

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В РАМКАХ РАЗЛИЧНЫХ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ (на примере ОАО «Белгородский завод РИТМ»)

В. С. Скруг

Государственная Дума Федерального Собрания Российской Федерации,
Москва, Россия

Существенные изменения, произошедшие в последние годы в бизнес-среде, формируют новые вызовы к процессам управления предприятиями. Статья посвящена особенностям современного менеджмента, направленного на создание и поддержание конкурентных преимуществ организации. Автором проведен обзор различных подходов к интерпретации понятия «конкурентоспособность предприятия» и «конкурентные преимущества». Рассмотрены процессы формирования конкурентных преимуществ на основе выявления сильных и слабых сторон организации. Эмпирическую базу исследования составили данные Росстата, Федеральной таможенной службы, Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, данные ОАО «Белгородский завод РИТМ». Исследована конкурентная среда на российском рынке сеялок. Особое внимание уделено мерам государственной поддержки рынка сельхозтехники. Сделан вывод о том, что рынок сеялок является быстрорастущим с высокой конкуренцией. Проведен анализ влияния внешних и внутренних факторов на конкурентный потенциал предприятия. Выполнена систематизация особенностей управления предприятием в условиях конкурентной среды. Показано, что ОАО «Белгородский завод РИТМ» обладает рядом конкурентных преимуществ, среди которых наличие собственных технологических наработок и отсутствие зависимости от импортных комплектующих. Даны рекомендации по повышению конкурентоспособности ОАО «Белгородский завод РИТМ».

Ключевые слова: факторы конкурентоспособности, конкурентная среда, конкурентные позиции, конкуренты, промышленное предприятие, сельскохозяйственная техника, сельскохозяйственное машиностроение.

BUILDING COMPETITIVE ADVANTAGES WITHIN THE FRAMES OF DIFFERENT APPROACHES TO COMPETITIVENESS MANAGEMENT (illustrated by the company 'Belgorod Plant RITM')

Valery S. Skrug

The State Duma of the Federal Assembly of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Serious changes that took place lately in business environment form new challenges to processes of enterprise management. The article studies specific features of current management aiming at shaping and retaining competitive advantages of the organization. The author reviewed different approaches to the interpretation of the notions 'competitive enterprise' and 'competitive advantages'. Processes of shaping competitive advantages on the basis of identifying strong and weak sides of the organization were discussed. The empiric base of the research was made by data of Rosstat, the Federal Customs Service, the Institute of Statistic Research and Economy of Knowledge of the Higher School of Economics and the company 'Belgorod Plant RITM'. The competitive environment on market of seeding-machines was investigated. Special attention was paid to measures of state support to market of

agricultural equipment. At the result of the research a conclusion was drawn that market of seeding-machines is fast growing with high competition. External and internal factors affecting the competitive potential of the enterprise were studied and specific features of enterprise management in conditions of competitive environment were systematized. It was shown that the company 'Belgorod Plant RITM' has a number of competitive advantages, among which the availability of own technological developments and no dependence on imported components. Recommendations were prepared aimed at improving competitiveness of the company 'Belgorod Plant RITM'.

Keywords: competitive factors, competitive environment, competitive positions, competitors, industrial enterprise, agricultural equipment, agricultural machine-building.

Сельскохозяйственное машиностроение – один из ключевых сегментов машиностроительного комплекса. Развитие сельхозмашиностроения способствует реализации задач, поставленных Доктриной продовольственной безопасности Российской Федерации и Государственной программой развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия. В число этих задач входит снижение зависимости от импорта и обеспечение модернизации российского сельского хозяйства для его успешной конкуренции на мировом рынке сельхозпродукции.

В последние годы российский парк сельхозтехники изменился как количественно, так и качественно. Произошло быстрое наращивание объемов производства, а высокая рыночная конкуренция заставила производителей техники разрабатывать и внедрять высокотехнологичные компоненты.

Существенные изменения, произошедшие в российской промышленности, в том числе изменения, связанные с научно-техническим прогрессом [4], флуктуациями экономического, политического и социального характера, формируют новые вызовы к процессам управления предприятиями. Наличие и реализация существующих и хорошо зарекомендовавших себя стратегий в настоящее время не гарантирует сохранения конкурентоспособности предприятий сельскохозяйственного машиностроения.

