

УДК 338

Управление конкурентоспособностью производственной компании на региональном рынке

Канд. экон. наук **Сурат В.И.** surat@list.ru

Канд. экон. наук **Соклакова И.В.** irinasok2011@yandex.ru

Д-р. экон. наук **Санталова М.С.** santalova-m@mail.ru

Московский экономический институт
109390, Россия, Москва, ул. Артюхиной, д. 6

Цель работы заключается в оценке конкурентной позиции компании-производителя, работающей на строительном рынке Московской области, в определении перспектив и возможностей эффективного управления конкурентоспособностью и инновационным развитием на региональном рынке. В статье проведена оценка конкурентной среды объекта исследования, определены цели и преимущества компании на строительном рынке, а также зрелость рынка. Основанием для определения конкурентных позиций исследуемой компании стала сравнительная оценка конкурентов на рынке, которая производилась агентством по маркетинговым исследованиям «Консалтинг» по пятибальной шкале, на основе анализа трех показателей: уровня цен, уровень объемов производства предприятий рынка строительных услуг г. Мытищи, широта ассортимента строительных услуг предприятий аналогов. Сделан вывод, что исследуемое предприятие среди основных и наиболее крупных предприятий Московской области находится на последнем месте. Это объясняется тем, что производственная мощность компании используется в полной мере и наращивание объемов нецелесообразно из-за отсутствия резервных ресурсов. Для целей повышения конкурентоспособности компании на региональном рынке в статье предлагается и обосновывается внедрение в ее деятельность нового производства. Организация нового производства на предприятии повлечет за собой изменение организационной структуры: вместо линейной необходимо будет внедрить матричную структуру. Отдельные виды производств будут представлять бизнес-единицы. Это вызвано тем, что все производства технологически и организационно не зависят друг от друга. Такой подход обеспечит предприятию лучшую организацию и возможность контроля за формированием прибыли. Структура бизнес-единиц будет соответствовать организации по центрам ответственности. В целом, внедрение новой бизнес единицы позволит компании укрепить свои конкурентные позиции на региональном рынке.

Ключевые слова: конкурентная среда, инновации, предприятие-производитель, бизнес-единица, региональный строительный рынок, конкурентная позиция, управление конкурентоспособностью.

DOI: 10.17586/2310-1172-2019-12-4-142-152

Management of competitiveness of the production company in the regional market

Ph.D. **Surat V.I.** surat@list.ru

Ph.D. **Soklakova I.V.** irinasok2011@yandex.ru

D.Sc. **Santalova M.S.** santalova-m@mail.ru

Moscow economic Institute
109390, Russia, Moscow, Artyukhina str., 6

The purpose of the work is to assess the competitive position of the manufacturing company operating in the construction market of the Moscow region, to determine the prospects and opportunities for effective

management of competitiveness and innovative development. The article assesses the competitive environment of the research object, identifies the goals and advantages of the company in the construction market, as well as the maturity of the market. in the regional market. The basis for determining the competitive position of the target company was the comparative assessment of competitors in the market, which was carried out by the Agency for marketing research "Consulting" on a five-point scale, based on the analysis of three indicators: the price level, the level of production of enterprises of the construction market in Mytishi, a wide range of construction services of enterprises-analogues. The conclusion is made that the investigated enterprise among the main and largest enterprises of the Moscow region is in the last place. This is due to the fact that the production capacity of the company is used to the full and the increase in volumes is impractical due to the lack of reserve resources. For the purpose of increasing the competitiveness of the company in the regional market, the article proposes and discusses the introduction of new production in its activities. The organization of new production at the enterprise will entail a change in the organizational structure: instead of linear, it will be necessary to introduce a matrix structure. Certain types of production will be represented by business units. This is due to the fact that all production is technologically and organizationally independent of each other. This approach will provide the company with a better organization and the ability to control the formation of profits. The structure of business units will correspond to the organization by responsibility centers. In General, the introduction of a new business unit will allow the company to strengthen its competitive position in the regional market.

Keywords: competitive environment, innovations, manufacturer, business unit, regional construction market, competitive position, competitiveness management.

Введение

Вопросы управления конкурентоспособностью производственных компаний изучали и изучают как российские, так и зарубежные ученые и практики на протяжении многих лет. В настоящем исследовании авторы опираются на наработки в области управления конкурентоспособностью компаний на строительном рынке А.А. Алексева, Г. Бирман, С. Шмидта, В.П. Бурова, О.К. Мирошкина, О.К. Новикова, Н.Э. Васильевой, Л.И. Козловой, В.А. Горемыкина, А.Ю. Богомолва, В.В. Ковалева, Т.П. Любановой, Л.В. Мясоедовой, Т.А. Грамотенко и др.

