и конкурентов в маркетинговой среде.

Индикаторами привлекательности и конкурентоспособности рынка могут выступать различные критерии, выбор которых требует не только знаний, но и опыта маркетинговой деятельности, а также соблюдения следующих условий:

- при оценке конкурентоспособности фирмы следует ориентироваться на уровень преимуществ фирмы по сравнению с самым сильным конкурентом;

- при сравнении индикаторов следует приводить их к сопоставимому виду с помощью весовых коэффициентов;
- оценки конкурентоспособности должны отражать не только текущий, но и ожидаемый уровень индикаторов;
- анализ должен заканчиваться итоговой оценкой привлекательности рынка товара и конкурентной позиции фирмы на этом рынке.

SRL “Amon-Trade” – организация с ограниченной ответственностью, функционирующая в строительной индустрии: занимается строительством дорожных и мостовых сооружений, производит и реализует строительную продукцию.

Основные показатели производства продукции за период 2016 - 2018 гг. SRL “Amon-Trade” представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные показатели производства продукции SRL “Amon-Trade” за период 2016-2018 гг.

Наименование продукции	Объем производства в 2016 г.	Объем производства в 2017 г.	Объем производства в 2018 г.	Отклонение, +/-	
				2016 г.- 2017 г.	2017 г.-2018 г.
Бетон М-100	100000	200000	150000	100000	-50000
Бетон М-150	200000	300000	150000	100000	-150000
Бетон М-200	500000	700000	240000	200000	-460000
Бетон М-250	700000	750000	150000	50000	-600000
Бетон М-300	300000	4500000	160000	4200000	-4340000
Бетон М-350	200000	550000	150000	350000	-400000
Строительные услуги	10 000 000	13 000 000	5 000 000	3000000	-8000000
Итого	12 000 000	20 000 000	6 000 000	8000000	-14000000

В 2016 году предприятие реализовало товаров / услуг на сумму 12 миллионов лей. За 2017 год общая сумма реализации составила 20 миллионов лей, а в 2018 году – 6 миллионов лей.

Стратегической целью SRL “Amon-Trade” является завоевание лидерских позиций в дорожном строительстве ряда районов Республики Молдова. SRL “Amon-Trade” в перспективе рассчитывает на расширение своей материально-технической базы и выход на новый уровень предоставления услуг.

С позиции управленческого анализа, проводимого в организации SRL “Amon-Trade”, при формировании показателей эффективности деятельности нужно акцентировать внимание руководства на те «узкие места», которые не дают полноценно и во всю «силу» функционировать предприятию.

Для разработки эффективной стратегии предприятия необходимо руководствоваться знанием этих «узких мест», анализом экономической деятельности, на основе которого можно спрогнозировать дальнейшую деятельность и разработать пути решения определённых управленческих задач.

При анализе рыночного потенциала SRL “Amon-Trade” решающее значение оказывают общие условия предоставления услуг, в частности соответствие цены и качества. Но если по данному параметру SRL “Amon-Trade” обладает рыночным потенциалом, то по другим критериям оценки - не соответствует, так как не занимает более 35% рыночной доли и не имеет преимуществ в технологии предоставляемых и оказываемых услуг и работ.

Рынок дорожно-строительных услуг до сих пор не является цивилизованным, так как не имеет чётких представлений о критериях качества, хотя и есть технологическая документация СНиП 3.06.03-85 «Дорожное строительство», которая

регламентирует устройство дорожных покрытий, описывает этапы возведения дорожного полотна и мероприятия по дальнейшему обслуживанию.

Изменение уровня конкуренции на рынке дорожно-строительных услуг определяется общим состоянием экономики Республики Молдова, изменениями в законодательстве, касающиеся данной сферы деятельности, а также глобализацией сферы строительных услуг. Конкурентная среда на рынке дорожно-строительных услуг является достаточно сложной. Анализируя конкурентную среду между дорожно-строительными фирмами на основе выполненных государственных заказов за период 2016-2018 гг., работающих в пределах района Резина и Шолданешты, SRL “Amon-Trade” занимает рыночную долю, равную 30%.