В экономической литературе можно встретить несколько трактовок понятия конкурентоспособности. Во-первых, под конкурентоспособностью предприятия

понимают свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с ситуацией для аналогичных объектов, представленных на данном рынке [2; 6]. Во-вторых, конкурентоспособность связывают со способностью предприятия создавать новые технологии, генерировать идеи [10]. В-третьих, конкурентоспособность предприятия определяется как способность избегать противостояния с конкурентами при помощи формирования новых рынков дифференцированной продукции [9].

Конкурентоспособность часто отождествляют с конкурентными преимуществами. Однако между данными понятиями есть причинно-следственное различие. Конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ, без которых невозможна конкурентоспособность [5]. Конкурентные преимущества – это те характеристики, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти характеристики могут относиться к товару, услуге, формам производства, сбыта или продаж [3].

В соответствии с ресурсным подходом к конкурентоспособности ресурсы и способности компании превращаются сначала в компетенции, а затем в конкурентные преимущества [7]. Понятие «компетенция» описывает способность предприятия собирать, увязывать и интегрировать ресурсы в товары и услуги [8]. Чтобы обеспечивать предприятию устойчивые конкурентные преимущества, ресурсы должны соответствовать нескольким критериям:

– экономическая эффективность ресурсов должна быть неоднородной;

- ресурсы получены по цене ниже их дисконтированной стоимости;
- конкуренты не в состоянии скопировать ресурсы;
- отсутствует мобильность ресурсов [1].

Каждое предприятие функционирует в динамичной среде, которая оказывает непосредственное влияние на его деятельность и развитие. Для управления конкурентоспособностью предприятия необходимо не только рационально использовать имеющиеся у него конкурентные преимущества, но и учитывать наиболее значимые факторы рыночной среды.

Предприятия, производящие сельхозтехнику, работают в постоянно развивающейся отрасли. Конкуренция в сфере машиностроения, и в частности в производстве сельхозтехники, в настоящее время достаточна интенсивная.

Согласно данным Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, производители машин и оборудования ощущают более высокую конкуренцию, чем предприятия других сфер экономики. Доля респондентов, указавших на необходимость регулярно принимать меры повышения конкурентоспособности продукции, составила 82% среди производителей машин и оборудования. Их доля в других сферах не превышала 73%, а в среднем в экономике составляла 48%¹.

Для исследования было выбрано ОАО «Белгородский завод РИТМ», основным видом деятельности которого является производство сельскохозяйственных машин и оборудования, в том числе пропашных, зерновых и зернотуковых сеялок различных модификаций.

Завод оснащен высокотехнологичным и производительным оборудованием для инструментального и механосборочного производства, производства изделий из пластмасс, для сварки, лазерной и плазменной резки. Штат завода составляет

400 высококвалифицированных специалистов и рабочих.

Благодаря действующим мерам господдержки покупатели сельхозтехники могут приобрести продукцию завода на выгодных финансовых условиях. Согласно Постановлению Правительства Российской Федерации от 27 декабря 2012 г. № 1432 «Об утверждении Правил предоставления субсидий производителям сельскохозяйственной техники», продукция завода может реализовываться сельхозпроизводителям с 25%-ной скидкой. Кроме того, она включена в Государственный реестр сельхозтехники и оборудования для реализации сельхозпроизводителям через АО «Росагролизинг» и может поставляться на льготных условиях лизинга за счет субсидий из федерального и региональных бюджетов.

Выпускаемая заводом продукция реализуется в основном в России и странах СНГ.

Как видно из табл. 1, основные финансовые результаты ОАО «Белгородский завод РИТМ» ухудшаются. Снижение валового дохода влечет за собой увеличение убытка.

Т а б л и ц а 1
Основные финансово-экономические показатели ОАО «Белгородский завод РИТМ» (в тыс. руб.)

Наименование показателей	2015	2016	2017	2018	2019
Валовой доход	152 925	247 455	177 726	124 498	82 984
Чистая прибыль (убыток)	-7 664	11 256	-15 053	-57 014	-16 633
Среднемесячная заработная плата	18,715	23,607	25,383	22,668	24,127

Среднемесячная заработная плата работников предприятия заметно ниже, чем в среднем по полному кругу организаций в целом в Белгородской области. В 2018 г. средняя заработная плата работников в Белгородской области составляла 31,9 тыс. рублей, в 2019 г. – 34,6 тыс. рублей².