На динамично развивающихся рынках чаще используется товарная политика предложения нового товара и расширения существующего ассортимента. Причем, на рынке средств производства наиболее часто продукция изготавливается под конкретного клиента или модифицируется под него. Внедрение новых видов производимой продукции на рынке средств производства диктуется уровнем технического прогресса и экономической обстановкой в стране.

Динамично развивающийся строительный рынок не является исключением. И не смотря на его огромные объемы, предприятия – производители средств производства для строительных компаний, постоянно конкурируют и нуждаются в инновациях.

Для оценки конкурентоспособности компании на рынке и выявления особенностей эффективного управления инновационным развитием применим методы исследования в менеджменте: сравнительный анализ, оценка конкурентной среды, технико-организационная характеристика, разработка, мозговой штурм и др.

Основная часть

Проведем анализ конкурентной среды предприятия-производителя на рынке Московской области (ООО «Европеан Инжиниринг»), а также технического и организационного уровня развития его производства.

Конкурентная среда в отрасли строительства представлена деятельностью 5831 строительными организациями и 2081 индивидуальных предпринимателей (см. табл. 1).

Таблица 1

**Число компаний и индивидуальных предпринимателей
в строительной отрасли**

Годы	Предприятия	Темп роста к 2018 г., %	ИП	Темп роста к 2018 г., %
2014	5348	100	2021	100
2015	5357	100,2	2103	104,1
2016	5508	103,0	2196	108,7
2017	5648	105,6	2020	99,9
2018	5831	109,0	2081	102,9

Для определения рыночной позиции предприятия рассмотрим его маркетинговую деятельность.

Основными целями исследуемой компании являются:

- стабильный и постоянный рост бизнеса в интересах его учредителей, всего коллектива компании;

- снижение затрат в производственной деятельности и повышение общей эффективности деятельности, при росте качества услуг, товаров и работ, что обеспечивается через реализацию технического перевооружения, применения новых технологий и совершенствования использования всех видов ресурсов;

- реализация производственного потенциала;

- оперативное реагирование на изменения конъюнктуры рынка строительной отрасли;

- построение с партнерами и клиентами долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества;

- построение эффективного управления, команды и профессионального коллектива на основе совершенствования комплекса моральных и материальных стимулов мотивации и обеспечения необходимых социальных гарантий.

Услуги и продукция исследуемой компании-производителя для строительных компаний имеют ряд преимуществ:

- полный ассортимент предоставляемой продукции и услуг;

- высокое качество;

- наличие сертификата качества.

Сегментом рынка для продукции, производимой компанией, с географической точки зрения, является строительный рынок, рынок потребителей бетона и раствора города Мытищи и ближайших к нему городов и поселков, в которых существует недостаточное количество фирм, занимающихся производством аналогичной продукции. Потенциальными потребителями на продукцию являются:

1. Строительные фирмы, занимающиеся строительными работами и ремонтом зданий и сооружений промышленного назначения, и другими объектами.

2. Фирмы – заказчики, заключившие договор с исследуемой компанией на поставку бетона и раствора.

3. Частные лица.

Рынок является устойчивым и находится на стадии зрелости.

В этих условиях предприятию для производства конкурентоспособной продукции необходимо постоянно изучать конкурентов, осуществлять определенную рыночную стратегию и тактику [1, 10].

Основными конкурентами строительной деятельности компании в городе Мытищи являются: ООО «СтройКа», ОАО «Строитель- 43», ООО «Домстрой».

Основными конкурентами по производству бетона и раствора выступают: ОАО «Строитель-43», ООО «Фундамент», ПК «Бетонщик». Продукция исследуемой компании по качеству соответствует техническим требованиям, так как сырье для производства подается автоматизировано и строго по стандартам, что подтверждается тестовыми испытаниями и независимыми тестовыми лабораториями, как Московской области, так и Москвы (имеется сертификат соответствия).

Организация продвижения бетона и раствора, производимых предприятием на рынок происходит по двум направлениям: планируется продажа как самим предприятием, так и через магазины. Рынок производства бетона и растворов на сегодня достаточно перспективен, поэтому почти все производители данных услуг и продуктов пытаются закрепиться на нем. Это и обуславливает высокую конкуренцию на рынке.

Исходя из данных Росстата (по г. Мытищи) по предприятиям-производителям для строительного рынка произведена экспертная оценка в баллах по уровню цен, объемам производства и широте ассортимента. Оценка производилась агентством по маркетинговым исследованиям «Консалтинг» по пятибальной шкале, на основе анализа трех показателей: уровня цен (за базовый уровень взяты минимальные цены на рынке строительной отрасли), уровень объемов производства предприятий рынка строительных услуг г. Мытищи, широта ассортимента строительных услуг предприятий аналогов. Исходя из представленных оценок, можно сделать вывод, что позиция предприятий на рынок строительных услуг распределяется следующим образом (см. табл. 2.)