Для оценки конкурентоспособности дорожно-строительных услуг, предоставляемых рассматриваемым предприятием представляется целесообразным использовать дифференциальный метод на основе данных представленных в таблице 2. Для этого необходимо рассчитать единичный показатель конкурентоспособности предприятия по формуле [1]:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i'}} \quad (1)$$

Таблица 2

Исходные данные для оценки конкурентоспособности услуг дифференциальным методом

Компаний-конкуренты	Технические параметры			Экономические параметры	
	гарантийный срок P_1 , дней	гарантийный срок P_2 , дней	Качество услуги P_3 , баллов	Цена, тыс. лей за m^2	Расходы на эксплуатацию в год, тыс. лей
SRL “Amon-Trade”	730	365	5	15	300
SRL “StaciGrup”	730	365	4,8	18	240
SRL “Becad”	365	180	3,5	13	160
Коэффициент весомости показателей a_i	0,3	0,2	0,6	0,5	0,5

Для распределения услуги по уровню конкурентоспособности дифференциальным методом рассчитываются единичные параметрические индексы услуги каждой компании по техническим и экономическим параметрам относительно SRL “Amon-Trade”:

– по техническим параметрам:

для SRL “StaciGrup” – $q_1 = \frac{730}{730} = 1$; $q_2 = \frac{365}{365} = 1$; $q_3 = \frac{4,8}{5} = 0,96$;

для SRL “Becad” – $q_1 = \frac{365}{730} = 0,5$; $q_2 = \frac{180}{365} = 0,49$; $q_3 = \frac{3,5}{5} = 0,7$.

– по экономическим параметрам:

для SRL “StaciGrup” – $q_1 = \frac{18}{15} = 1,2$; $q_2 = \frac{240}{300} = 0,8$;

для SRL “Becad” – $q_1 = \frac{13}{15} = 0,87$; $q_2 = \frac{160}{300} = 0,53$.

На основе данных расчётов можно сделать вывод, что SRL “Amon-Trade” обладает высокими конкурентными преимуществами, в особенности по техническим параметрам, так как у других фирм все коэффициенты не превышают значения, равного 1. По экономическим же параметрам SRL “Amon-Trade” находится на втором месте среди этих организаций, так как по значениям цены за квадратный метр дороги – 2 значение, а расходы на эксплуатацию при этом самые высокие среди выбранных фирм.

Далее необходимо рассчитать групповые показатели по техническим и экономическим параметрам деятельности относительно SRL “Amon-Trade” [1]:

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i \quad (2)$$

для SRL “StaciGrup”:

$$I_{\text{гп}} = 1*0,3 + 1*0,2 + 0,96*0,6 = 0,3 + 0,2 + 0,576 = 1,076$$

$$I_{\text{эп}} = 1,2*0,5 + 0,8*0,5 = 0,6 + 0,4 = 1$$

для SRL “Becad”:

$$I_{\text{гп}} = 0,5*0,3 + 0,49*0,2 + 0,7*0,6 = 0,15 + 0,098 + 0,42 = 0,668$$

$$I_{\text{эп}} = 0,87*0,5 + 0,53*0,5 = 0,435 + 0,265 = 0,7$$

Расчёт интегрального показателя конкурентоспособности позволит нам оценить полную картину деятельности организаций относительно SRL “Amon-Trade” и дать оценку её деятельности на рынке предоставления дорожно-строительных услуг [1]:

$$K = \frac{I_{\text{гп}}}{I_{\text{эп}}} \quad (3)$$

$$\text{для SRL “StaciGrup”} - K = \frac{1,076}{1} = 1,076$$

$$\text{для SRL “Becad”} - K = \frac{0,668}{0,7} = 0,954$$

Таким образом, после проведения анализа можно сделать следующие выводы: по техническим параметрам фирма SRL “Amon-Trade” наиболее конкурентоспособна, так как удовлетворяет запросы потребителя в наибольшей степени по сравнению к другим организациям; по экономическим параметрам SRL “Amon-Trade” конкурирует в основном только с SRL “StaciGrup”, предприятием, функционирующем на рынке дорожно-строительных услуг достаточно долгий отрезок времени и занимающем значительную долю рынка. В целом, можно утверждать, что SRL “Amon-Trade” пользуется на рынке хорошей репутацией, что обеспечивает ей достаточно стабильное функционирование.