¹ Оценка состояния конкурентной среды в России. – URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/Konkurenciya_doklad_2020.pdf

² Рынок труда, занятость и заработная плата. 2020 / Росстат. – М., 2020. – URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries.

Общая сумма инвестиций, освоённая в 2019 г., составила 86,730 тыс. рублей. В 2018 г. этот показатель был равен 18 664,0 тыс. рублей. В соответствии с инвестиционным планом денежные средства были направлены в основное производство, а также в модернизацию и освоение новых видов сельскохозяйственной техники. Инвестиционный план в 2019 г. был выполнен частично.

ОАО «Белгородский завод РИТМ» располагает разветвленной сервисной службой, которая обеспечивает обслуживание и гарантийный ремонт всей выпускаемой сельхозтехники по месту ее базирования.

Еще одним конкурентным преимуществом является высокая локализация производства – сеялки полностью изготавливаются на заводе и не зависят от импортных комплектующих. Это снижает риски, связанные с возможными колебаниями курса валюты и перебоями с поставками импортных комплектующих.

Продукция предприятия имеет высокую износостойкость и отвечает всем требованиям покупателей. Высокое качество продукции сочетается с доступными ценами. Завод выпускает продукцию, аналогичную зарубежной, но по более низкой стоимости.

К основным слабым сторонам ОАО «Белгородский завод РИТМ» относятся низкая степень автоматизации и значительный износ производственных мощностей. Новый уровень развития автоматизации и цифровизации производства позволяет существенно повысить его эффективность. Многие производители сельхозтехники, а также предприятия смежных видов деятельности уже проводят цифровую трансформацию. Высокую степень цифровизации имеет, в частности, группа «Ростсельмаш».

По данным Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ, в 2019 г. около трети российских обрабатывающих предприятий были вовлечены в цифровую трансформацию, наращивали применение цифровых техноло-

гий, тогда как в 2018 г. их доля не превышала 20%¹. Поэтому наличие современного автоматизированного производства создало бы заводу долгосрочное конкурентное преимущество.

В Российской Федерации реализуются сеялки более ста производителей. Тем не менее основной объем продаж приходится на узкий круг компаний. По данным Росстата, коэффициенты концентрации производства, рассчитываемые как доля в производстве продукции фиксированного числа предприятий, ранжированных по размерам в порядке убывания, на этом рынке довольно высоки. В 2019 г. четыре крупнейших предприятия производили 65% всех сеялок, в том числе зерновых – 97%, зернотуковых – 85%².

Основными конкурентами ОАО «Белгородский завод РИТМ» являются «Техника-Сервис» (Воронеж), «Евротехника» (Самара), «Белинсксельмаш» (Пенза), «Эльворти» (Кировоград, Украина), «Миллеровосельмаш» (Ростовская область) и «Радиозавод» (Пенза).

Рынок сеялок является рынком продавца, так как на нем функционирует ограниченное количество продавцов и значительное количество потенциальных покупателей (сельхозпроизводителей). Цену и параметры сельхозтехники, условия ее поставки диктуют продавцы, а не покупатели. Сельхозпроизводители могут приобретать сеялки в отдаленных от них регионах, хотя стоимость транспортных услуг высока и ограничивает выбор поставщиков.

Как видно из рис. 1, составленного по данным Росстата, цены на сеялки сильно варьируются. При этом самые высокие цены наблюдаются в ЦФО, самые низкие – в СФО.

Развитию сельхозмашиностроения способствовала реализация национального проекта «Развитие АПК», который затем трансформировался в Государственную программу развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйствен-

¹ URL: https://issek.hse.ru/digitalization_industry

² URL: <https://fedstat.ru/indicator/58999>

ной продукции, сырья и продовольствия. Основной целью проекта «Развитие АПК» было увеличение производства сельхозпро-

дукции, что фактически невозможно без внедрения новейшей сельскохозяйственной техники отечественного производства.