Таблица 2

Определение конкурентной позиции предприятия на рынке строительных услуг (баллы от 0 до 5)

Показатели	ООО «СтройКа»	ОАО «Строитель-43»	ООО «Домстрой»	ОАО «Фундамент»	ПК «Бетонщик»	ООО «Европеан Инжиниринг»
строительно-монтажная деятельность						
Уровень цен	4	4	5	3	–	5
Объем производства	5	5	4	4	–	4
Широта ассортимента	4	5	5	3	–	3
производство бетона и раствора						
Итого баллов	13	14	14	10		12
Уровень цен	3	3	–	5	5	4
Объем производства	3	3	–	5	5	3
Широта ассортимента	3	3	–	5	5	3
Итого баллов	9	9		15	15	10

Итак, рассмотренная конкурентная позиция предприятий города Мытищи по строительным услугам и производству бетона представлена шестью основными участниками: ООО «СтройКа», ОАО «Строитель-43», ООО «Домстрой», ОАО «Фундамент», ПК «Бетонщик» и ООО «Европеан Инжиниринг».

В области строительных работ наиболее конкурентоспособными являются ОАО «Строитель-43», ООО «СтройКа», ООО «Домстрой» и ООО «Европеан Инжиниринг». Это обусловлено тем, что данные компании имеют преимущества по объему производства, широте ассортимента и цене реализации.

Исследуемое предприятие (ООО «Европеан Инжиниринг») среди основных и наиболее крупных предприятий Московской области находится на последнем месте. Это объясняется тем, что производственная мощность компании используется в полной мере и наращивание объемов нецелесообразно из-за отсутствия резервных ресурсов.

По производству бетона и растворов, его ассортимента, ценам и объемам производства компания находится на третьем месте. Перспектив наращивания объемов производства бетона и раствора у предприятия в ближайший период нет из-за 100-процентного использования производственных мощностей и невозможности снизить ценовую составляющую наравне с предприятиями, специализирующимися на производстве данной продукции – ПК «Бетонщик», АО «Фундамент».

Таким образом, сложившаяся ситуация на рынке и внутренние возможности предприятия, не позволяют увеличить сегмент рынка строительных услуг и производства бетона и раствора [14]. При сохранении данной тенденции с учетом выхода на рынок новых участников у предприятия появляется риск снижения своей конкурентной позиции, а, следовательно, и уменьшение объемов сбыта и ухудшения финансового состояния [13]. Данный риск обуславливает необходимость поиска путей диверсификации производства: либо поиска новых рынков сбыта, либо производства нового вида продукции. Поиск новых рынков сбыта не может быть эффективен по причине узкой специфики работ и услуг и особенностей строительного рынка - удаленность объектов приводит к удорожанию услуг и сводит на нет предпринимательские усилия. Поэтому компании необходимо либо проводить полную диверсификацию (полное изменение вида деятельности), либо дополнительно осваивать производство нового вида продукции в составе имеющихся видов деятельности [2].

Только данные мероприятия могут позволить ему сохранять конкурентную позицию и увеличивать свои конкурентные преимущества.

В связи с тем, что на рынке строительных материалов большим спросом пользуются кровельные материалы, а именно черепица, предлагается предприятию освоить производство нового вида продукции – полимерпесчаной черепицы. Этот материал пока не распространен в Подмосковье и его производство может быть актуально для компании. Черепица, которую на предприятии предполагается выпускать состоит из песка на 30 процентов и на 70 процентов из связующего полимера, с целью окрашивания изделия в состав вводят минеральный пигмент около 1% от общей массы. Все компоненты перемешивают при высокой температуре в закрытом объеме с ограниченным доступом воздуха. В процессе перемешивания песчинки обволакиваются тонкой полимерной пленкой. Затем, полимерпесчаная масса формуется при помощи прессового оборудования под большим давлением и интенсивном охлаждении. Пресс-формы создают градиент температур, что обеспечивает процесс затвердения. Вследствие этого, в изготавливаемой продукции отсутствуют пустоты и пористость.

Готовая полимерпесчаная черепица имеет высокую точность размеров, благодаря методу штамповочного производства.

Изготовление полимерпесчаной черепицы сопровождается введением окрашивающего пигмента, вследствие этого происходит равномерное окрашивание изделия по всей его массе. Поэтому черепица не теряет цвет, не выгорает, а это выгодно отличает ее от других кровельных материалов, окрашиваемых тонким слоем краски в несколько микрон. Следствием является то, что эксплуатация таких кровельных материалов с поверхностным покрытием требует дополнительных затрат по обслуживанию в течении эксплуатации.

