

На правах рукописи

Егорова Анастасия Олеговна

**ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО
МЕХАНИЗМА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНОЙ
СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ МАШИНОСТРОЕНИЯ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление народным
хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами (промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Нижний Новгород
2013

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой «Экономика организации»
ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина»

Кузнецов Виктор Павлович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор
зав. кафедрой «Инвестиционного менеджмента»
ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный архитектурно-строительный университет»

Ромашова Ирина Борисовна

кандидат экономических наук
зам. генерального директора ЗАО «Институт ресурсосбережения»

Богатырев Анатолий Владимирович

Ведущая организация: ФГБОУ ВПО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

Защита диссертации состоится 06 июня в 14.00 часов на заседании диссертационного совета Д 212.166.03 при ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского» по адресу: 603950, г. Н. Новгород, ул. Б. Покровская, д.60, экономический факультет ННГУ, ауд.512.

С диссертацией можно ознакомиться в фундаментальной библиотеке ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

Электронная версия автореферата размещена на сайте <http://www.unn.ru>

Автореферат разослан « » _____ 2013 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета

Ю.А. Лебедев

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования: В условиях нестабильности рыночной экономики, ужесточения конкуренции, повышения требовательности потребителей к качеству продукции, важное место в управлении предприятием отводится разработке и реализации конкурентной стратегии, ориентированной на формирование конкурентных преимуществ, методов и способов ведения конкурентной борьбы, которые позволили бы предприятию долговременно и устойчиво функционировать на рынке.

Особую роль данный процесс играет в машиностроении. Темпы экономического роста нашей страны в значительной степени зависят от машиностроительной отрасли. Машиностроение является одной из стратегически важных отраслей, обеспечивающих развитие и безопасность страны. Предприятия машиностроительной отрасли обеспечивают любое производство машинами и оборудованием, а население - предметами потребления. В то же время российское машиностроение отстает по уровню развития от большинства развитых стран. Основными причинами такого отставания являются: недоступность кредитных средств, крайне низкое инвестиционное и инновационное обеспечение, низкая квалификация менеджмента, устаревшая производственно-техническая база.

Для преодоления имеющегося отставания требуется разработка долгосрочной конкурентной стратегии развития предприятий машиностроения, обеспечивающей завоевание определенных рынков конкретных видов продукции. Более того, необходима разработка соответствующего экономико-управленческого инструментария для диагностики внешних и внутренних факторов, анализа реального положения предприятий машиностроения на рынке и оценки их конкурентоспособности.

Таким образом, исследование проблем формирования конкурентной стратегии на предприятиях машиностроительной отрасли в перспективе относится к числу актуальных и первостепенных как в экономической науке, так и в хозяйственной практике.

Степень научной разработанности проблемы. В настоящее время в мировой и отечественной экономической науке интенсивно развиваются исследования, направленные на формирование конкурентных стратегий и стратегического поведения предприятий в условиях быстроменяющейся окружающей среды. Тем не менее, большинство таких исследований носят описательный характер, и лишь в небольшом количестве работ содержится конкретный инструктивный материал.

Вопросам теории конкуренции, стратегического управления и планирования посвящены труды многих зарубежных учёных и специалистов, таких как Д. Аакер, Р. Акофф, Ф. Аналоуи, И. Ансофф, К. Боумэн, Дж. Джонсон, Р. Каплан, Б. Карлоф, К. Келлер, Д. Коллис, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мескон, Г. Минцберг, М. Портер, А. Томпсон, Дж. Траут, Г. Хамел и др.

Среди отечественных исследователей, занимавшихся теоретическими вопросами в области конкуренции и стратегического менеджмента, необходимо выделить: Г.Л. Азоева, О.С. Виханского, А.Л. Гапоненко, А.Т. Зуба, Г.Б. Клейнера, Ю.Н. Лапыгина, Ю.А. Маленкова, В.Д. Маркову, В.Н. Парахину, А.Н. Петрова, Ю.Б.

Рубина, Н.А. Савельеву, Л.Р. Туктарову, Р.А. Фатхутдинова, В.И. Шилкова, А.Ю. Юданова и других авторов.