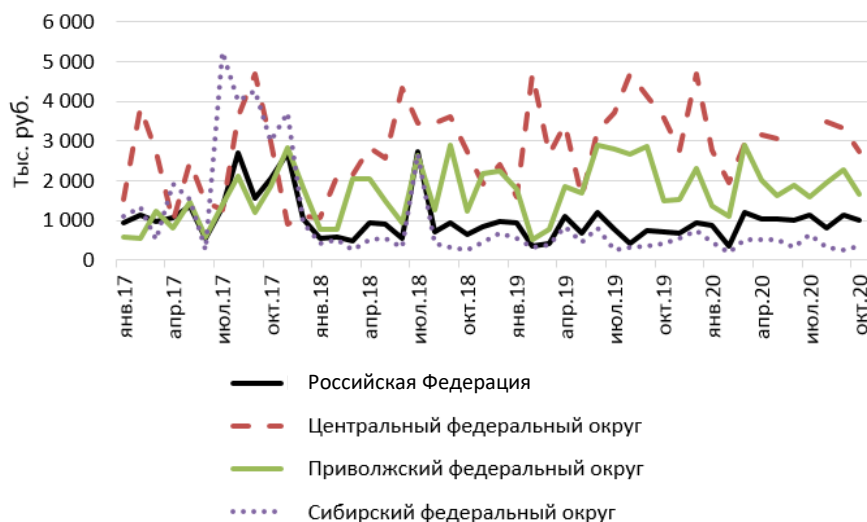


Рис. 1. Средние цены производителей на сеялки.

На спрос на сельхозтехнику положительно влияют скидки, предоставляемые за счет госсубсидий. По данным Минпромторга России, за время действия программы государственного субсидирования сельхозтехники № 1 432 российские производители сельхозтехники увеличили отгрузки более чем в три раза, их доля в общем объеме выросла с 24 до 54%. Российская сельхозтехника стала успешно конкурировать с импортной по технологичности, сроку службы и по выработке. По прогнозам Минпромторга, к концу 2021 г. доля отечественной техники на внутреннем рынке должна составить 59%.

Одновременно с поддержкой отечественных производителей правительство старается обеспечить развитие отрасли и поддержание конкуренции в ней за счет локализации на территории России зарубежных производителей сельхозтехники. С ними заключаются инвестиционные контракты, предусматривающие различные преференции со стороны государства в ответ на осуществление инвестиций в производство. С 2013 г. фиксируется ежегодный рост производства отечественной

сельхозтехники, что связано с постоянным повышением конкурентоспособности российских сельхозмашин.

Как видно из рис. 2, производство сеялок растет взрывными темпами.

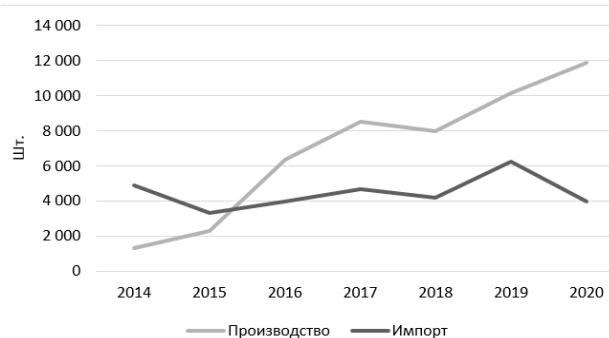


Рис. 2. Производство и импорт сеялок в Россию

Составлено по данным Росстата и Федеральной таможенной службы.

Переломным для отечественного рынка сеялок стал 2015 г., в течение которого объем собственного производства превысил импорт. Быстрый рост производства прервался в 2018 г. Причиной этого стало падение цен на зерно на внутреннем рынке и, как следствие, снижение доходов сель-

хозпроизводителей. Кроме того, произошла задержка с субсидированием льготных кредитов на приобретение сельхозтехники в рамках реализации Постановления Правительства Российской Федерации от 29 декабря 2016 г. № 1528¹. В 2019 г. рост объемов выпуска сеялок продолжился. На рынках сельхозпродукции сложилась благоприятная конъюнктура, что увеличило покупательную способность сельхозпроизводителей.

Высокие темпы роста производства сохранились и по итогам 2020 г. За весь 2020 г. в России было произведено 11,9 тыс. сеялок, что на 17% больше, чем в 2019 г. Негативные последствия, вызванные пандемией коронавируса, были частично уравновешены девальвацией рубля. Вследствие роста цен на импортную технику отечественные сеялки стали более конкурентоспособными.

В России производятся в основном зернотуковые сеялки. На их долю приходится около 70% от всего объема производства.