Выпуск черепицы предусмотрен в размерах 390×310×10 мм одна штука, а в 1 кв.м. – 9 штук.

Готовая продукция упаковывается на европоддоны.

Применение в составе черепицы полимеров обеспечивает ей легкость, ударопрочность, высокую плотность и другие потребительские качества.

Основным достоинством такой черепицы является ее долговечность. Это объясняется тем, что процесс полного разложения полимеров в естественных условиях составляет более сотни лет. Материал черепицы экологически чистый, за весь срок эксплуатации не будет выделять токсичных и вредных веществ. Является крепким и ударопрочным, удобен для транспортировки и погрузо-разгрузочных работ. Для предотвращения проникновения под крышу осадков черепица снабжена лабиринтным замком и двойным рядом перегородок, что создает воздушные карманы и преграждает путь для осадков и холода. Имея качественные двойные замки, можно установить уклон кровли 22 градусов – вместо традиционных 45.

Полимерпесчаная черепица в два раза легче натуральной, а это позволяет укладывать её на такую же стропильную систему, как и металлочерепицу. Отсутствие сплошной обрешетки экономит средства застройщиков, по сравнению с кровлями, изготовленными из битумной черепицы. Доля собственного веса черепицы относительно расчетной нагрузки на конструкцию крыши незначительна, по сравнению со снеговой и ветровой нагрузками. Цена полимерпесчаной черепицы не будет превышать цены других

материалов. Испытания плитки дают ей гарантию по времени эксплуатации в 100 лет.

Все вышесказанное дает возможность утверждать, что полимерпесчаная черепица по своим эксплуатационным качествам будет занимать первое место среди кровельных материалов подобного типа. Потенциальная востребованность данного кровельного покрытия, с учетом строительного бума гражданского строительства в Подмоскowie и полного отсутствия производителей на рынке данного вида черепицы, оценивается как исключительно высокая. В дальнейшем оборудование по производству полимерпесчаной черепицы может быть использовано для организации производства других видов товаров, таких как: водостоки, мостовая плитка, крышки канализационных люков и т.д.

Для внедрения нового вида продукции на предприятии необходимо аккумулировать инвестиционные ресурсы по следующим направлениям: проведение маркетинговых исследований рынка кровельных материалов в городе Мытищи, подготовка инвестиционного проекта, затраты по ремонту и подготовке помещения для установки оборудования, затраты на приобретение оборудования, его доставку, введения в эксплуатацию, обучение персонала, затраты на приобретение сырья и материалов на освоение и выпуск пробной партии инновационной продукции, подготовка и реализация рекламной компании, подготовка и заключение долгосрочных договоров с заказчиками на поставку и реализацию инновационной продукции с торговыми и строительными компаниями.

Проведение маркетинговых исследований рынка кровельных материалов в городе Мытищи и Московской области будет поручено отделу сбыта и будут использоваться данные Росстата по Московской области, и следует задействовать консалтинговое агентство «Консалтинг плюс» для анализа и оценки рынка. Разработка инвестиционного проекта новой бизнес единицы будет произведена совместными усилиями отделов предприятия: производственным, экономическим, отделом снабжения, отделом сбыта. Ответственным за этот этап является главный инженер.

Ремонт и подготовка производственного помещения будет произведена силами звеном строительного участка ООО «Европеан Инжиниринг». Отдел снабжения и бухгалтерия ответственны за своевременное выделение денежных средств, оплату, приобретение и доставку сырья, материалов и оборудования. Специалист по кадрам будет ответственен за поиск, подготовку и обучение кадров по выпуску инновационной продукции. Подготовка и производство пробной партии продукции будет произведена под контролем мастера. За рекламную компанию будет отвечать отдел сбыта, а ответственным за ее финансирование станет бухгалтерия. После реализации пробной партии отделом сбыта будет произведена оценка потенциальных клиентов и заключены долгосрочные и краткосрочные перспективные договора на реализацию новой инновационной продукции.

Источником финансирования всех перечисленных видов работ и действий руководства компании будет чистая прибыль предприятия, а при недостатке объемов финансирования следует использовать краткосрочное кредитование под залог объемов выпускаемой продукции.

Расчет необходимых ресурсов для организации производства новой бизнес единицы по внедрению инновационной продукции представим в табл. 3.

Таблица 3

Расчет ресурсов для организации новой бизнес единицы по внедрению инновационной продукции

Ресурсы	Всего, тыс. руб.
Проведение маркетинговых исследований	38,0
Подготовка инвестиционного проекта	15,0
Затраты по ремонту и подготовке помещения	510,0
Затраты на приобретение, доставку оборудования	1504,0
Обучение персонала	47,0
Затраты на приобретение сырья и материалов для производства пробной партии продукции (на 980 м ²)	88,2
Реализация рекламной компании	251,8
Заключение договоров	35,0
Всего капиталовложений	2489,0

Таким образом, общий размер необходимых ресурсов для внедрения новой полимерпесчаной плитки в производство составит 2489,0 тыс. руб.