SRL “Amon-Trade” может повысить свою конкурентоспособность и усилить влияние на рынке посредством использования следующих маркетинговых подходов:

- улучшение качества дорожного покрытия за счёт модификации его свойств и качеств, что позволит SRL “Amon-Trade” укрепить своё положение на рынке предоставления данных услуг, а также повысить уровень деловой репутации среди аналогичных фирм;
- выход на новые сегменты рынка, например, предоставление услуг по грузоперевозке или же сдача в аренду имеющейся техники (грузовые машины, катки, грейдер и другие) (таблица 3);

Таблица 3

Характеристика предполагаемых сегментов рынка SRL “Amon-Trade”

№ п/п	Сегмент рынка	Предлагаемые услуги
1	Дорожные фирмы	1. Сдача в аренду спецтехники; 2. Продажа материалов из карьера (щебень, песочно-глиняная смесь).
2	Транспортные организации	Сдача в аренду грузового автотранспорта (с возможностью предоставления водителя)
3	государственные администрации	Услуги по очистке снега в зимнее время года

- расширение каналов сбыта материалов и комплектующих. Этого можно достичь путём предложения заказчикам на строительство дороги

материалов (щебня разной фракции, песочно-глиняная смесь (ПГС) и др.) по сниженной цене для других объектов, исполнителем которых не будет являться SRL “Amon-Trade”. На складах SRL “Amon-Trade” в настоящий момент находится более 10 тысяч тонн щебня шлакового М-1000, около 5 тысяч тонн ПГС и прочих строительных материалов. На щебень шлаковый имеется сертификат качества Республики Молдова. Также возможны:

- реализация запчастей и комплектующих к транспортным средствам другим организациям;
- постепенное снижение цен на предоставляемые услуги за счёт совершенствования методов работы, повышения качества строительных материалов, специализации работников, что в свою очередь будет способствовать привлечению новых клиентов не только бюджетной сферы.

Деятельность SRL “Amon-Trade” нацелена на долгосрочную (стратегическую) перспективу функционирования на рынке, увеличение доли рынка и получения за счёт этого прибыли, поэтому SRL “Amon-Trade” необходимо максимизировать все усилия для достижения данных перспектив.

1. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры / Н.А. Казакова – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 386 с.
2. Стратегический маркетинг: Учебник для вузов. 3-е изд. / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2003. – 347 с.
3. Годовой бухгалтерский баланс SRL «Amon-Trade» за период 2016 – 2017 гг., утверждённый Национальным бюро статистики Республики Молдова от 25. 03.2018 г. URL: <http://www.statistica.md/index.php?l=ru>
4. Годовой бухгалтерский баланс SRL «Amon-Trade» за период 2017 – 2018 гг., утверждённый Национальным бюро статистики Республики Молдова от 04. 02.2019 г. URL: <http://www.statistica.md/index.php?l=ru>

Мельчекова О.Г.

Организационные изменения: основа «жизни» организаций

*Уральский государственный экономический университет
(Россия, Екатеринбург)*

doi: 10.18411/lj-10-2019-206

idsp: ljjournal-10-2019-206

Аннотация

Показаны значение и виды организационных изменений как направления повышения эффективности деятельности современных организаций. Определены проблемы внедрения организационных изменений и факторы, определяющие эффективность проведения реорганизаций. Обозначены методы преодоления сопротивления организационным изменениям.

Ключевые слова: организация, менеджмент, организационные изменения, проблемы реорганизации.

Abstract

The article shows the importance and types of organizational changes as a direction to improve the efficiency of modern organizations. The problems of implementation of organizational changes and factors that determine the effectiveness of the reorganizations. The methods of overcoming resistance to organizational changes are indicated.