В настоящее время в стране сохраняется существенный избыток производственных мощностей по выпуску сеялок. Так, по данным Росстата, в 2019 г. уровень использования среднегодовой производственной мощности не превышал 37%, в том числе в ЦФО, где расположен ОАО «Белгородский завод РИТМ», – 59%².

На избыток производственных мощностей влияют высокие барьеры выхода из отрасли, которые продлевают существование игроков с низкой рентабельностью.

Несмотря на быстрое наращивание производства и сокращение объемов ввоза сеялок (см. рис. 2), зависимость от импорта остается высокой. Импортозависимость обусловливается неполным спектром производимой в России сельхозтехники и

предпочтениями потребителей, которые делают выбор исходя из качества и дизайна.

Вслед за ростом производства быстро увеличивается и экспорт сеялок. В 2019 г. по сравнению с 2014 г. он вырос в 11 раз. Крупнейшим покупателем российских сеялок является Казахстан.

Хотя потенциал внутреннего рынка еще не исчерпан, правительство и сами производители сельхозтехники уделяют повышенное внимание расширению экспорта. В 2017 г. правительство Российской Федерации утвердило Стратегию развития экспорта в отрасли сельскохозяйственного машиностроения на период до 2025 года. Данная Стратегия предполагает, что экспорт станет основным драйвером развития отрасли. В соответствии с целевыми индикаторами реализации Стратегии развития сельскохозяйственного машиностроения России на период до 2030 года к 2025 г. соотношение экспорта и отгрузок продукции сельскохозяйственного машиностроения на внутренний рынок должно составить 50%, т. е. треть от всего объема производимой в России сельхозтехники должна идти на экспорт. Для сравнения, в 2017 г. данный показатель был равен 12%.

Благодаря стабильной господдержке экспорта и ослаблению курса рубля в 2018–2020 гг. объемы поставок российской сельхозтехники обновляли рекорды.

Для ОАО «Белгородский завод РИТМ» риски на внутреннем рынке прежде всего связаны с вероятностью изменения себестоимости продукции.

Сырье и материалы занимают значительную долю в структуре затрат ОАО «Белгородский завод РИТМ». Тем не менее риск изменения цен на сырье и материалы можно оценить как средний в силу прогнозируемости значений изменения цен и адекватных мер, выработанных на предприятии.

Уровень стратегических и страновых рисков, по оценкам специалистов, выше среднего и находится вне контроля предприятия. Государственные меры в отношении субсидий, ставок рефинансирова-

¹ Производство отечественной сельхозтехники сократилось на 19%. – URL: <https://www.agroinvestor.ru/tech/news/30008-proizvodstvo-otchestvennoy-selkhoztekhniki-sokratilos-na-19/>

² Уровень использования среднегодовой производственной мощности с 2017 г. – URL: <https://fedstat.ru/indicator/58629>

ния, квот и экспортных пошлин на сельхозпродукцию оказывают заметное влияние на рынок сельхозтехники. Для снижения влияния данных рисков завод определяет ценообразование на основе прогнозных значений спроса, улучшает потребительские свойства продукции.

Региональные риски оцениваются как невысокие. Предприятие находится в регионе с развитой промышленностью и сельским хозяйством, что поддерживает региональный спрос на продукцию предприятия на высоком уровне.

Подверженность ОАО «Белгородский завод РИТМ» рискам, связанным с изменением курса рубля и процентных ставок, оценивается как средняя.

Рост курса валюты повысил конкурентоспособность продукции завода по сравнению с сельхозтехникой, производимой за рубежом или из импортных комплектующих.

Ужесточение требований при оформлении кредитов оказывает отрицательное влияние на деятельность завода.

С точки зрения финансовых результатов деятельности завода влияние фактора инфляции неоднозначно. В последние несколько лет инфляция в России остается на низком уровне. В 2017 г. она составляла, по данным Росстата, 2,5%, в 2018 г. – 4,3%, в 2019 г. – 3,0%, в 2020 г. – 4,9%. Цены на приобретенный промышленными предприятиями газ в 2017 г. выросли на 4,2%, в 2018 г. – на 4,8%, в 2019 г. – на 3,5%. Электроэнергия подорожала на 3,1, 3,2 и 9,5% соответственно.

Увеличение темпов роста цен на сырье и материалы, электроэнергию, газ и воду может привести к росту затрат. Увеличение себестоимости продукции и изменение стоимости заемных средств могут стать причиной снижения показателей объема продаж и рентабельности. Наибольшему изменению в случае возникновения финансовых рисков подвергнутся показатели дебиторской и кредиторской задолженности.