Приобретение оборудования и его пусконаладка предполагается поставщиками – дилерами г. Люберцы. Данный выбор был обусловлен затратами на транспортировку и условиями монтажа оборудования.

Необходимое сырье и материалы для выпуска пробной продукции будут приобретены на местных строительных рынках: песок (г. Мытищи), полимер г. Лыткарино. Выбор поставщиков обусловлен ценой и стоимостью доставки материалов.

Организация выпуска нового вида продукции на предприятии основана на технологии, применяемой для производства полимерпесчаной плитки, которая заключается в следующей последовательности процессов производства.

1. Технологическая подготовка сырья и материалов
2. Процесс изготовления плитки
3. Упаковка и складирование готовой продукции

Выбор ценовой политики обусловлен тем, что полимерпесчаная черепица в пределах Подмосковья пока не производится, но для завоевания рынка сбыта на первом этапе необходимо ориентировать цены реализации на уровне или на 5-7% ниже цен, сложившихся на рынке черепицы других видов. На сегодняшний день лидером продаж является металлическая черепица. Поэтому только после проведения масштабной рекламной компании можно будет установить эффективную цену, а на начальном этапе необходимо ориентироваться на цены металлочерепицы.

Программа продвижения полимерпесчаной черепицы на рынок предусматривает несколько согласованных этапов, включающих в себя весь комплекс работ необходимых для успешной реализации новой продукции на рынке строительных материалов. Программа должна включать в себя сроки проведения мероприятий, ответственных за исполнение, и стоимость работ.

Программа продвижения полимерпесчаной черепицы на рынок представлена в табл. 4.

Таким образом, программа продвижения полимерпесчаной черепицы обойдется предприятию в 413,0 тыс. руб. А сроки ее проведения, в общем, не превышают двух трех месяцев.

Таблица 4

Программа продвижения полимерпесчаной черепицы на рынок

Мероприятия	Сроки проведения	Ответственный	Стоимость тыс. руб.
Маркетинговые исследования местного рынка	один месяц	отдел сбыта	38,0
Подготовка и проведения рекламной компании	один месяц	отдел сбыта	251,8
Выпуск пробной партии изделий	10 дней	главный инженер, производственный отдел	88,2
Выбор ценовой политики	5 дней	экономический отдел	0
Заключение договоров на реализацию продукции	3 недели	отдел сбыта	35,0
Анализ текущей сбытовой ситуации	постоянный мониторинг	отдел сбыта, экономический отдел, производственный отдел	0
Всего			413,0

Объем производства полимерпесчаной черепицы обусловлен двумя факторами: производственной мощностью оборудования по производству черепицы и объемом формируемого спроса на нее. Эти факторы взаимосвязаны и взаимозависимы. Большое влияние на объем спроса на черепицу оказывает

успешное и эффективное проведение рекламной компании. Производственная мощность ограничена техническими характеристиками оборудования. Отсюда, производственная программа будет зависеть от величины спроса на черепицу и будет ограничена производственной мощностью оборудования.

Исходя из статистических данных по реализации различных видов черепицы в Подмоскowie (данные Росстата по Московской области) видно, что потребность в кровельных материалах, в том числе и черепицы, удовлетворяется на 68 процента. Это свидетельствует о потенциальных возможностях по развития данного вида производства.

Исходя из данного вывода, объем производства принимается равным производственной мощности оборудования, что составляет 28171 кв.м.

Проведем расчет калькуляции производства и реализации полимерпесчаной черепицы в таблице 5. Стоимость сырья: полимерных гранул, песка, пигмента определялась из рыночной стоимости этих составляющих, сложившихся в Подмоскowie на 1.01.2019 года.

Зарботная плата определяется исходя из условия, что обслуживание оборудования будет осуществляться двумя рабочими со средней зарботной платой 18,2 тыс. руб. Эта цена рабочей силы в настоящее время на производстве строительных материалов.

Таблица 5

Расчет калькуляции производства и реализации 1 кв/м полимерпесчаной черепицы

Статьи калькуляции	Ед. изм.	Кол-во	Цена	Стоимость
Полимерные гранулы	кг	4,600	15,5	71,3
Песок	м3	0,011	820	8,7
Пигмент	кг	0,200	50	10,0
Зарплата	ч/час	0,114	108	12,3
Взносы во внебюджетные фонды 30%				3,7
Итого				3,0
Транспортные расходы	руб.			3,2
Амортизация оборудования				3,2
Электроэнергия	руб.	0,714286	3,57	2,6
Всего				117,9
Накладные расходы 54%			54	63,7
Всего себестоимость 1 кв.м черепицы				181,6
Плановые накопления 35%			35	63,6
Всего цена реализации 1 кв.м черепицы				245,2

Транспортные расходы включают в себя доставку сырья и материалов.