Определенный вклад в развитие теоретических вопросов по отдельным направлениям проблемы внесли нижегородские учёные: А.П. Егоршин, Ю.И. Ефимычев, А.И. Панов, И.Б. Ромашова, Ю.А. Сидоренко, Ю.В. Трифонов, О.В. Трофимов, Ф.Е. Удалов, Ф.Ф. Юрлов и другие.

Несмотря на глубокую теоретическую проработку вопросов формирования и реализации конкурентных стратегий предприятий, остаются малоизученными практические аспекты данной проблемы. Поэтому необходимы научные исследования по вопросам методического обеспечения разработки и реализации конкурентных стратегий в соответствии с особенностями функционирования предприятий в условиях конкурентной среды. Недостаточность практической проработки и методического обеспечения вышеперечисленных вопросов предопределила выбор темы диссертационного исследования, постановку цели и задач, логику и структуру исследования.

Целью диссертационной работы является разработка методических положений по формированию организационно-экономического механизма разработки и реализации конкурентной стратегии развития предприятий машиностроения, обеспечивающих их эффективное функционирование и рост конкурентоспособности на товарных рынках.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие **задачи**:

1. Выявить теоретические и методические аспекты разработки конкурентной стратегий предприятий машиностроения.
2. Уточнить содержание понятий «стратегия», «конкурентная стратегия».
3. Систематизировать типы конкурентных стратегий предприятия, дать обоснование их классификации.
4. Предложить организационно-экономический механизм формирования и реализации конкурентной стратегии развития промышленных предприятий.
5. Разработать методический подход к формированию и реализации конкурентной стратегии предприятий машиностроения. Предложить ключевые показатели эффективности (КПЭ) реализации конкурентной стратегии предприятий машиностроения.
6. Провести апробацию разработанного организационно-экономического механизма формирования и реализации конкурентной стратегии и составляющего его методического обеспечения на предприятиях машиностроения.

Предметом исследования выступает совокупность экономико-управленческих отношений, возникающих в процессе формирования и реализации конкурентных стратегий предприятий машиностроения.

Объектом исследования являются предприятия машиностроения РФ.

Теоретическую и методологическую основу диссертационного исследования составили фундаментальные положения и теоретические разработки отечественных и зарубежных экономистов в области стратегического управления промышленными предприятиями, практический опыт формирования и реализации конкурентных стратегий развития предприятий машиностроения. В процессе исследования использовались как общенаучные методы познания: методы индукции

и дедукции, анализа и синтеза, классификации и группировки, так и специальные: методы ситуационного, сравнительного и экономико-статистического анализа, анкетирование, методы экспертно-аналитического, балансового и стратегического анализа.

Информационной базой исследования являются опубликованные официальные законодательные и нормативно-правовые акты Российской Федерации, регламентирующие процессы стратегического развития РФ; справочно-статистические материалы Госкомстата РФ; отчетные данные машиностроительных предприятий (ОАО «ОСВАР», ОАО «АМЗ», ОАО «КТЗ», ОАО «КамАЗ», ОАО «Завод Автоприбор»), материалы информационных и аналитических агентств, монографии и учебные пособия, специальная отечественная и зарубежная литература, а также информационные источники сети Интернет.

Тема диссертации соответствует требованиям пункта 1.1.1. «Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями в промышленности» Паспорта специальностей ВАК РФ по специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (промышленность).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в следующем.

1. Раскрыта и уточнена сущность понятия «стратегия» с позиции комплексного подхода к функционированию предприятия. Предложено авторское определение понятия «конкурентная стратегия», отличающееся целенаправленной ориентацией к действиям по формулированию целей конкурентной борьбы и направлений стратегического развития предприятия, основанных на анализе внешней и внутренней среды.
2. Обоснована классификация типов конкурентных стратегий по уровню конкурентной активности предприятия: конкурентные стратегии с высоким уровнем конкурентной активности (наступательные), средним уровнем конкурентной активности (оборонительные), низким уровнем конкурентной активности (имитационные).
3. Разработан организационно-экономический механизм формирования и реализации конкурентной стратегии развития промышленных предприятий. Предлагаемый организационно-экономический механизм пошагово раскрывает сущность разработки и реализации конкурентной стратегии предприятий в отличие от уже существующих в научной литературе механизмов, в которых лишь фиксируется факт наличия этапа реализации, но не рассматривается его содержательная сторона.
4. Адаптирован методический подход к формированию и реализации конкурентной стратегии развития предприятий машиностроения, в рамках которого предлагается формулировать тип конкурентной стратегии исходя из уточненной автором классификации конкурентных стратегий развития. Предложены ключевые показатели эффективности (КПЭ) конкурентной стратегии предприятий машиностроения, позволяющие осуществлять контроль за реализацией стратегий конкурентной борьбы.