Риск входа новых игроков на рынок сеялок невелик, что связано со значитель-

ным объемом первоначальных инвестиций. Поставщики не оказывают большого влияния на ОАО «Белгородский завод РИТМ». Требования потребителей к качеству сельхозтехники и уровню послепродажного сервиса неуклонно растут.

Как показал анализ, существует большая угроза потери текущих клиентов, следовательно, необходимо разработать стратегию по их удержанию. Предлагается сегментировать клиентов и составить специальную программу по их удержанию для каждого сегмента.

Поскольку ОАО «Белгородский завод РИТМ» испытывает сильное конкурентное давление, необходимо проводить комплекс мероприятий, чтобы сохранить свои рыночные позиции. К таким мерам можно отнести создание товаров с уникальными характеристиками, повышение уровня информированности и лояльности покупателей, а также бенчмаркинг.

Для минимизации угроз со стороны товаров-заменителей необходимо развивать производство новых продуктов, использовать механизм ценовой конкуренции за потребителя, а при появлении на рынке товаров-заменителей, способных обеспечить то же самое качество по аналогичным или более низким ценам, необходимо увеличить объем вложения денежных средств в продвижение.

При выборе стратегии важно также учесть сильные региональные различия спроса и предложения.

ОАО «Белгородский завод РИТМ» находится в ЦФО, где сильно развито сельскохозяйственное производство и спрос на продукцию завода довольно высок. Производство сеялок при этом сосредоточено в Сибирском федеральном округе. В 2019 г. там было изготовлено 62% от всех произведенных в России сеялок, в том числе зерновых – 67%, зернотуковых – 72%. Доля предприятий Центрального федерального округа, в который входит и Белгородская область, невелика. В 2019 г. в ЦФО было произведено 7% от суммарного объема производства сеялок, в том числе зерновых – 8%.

На основе анализа рынка сеялок и деятельности ОАО «Белгородский завод РИТМ» создана сводная таблица, которая

всесторонне описывает конкурентную среду, в которой функционирует предприятие (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Конкурентная среда ОАО «Белгородский завод РИТМ»

Параметр	Описание	Направления работ
Товары-заменители	Товары-заменители существуют и занимают заметную долю рынка	Ценовая конкуренция, производство новых продуктов
Появление новых игроков	Риск входа новых игроков низкий	Программы по увеличению длительности контакта потребителя с компанией
Угроза нестабильности поставщиков	Риск повышения цен на сырье и материалы	Переговоры о снижении цен
Внутриотраслевая конкуренция	Рынок компании является высококонкурентным	Мониторинг предложений конкурентов. Повышение качества продукции за счет технологических новшеств. Улучшение послепродажного обслуживания
Угроза потери текущих клиентов	При уходе некоторых клиентов произойдет значимое падение продаж	Сегментирование клиентов: разработка программ для VIP-клиентов и экономпрограмм для потребителей, чувствительных к цене

В результате проведенного исследования деятельности ОАО «Белгородский завод РИТМ» были выявлены следующие проблемы:

1. Неэффективная стратегия развития.
2. Ухудшение основных финансово-экономических показателей.
3. Недостаток оборотных средств.
4. Большая просроченная кредиторская задолженность.
5. Узкий круг покупателей.
6. Не внедрена система автоматизации складского и производственного учета.
7. Сложность кредитования.
8. Высокая степень ручного труда.
9. Высокая степень износа производственных мощностей.
10. Несоблюдение планов производства в силу перебоев с поставками материалов.
11. Неукомплектованность высококвалифицированными кадрами.
12. Отсутствие серийности производства.
13. Плохое качество покраски сеялок.
14. Отсутствие складских запасов запасных частей.
15. Недостаточность контроля за качеством продукции.

16. Малое количество и небольшой ассортимент сеялок в наличии к сезону.

17. Отставание от конкурентов в обновлении технической составляющей пропашных сеялок.

18. Недостаток кадров и средств для разработки новых видов продукции.

19. Большие заводские издержки и, как следствие, высокая конечная цена на продукцию.

20. Отсутствие репутации надежного поставщика по работе под заказ.

21. Отсутствие кадров для прямых продаж техники и запасных частей.

22. Большие сроки выполнения заказов.