Амортизация основных средств рассчитана исходя из первоначальной стоимости оборудования и используемого помещения.

Стоимость потребляемой электроэнергии рассчитана, исходя из технических характеристик оборудования при односменной работе.

Накладные расходы в размере 54% рассчитаны, исходя из сметы накладных расходов на 2019 год.

Плановые накопления в размере 35% установлены, исходя из среднеотраслевых значений.

Расчет калькуляции показал, что себестоимость 1 кв.м. черепицы составляет 181,6 руб., а цена реализации 245,2 руб.

Необходимо отметить, что на рынке реализации строительных материалов цена металлочерепицы, как ближайшего аналога полимерпесчаной черепицы, составляет 249 руб./кв.м.

Таким образом, полимерпесчаная черепица является более привлекательной как для производителя по себестоимости, так и для потребителя по цене.

Успешность внедрения инноваций в производственный процесс во многом зависит от понимания роли и значения инновационной деятельности. Усиление важности технологических факторов в выборе стратегии развития организации находят свое отражение в соответствующем качественном преобразовании организационных структур управления. При этом особое значение приобретает оценка взаимозависимости изменения данных структур и конкретного типа инновационной стратегии, избираемой организацией. Результаты оценки необходимы для решения задач эффективного управления инновационной деятельностью на всех этапах жизненного цикла нововведений в рамках принятой стратегии.

Анализ динамических процессов, происходящих во внутренней и внешней средах организации при условии достаточно стабильной ситуации в экономике в целом, позволяет выявить взаимосвязь между организационными и продуктово-технологическими изменениями с учетом целей, интенсивности и масштабов последних.

Результаты анализа позволяют судить о влиянии характера, интенсивности и масштабности научных, технических и технологических нововведений на содержание и направленность организационных и управленческих нововведений. Первые являются своеобразным источником необходимости и возможности последних, определяющим фактором их возникновения.

Технико-организационный уровень развития управления предприятием позволяя решать текущие задачи, тем не менее, не может способствовать его развитию и расширению из-за причин, указанных выше. Для освоения новых видов производств, необходимо не только новое оборудование, но и создание нового звена (участка) производства, а, следовательно, и управления [15]. В случае принятия решения по производству нового вида продукции необходимо рассмотреть возможность его организации и размещения на территории предприятия, с учетом имеющихся и требуемых коммуникаций [11,12]. Следует выявить имеющиеся трудовые и технические резервы предприятия, а также рассмотреть вопросы организационных изменений, произвести расчеты по проекту открытия новой бизнес – единицы предприятия [3].

Как показало исследование, на предприятии имеется возможность для размещения нового вида производства. Производственные площади складского помещения не имеют полной загруженности и поэтому, проведя новую компоновку по размещению материалов, хранящихся на складе, можно выделить отдельное помещение общей площадью 52 кв. м. Помещение оснащено тепло-электроэнергией. К зданию подведены все коммуникации. Имеются незадействованные площади открытого хранения. У предприятия есть возможность по увеличению мощности электропотребления.

Оборудование по производству полимерпесчаной черепицы включает в себя: дробилку отходов; экструзионную установку; термосмесительную установку (АПН агрегат плавления-нагревательный); пресс; дополнительное оборудование (дробилку брака, сушилку песка).

Технические характеристики оборудования по своим размерам и условиям размещения соответствуют выделяемому помещению.

В части использования трудовых ресурсов для обслуживания оборудования предусматривается найм 2-3 человек, прошедших обучение для работы на данном оборудовании и получивших соответствующую квалификацию.

Организация нового производства на предприятии повлечет за собой изменение организационной структуры: вместо линейной необходимо внедрить матричную структуру [4].

Отдельные виды производств будут представлять из себя бизнес-единицы. Это вызвано тем, что все производства технологически и организационно не зависят друг от друга. Такой подход обеспечит предприятию лучшую организацию и возможность контроля за формированием прибыли. Структура бизнес-единиц будет соответствовать организации по центрам ответственности [5]. Такой подход к организации бизнес - процессов предприятия даст возможность усиления контрольных функций каждой бизнес единицы, работники которой будут четко знать зависимость своей оплаты труда от результатов

деятельности бизнес - единицы, что не только повышает ответственность работников, но и улучшает их мотивацию [9].

В управлении предприятием произойдут изменения в распределении организационных связей. Территориальная, организационная и, частично финансовая обособленность, позволят улучшить процессы управления и помогут сформировать более логичную схему управления различными видами производств [8].