5. Применён механизм формирования и реализации конкурентной стратегии развития на предприятии машиностроения. Реализация методического подхода позволила достигнуть положительного экономического эффекта, а также создать эффективную конкурентную стратегию развития для адаптации предприятия машиностроения к высоко конкурентной рыночной среде.

Теоретическая и практическая значимость результатов диссертационной работы состоит в том, что основные теоретические выводы и методические положения доведены до уровня конкретных практических рекомендаций и могут быть использованы как для дальнейших научно-теоретических исследований, так и в практической деятельности промышленных предприятий в процессе формирования организационно-экономического механизма разработки и реализации конкурентной стратегии развития.

Отдельные положения диссертационного исследования могут быть использованы в качестве лекционного материала дисциплин «Стратегический менеджмент», «Экономика предприятия (отрасли)», «Маркетинг», «Менеджмент» при реализации программ по подготовке студентов дневного отделения ФГБОУ ВПО «Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина».

Апробация результатов исследования. Методические разработки автора апробированы и приняты к реализации в практической деятельности ОАО «ОСВАР», ОАО «ГАЗ», ОАО «ЗМЗ», ОАО «Завод Автоприбор» при формировании организационно-экономического механизма разработки и реализации конкурентной стратегии, соответствующего уровню их конкурентного потенциала и способствующего повышению эффективности управления деятельностью, что документально подтверждено актом о внедрении, прилагаемом к диссертационному исследованию.

Основные положения, теоретические и практические результаты диссертационной работы докладывались и обсуждались на региональных, межрегиональных, международных научно-практических конференциях: Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов «Промышленное развитие России: Проблемы, Перспективы» (г. Нижний Новгород, 2010, 2011, 2012), пятнадцатой, шестнадцатой и семнадцатой Нижегородской сессии молодых ученых (гуманитарные науки), «Красный плёс» (Нижегородская область, 2010, 2011, 2012), Международной научной заочной конференции «Отраслевые аспекты экономики, управления и права» (г. Москва, 2011), сборнике научных трудов «Контроллинг процессов: теория, практика» (г. Дзержинск, 2012), Международной научно-практической конференции «Региональная экономика: теория, проблемы, практика» (г. Владимир, 2012), Международной научно-практической конференции «Экономическое развитие страны: различные аспекты вопроса» (г. Таганрог, 2012 г.) и др.

Публикации. Основные положения диссертационного исследования отражены в 17 публикациях общим объемом 3,71 п.л. (авторские 3,51 п.л.), в том числе 3 статьи в научных изданиях, входящих в перечень рекомендуемых ВАК РФ.

Структура и объем работы. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 172 наименования, 1

приложения. Содержание работы изложено на 182 страницах машинописного текста (без учёта приложений), включает 25 рисунков, 58 таблиц.

Во **введении** обоснована актуальность и степень научной разработанности темы диссертационного исследования, сформулированы цель и задачи исследования, определены объект, предмет и методы исследования, представлена теоретическая и методологическая основа исследования, сформулирована его научная новизна, отражена теоретическая и практическая значимость результатов, полученных в ходе диссертационного исследования.

В первой главе **«Теоретические основы формирования и реализации конкурентной стратегии предприятия»** рассмотрена сущность и уточнено экономическое содержание понятий «стратегия» и «конкурентная стратегия», представлена классификация типов конкурентных стратегий по уровню конкурентной активности предприятия. Раскрыта роль конкурентной стратегии в обеспечении эффективного функционирования и развития предприятий в современных экономических условиях. Рассмотрены особенности формирования и реализации конкурентной стратегии развития предприятий машиностроения.

Во второй главе **«Методические основы формирования и реализации конкурентной стратегии предприятий машиностроения»** проведен анализ современного состояния и динамики развития предприятий машиностроения РФ. Изучен опыт стратегического планирования на предприятиях машиностроительной отрасли РФ. Сформулированы основные проблемы разработки и реализации конкурентной стратегии развития на предприятиях машиностроения. Разработан организационно-экономический механизм формирования и реализации конкурентной стратегии развития промышленных предприятий.