23. Низкая репутация продукции на специализированных интернет-ресурсах, преобладание негативных отзывов.

24. Низкая доля рынка.

К позитивным факторам развития ОАО «Белгородский завод РИТМ» можно отнести такие показатели, как:

1. Удобное местоположение и пути подъезда.
2. Большой производственный опыт.
3. Наличие большой производственной площади.
4. Наличие складских помещений.

5. Собственное производство большей части комплектующих.

6. Возможность освоения новых направлений.

7. Наличие собственных технологических наработок.

8. Широкая номенклатура зерновых и пропашных сеялок.

9. Современная конструкция зернотуковой сеялки.

10. Возможность сборки в разной комплектации.

11. Возможность разработки и производства новой пропашной сеялки для высева кукурузы и подсолнечника.

12. Возможность расширения линейки техники за счет освоения новых видов продукции.

13. Индивидуальный подход к заказчикам.

14. Известность продукции потенциальным заказчикам.

15. Наличие документации и сертификации.

16. Государственная поддержка.

17. Более низкая себестоимость производства в части затрат на труд по сравнению с иностранными производителями.

Как показало исследование, предприятия, производящие сельхозтехнику, работают в конкурентной и быстроразвивающейся отрасли.

ОАО «Белгородский завод РИТМ» обладает рядом конкурентных преимуществ, среди которых наличие собственных технологических наработок, которые позво-

ляют собирать продукцию высокого качества и в различной комплектации в зависимости от потребностей заказчика, отсутствие зависимости от импортных комплектующих, широкая дилерская сеть. При этом основные финансово-экономические показатели предприятия ухудшаются.

Для обеспечения постоянного развития и сохранения конкурентных позиций ОАО «Белгородский завод РИТМ» на рынке необходимо разработать программу повышения эффективности управления предприятием по следующим направлениям:

- пересмотр стратегии развития с учетом вектора ресурсной направленности;
- внедрение инноваций в производственный процесс с целью совершенствования и создания новой продукции;
- сегментирование клиентов и разработка программ для каждого сегмента;
- использование инструментов маркетинга.

Внедрение предложенных рекомендаций будет способствовать увеличению конкурентоспособности ОАО «Белгородский завод РИТМ» на рынке сеялок в Центральном федеральном округе, что найдет подтверждение в показателях производственной и финансовой деятельности (рентабельность, производительность труда, чистая прибыль и т. д.). Грамотно спланированная и правильно реализованная программа повышения эффективности управления позволит предприятию перейти на новый, более высокий технико-экономический уровень производства.

Список литературы

1. Катъкало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб. : Издат. дом СПб. гос. ун-та, 2006.
2. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент : пер. с англ. – СПб. : Питер, 2011.
3. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива : пер. с франц. – СПб. : Наука, 1996.
4. Морковкин Д. Е. Современные тренды трансформации промышленного каркаса российской экономики в условиях цифровизации и Индустрии 4.0 // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2020. – Т. 9. – № 2. – С. 59–66.

5. Морозова И. А., Тагиров Ш. М. Создание конкурентных преимуществ в рамках различных подходов к управлению конкурентоспособностью // Управление экономическими системами : электронный научный журнал. – 2015. – № 5 (77). – С. 44.
6. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. – М. : Маркетинг, 2002.
7. Хэмел Г., Прахалад К. Ключевая компетенция корпорации // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2003. – Серия 8. – Вып. 3. – С. 18–44.
8. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. – СПб. : Питер, 2005.
9. Чемберлин Э. Теория монополистической конкуренции. – М. : Центр, 1997.
10. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. – М. : Эксмо, 2007.
11. Bykova O. N., Garnov A. P., Morkovkin D. E., Livanova R. V., Isaichykova N. I. Comparative Analysis of Russian and Foreign Experience in Managing Enterprises' Intellectual Property // Journal of Advanced Research in Law and Economics. – 2019. – Vol. 10 (4). – P. 1046–1054.
12. Garnov A. P., Garnova V. Y., Prodanova N. A., Gratsianova L. I., Septemvrina G. K. State Regulation of Digital Technology Development (using the example of the Republic of Korea) // Journal of Critical Reviews. – 2020. – Vol. 7 (9). – P. 791–795.
13. Garnov A. P., Prodanova N. A., Malakhova E. V., Al Rabeawi S. H. C., Amirova E. F. The Eurasian Economic Union in the Context of Digital Transformation: Main Directions in the Development of Industrial Cooperation // Webology. – 2020. – Vol. 17 (1). – P. 333–340.