Такая организационная схема позволит предприятию подняться на новый организационный уровень для реализации поставленных целей, как в текущей деятельности, так и в перспективе [5].

Заключение

Определение конкурентной позиции компании на рынке и оценка его технико-организационной характеристики позволили разработать и внедрить новую производственную единицу и внести изменения в организацию управления производством.

Сделан вывод, что внедрение новой бизнес-единицы позволит компании укрепить свои конкурентные позиции на региональном рынке.

Производство полимерпесчаной черепицы и организационные изменения, появление центров ответственности и маркетинговые исследования повысят эффективность инновационного и финансового менеджмента. компании.

Результаты проведенного исследования обсуждались на заседаниях кафедры "Менеджмент" Московского экономического института и в компании; внедрены в практическую деятельность компании.

Литература

1. *Дмитриева Е.В.* Разработка инструментария обеспечения конкурентоспособности социально-экономических систем при реализации стратегий инновационного развития / Е.В. Дмитриева, О.А. Лукинова, Ю.В. Шеина и др.: коллективная монография под общей редакцией доктора экономических наук, профессора Т.О. Толстых, Воронеж, 2012, Том. Часть 2.
2. *Родинов Е.В.* Стратегический менеджмент/ Е.В. Родионов, М.С. Санталова: учебное пособие, Воронеж, 2012
3. *Борщева А.В.* Антикризисное управление социально-экономическими системами/ А.В. Борщева, Д.А. Ермилина, и др.: монография, Москва, 2018
4. *Санталова М.С.* Оценка хозяйственного механизма предприятий на основе конкурентных преимуществ/ М.С. Санталова, А.В. Турков // Сегодня и завтра Российской экономики, 2010, №33, С.111-114
5. *Санталова М.С.* Механизм регулирования экономики как составляющая экономической политики государства/ М.С. Санталова, Г.И. Тамошина, А.В. Турков: М-во образования Рос. Федерации, Моск. гуманитар.-экон. ин-т. Воронеж. фил. Воронеж, 2003.
6. *Николаева Ю.Р.* Хозяйственный механизм социально-экономических систем в условиях конкуренции и стратегического выбора/ Ю.Р. Николаева, Е.В. Родионов и др.: коллективная монография/ Воронеж, 2015. Том Часть II
7. *Santalova M.* Effective tools for management of organization/ Santalova M., Balahanova D., Kuizheva S., Lesnikova E., Trunova E. // Advances in Intelligent Systems and Computing. 2019. Т. 726. С. 537-545.
8. *Соклакова И.В.* Факторы эффективности производственной деятельности организации/ И.В. Соклакова, Е.В. Филатова // Актуальные проблемы развития экономики в современных условиях: материалы X между. науч.-практич. конференции. -2018. -С.419
9. *Соклакова И.В.* Особенности управления организацией в условиях кризиса./ И.В. Соклакова, В.Н. Бор, В сборнике: Тенденции и перспективы развития социотехнической среды Материалы IV международной научно-практической конференции. Ответственный редактор И.Л. Сурат. 2018. С. 641-647.
10. *Мироедов А.А.* Управление экспортным потенциалом региона / А.А. Мироедов, И.И. Спавельев.-М.: ИИЦ "Статистика России", 2012.
11. *Санталова М.С.* Научно-инновационное развитие: государство и бизнес / М.С. Санталова//Международный научно-исследовательский журнал. 2015. № 8-1 (39). С. 66-69.
12. *Жахонгиров И.Ж.* Инновационная деятельность предприятия как основной показатель повышения эффективности топ-менеджмента/ И.Ж. Жахонгиров// Экономика и предпринимательство, 2019.- №1(102).- С.921
13. *Андреева А.А.* Практический опыт реализации стратегии развития организации/ А.А. Андреева, А.А. Соляникова: в сборнике: Общество и экономическая мысль в XXI в.: пути развития и инновации.

- Материалы VI Международной научно-практической конференции. 2018. С. 425-429.
14. Шубина Е.А. Планирование как средство повышения конкурентоспособности предприятия/ Е.А. Шубина, Д.И. Благодарев. В сборнике: Общество и экономическая мысль в XXI в.: пути развития и инновации. Материалы юбилейной IV Международной научно-практической конференции. 2016. С. 249-254.
 15. Сайдинова Л.В. Инновационное предпринимательство в кризисных условиях/ Л.В. Сайдинова, И.А. Лесников, Л.В. Смачкова: в сборнике: Товарный менеджмент: экономический, логистический и маркетинговый аспекты, 2016. - С. 567-570.
 16. Агибалов А.В. Механизм разработки финансовой стратегии предприятия/ А.В. Агибалов, О.В. Обухова// Финансовый вестник, 2015.-№1(30).-С.29-34

Reference

1. Dmitrieva E.V. Razrabotka instrumentariya obespecheniya konkurentosposobnosti sotsial'no-ekonomicheskikh sistem pri realizatsii strategii innovatsionnogo razvitiya / E.V. Dmitrieva, O.A. Lukinova, Yu.V. Sheina i dr.: kollektivnaya monografiya pod obshchei redaktsiei doktora ekonomicheskikh nauk, professora T.O. Tolstykh, Voronezh, 2012, Tom. Chast' 2.
2. Rodinov E.V. Strategicheskii menedzhment/ E.V. Rodionov, M.S. Santalova: uchebnoe posobie, Voronezh, 2012
3. Borshcheva A.V. Antikrizisnoe upravlenie sotsial'no-ekonomicheskimi sistemami/ A.V. Borshcheva, D.A. Ermilina, i dr.: monografiya, Moskva, 2018
4. Santalova M.S. Otsenka khozyaistvennogo mekhanizma predpriyatii na osnove konkurentnykh preimushchestva/ M.S. Santalova, A.V. Turkov // *Segodnya i zavtra Rossiiskoi ekonomiki*, 2010, №33, S.111-114
5. Santalova M.S. Mekhanizm regulirovaniya ekonomiki kak sostavlyayushchaya ekonomicheskoi politiki gosudarstva/ M.S. Santalova, G.I. Tamoshina, A.V. Turkov: M-vo obrazovaniya Ros. Federatsii, Mosk. gumanit.-ekon. in-t. Voronezh. fil. Voronezh, 2003.
6. Nikolaeva Yu.R. Khozyaistvennyi mekhanizm sotsial'no-ekonomicheskikh sistem v usloviyakh konkurentsii i strategicheskogo vybora/ Yu.R. Nikolaeva, E.V. Rodionov i dr.: kollektivnaya monografiya/ Voronezh, 2015. Tom Chast' II
7. Santalova M. Effective tools for management of organization/ Santalova M., Balahanova D., Kuizheva S., Lesnikova E., Trunova E. // *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2019. T. 726. S. 537-545.
8. Soklakova I.V. Faktory effektivnosti proizvodstvennoi deyatel'nosti organizatsii/ I.V. Soklakova, E.V. Filatova // *Aktual'nye problem y razvitiya ekonomiki v sovremennykh usloviyakh: materialy Kh mezhd. nauch.- praktich. konferentsii*. -2018. -S.419
9. Soklakova I.V. Osobennosti upravleniya organizatsiei v usloviyakh krizisa./ I.V. Soklakova, V.N. Bor, V sbornike: Tendentsii i perspektivy razvitiya sotsiotekhnicheskoi sredy Materialy IV mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Otvetstvennyi redaktor I.L. Surat. 2018. S. 641-647.
10. Miroedov A.A. Upravlenie eksportnym potentsialom regiona / A.A. Miroedov, I.I. Spavel'ev.-M.: IITs "Statistika Rossii", 2012.
11. Santalova M.S. Nauchno-innovatsionnoe razvitie: gosudarstvo i biznes / M.S. Santalova//*Mezhdunarodnyi nauchno-issledovatel'skii zhurnal*. 2015. № 8-1 (39). S. 66-69.
12. Zhakhongirov I.Zh. Innovatsionnaya deyatel'nost' predpriyatiya kak osnovnoi pokazatel' povysheniya effektivnosti top-menedzhmenta/ I.Zh. Zhakhongirov// *Ekonomika i predprinimatel'stvo*, 2019.- №1(102).-S.921
13. Andreeva A.A. Prakticheskii opyt realizatsii strategii razvitiya organizatsii/ A.A. Andreeva, A.A. Solyannikova: v sbornike: Obshchestvo i ekonomicheskaya mysl' v XXI v.: puti razvitiya i innovatsii. Materialy VI Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. 2018. S. 425-429.
14. Shubina E.A. Planirovanie kak sredstvo povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya/ E.A. Shubina, D.I. Благодарев. V sbornike: Obshchestvo i ekonomicheskaya mysl' v XXI v.: puti razvitiya i innovatsii. Materialy yubileinoi IV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. 2016. S. 249-254.
15. Saidinova L.V. Innovatsionnoe predprinimatel'stvo v krizisnykh usloviyakh/ L.V. Saidinova, I.A. Lesnikov, L.V. Smarchkova: v sbornike: Tovarnyi menedzhment: ekonomicheskii, logisticheskii i marketingovyi aspekty, 2016. - S. 567-570.
16. Agibalov A.V. Mekhanizm razrabotki finansovoi strategii predpriyatiya/ A.V. Agibalov, O.V. Obukhova// *Finansovyi vestnik*, 2015.-№1(30).-S.29-34

Статья поступила в редакцию 18.10.2019 г.