References

1. Katkalo V. S. Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya [Evolution of the Theory of Strategic Management]. Saint Petersburg, Publishing House of Saint Petersburg State University, 2006. (In Russ.).
2. Kotler F. Marketing, menedzhment [Marketing, Management], translated from English. Saint Petersburg, Piter, 2011. (In Russ.).
3. Lamben Zh.-Zh. Strategicheskii marketing. Evropeyskaya perspektiva [Strategic Marketing. European Perspective], translated from French. Saint Petersburg, Nauka, 1996. (In Russ.).
4. Morkovkin D. E. Sovremennye trendy transformatsii promyshlennogo karkasa rossiyskoy ekonomiki v usloviyakh tsifrovizatsii i Industrii 4.0 [Modern Trends in the Transformation of the Industrial Framework of the Russian Economy in the Context of Digitalization and Industry 4.0]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Scientific Research and Development. The Economy of the Company], 2020, Vol. 9, No. 2, pp. 59–66. (In Russ.).
5. Morozova I. A., Tagirov Sh. M. Sozdanie konkurentnykh preimushchestv v ramkakh razlichnykh podkhodov k upravleniyu konkurentosposobnostyu [Creation of Competitive Advantages in the Framework of Various Approaches to the Management of Competitiveness]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami, elektronnyy nauchnyy zhurnal* [Management of Economic Systems, electronic scientific journal], 2015, No. 5 (77), pp. 44. (In Russ.).

6. Fatkhutdinov R. A. Konkurentosposobnost organizatsii v usloviyakh krizisa: ekonomika, marketing, menedzhment [Competitiveness of an Organization in a Crisis: Economics, Marketing, Management]. Moscow, Marketing, 2002. (In Russ.).
7. Khemel G., Prakhlad K. Klyuchevaya kompetentsiya korporatsii [Key Competence of the Corporation]. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta* [Vestnik of the Saint Petersburg University], 2003, Series 8, Issue 3, pp. 18–44. (In Russ.).
8. Khemel G., Prakhlad K., Tomas G., O'Nil D. Strategicheskaya gibkost [Strategic Flexibility]. Saint Petersburg, Piter, 2005. (In Russ.).
9. Chamberlin E. Teoriya monopolisticheskoy konkurentsii [The Theory of Monopolistic Competition]. Moscow, Tsentr, 1997. (In Russ.).
10. Shumpeter Y. Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. Kapitalizm, sotsializm i demokratiya [Theory of Economic Development. Capitalism, Socialism and Democracy]. Moscow, Eksmo, 2007. (In Russ.).
11. Bykova O. N., Garnov A. P., Morkovkin D. E., Livanova R. V., Isaichykova N. I. Comparative Analysis of Russian and Foreign Experience in Managing Enterprises' Intellectual Property. *Journal of Advanced Research in Law and Economics*, 2019, Vol. 10 (4), pp. 1046–1054.
12. Garnov A. P., Garnova V. Y., Prodanova N. A., Gratsianova L. I., Septemvrina G. K. State Regulation of Digital Technology Development (using the example of the Republic of Korea). *Journal of Critical Reviews*, 2020, Vol. 7 (9), pp. 791–795.
13. Garnov A. P., Prodanova N. A., Malakhova E. V., Al Rabeawi S. H. C., Amirova E. F. The Eurasian Economic Union in the Context of Digital Transformation: Main Directions in the Development of Industrial Cooperation. *Webology*, 2020, Vol. 17 (1), pp. 333–340.

Сведения об авторе

Валерий Степанович Скруг

кандидат экономических наук, депутат
Государственной Думы Федерального
Собрания Российской Федерации.
Адрес: Государственная Дума Федерального
Собрания Российской Федерации, 103265,
Москва, ул. Охотный ряд, д. 1.
E-mail: vskrug@duma.gov.ru

Information about the author

Valery S. Skrug

PhD, Deputy of the State Duma of the Federal
Assembly of the Russian Federation.
Address: The State Duma of the Federal
Assembly of the Russian Federation,
1 Okhotny Ryad Str., Moscow, 103265,
Russian Federation.
E-mail: vskrug@duma.gov.ru