В третьей главе **«Экономическое обоснование целесообразности разработки конкурентной стратегии предприятий машиностроения»** предложен и апробирован методический подход к формированию и реализации конкурентной стратегии предприятий машиностроения. Осуществлена оценка эффективности реализации конкурентной стратегии на промышленном предприятии с использованием предложенных автором КПЭ. Определен экономический и социальный эффект от реализации конкурентной стратегии предприятия машиностроения.

В **заключении** сформулированы основные выводы и предложения, вытекающие из результатов диссертационного исследования.

II. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнены понятия «стратегия», «конкурентная стратегия» предприятия.

Рассматривая взгляды отечественных и зарубежных исследователей на сущность термина «стратегия», можно выделить три основных подхода к исследованию данной проблемы. С одной стороны, ряд учёных считает, что стратегия - это план действий предприятия, направленный на достижение поставленных целей. С другой стороны, приверженцы программного подхода утверждают, что стратегия - это программа действий предприятия, направленная на выявление приоритетных направлений деятельности и определения ресурсов для их

реализации. Третья группа ученых рассматривает стратегию как обобщающую модель действий, необходимую для достижения поставленных долгосрочных целей.

Мы предлагаем комплексный подход к определению сущности понятия «стратегия»: с одной стороны, рассмотрение стратегии как программы действий, а с другой стороны - как модели (средства, способы и направления) действий. Таким образом, на наш взгляд, **стратегия** - это комплексный план предприятия, включающий программу и модель действий на долгосрочный период, определяющих последовательность этапов по достижению стратегических целей бизнеса для повышения эффективности деятельности предприятия и завоевания прочных позиций на рынке.

В целях обеспечения устойчивого функционирования и развития предприятия в условиях турбулентной конкурентной среды, динамичного развития хозяйствующих субъектов, изменения в их целях, методах и способах ведения конкурентной борьбы резко возрастает необходимость формирования на предприятиях эффективной конкурентной стратегии как основного фактора успешного и долговременного функционирования на рынке.

В экономической литературе приводятся различные определения понятия «конкурентная стратегия», имеющие, на наш взгляд, ряд существенных недостатков. Во-первых, отсутствие системного подхода при формулировании понятия «конкурентная стратегия», когда она трактуется как совокупность подходов, правил, приёмов, модель действий, конкурентная позиция. Во вторых, отсутствие той цели, результата, который должен быть достигнут в процессе реализации конкурентной стратегии.

Таким образом, для устранения выявленных недостатков мы предлагаем трактовать **конкурентную стратегию** как целостную систему действий, направленных на осуществление стратегических целей развития предприятия с учётом влияния внешней и внутренней среды для достижения и поддержания конкурентоспособности хозяйствующего субъекта в долгосрочном периоде.

Авторский подход к определению конкурентной стратегии позволяет:

1) избежать в дефиниции «конкурентной стратегии» использования таких словосочетаний, как конкурентная сфера, конкурентные мероприятия, конкурентное развитие, конкурентная борьба, которые, на наш взгляд, могут по разному трактоваться и требуют дополнительного объяснения;

2) рассматривать конкурентную стратегию как целостную систему действий, функционирование которой направлено на получение конкретного результата: повышение конкурентоспособности предприятия, устойчивый рост объёмов продаж, повышение инвестиционной и инновационной привлекательности предприятия посредством реализации конкурентной стратегии развития.

2. В работе обоснована классификация типов конкурентных стратегий по уровню конкурентной активности предприятия.

На основе анализа современной зарубежной и отечественной экономической литературы предлагаем при формулировании возможных вариантов конкурентной стратегии использовать классификацию конкурентных стратегий по уровню конкурентной активности предприятия, выделяя следующие их типы:

- 1) конкурентные стратегии с высоким уровнем конкурентной активности (наступательные);
- 2) конкурентные стратегии со средним уровнем конкурентной активности (оборонительные);
- 3) конкурентные стратегии с низким уровнем конкурентной активности (имитационные).

Матрица комбинирования конкурентных и эталонных стратегий по уровню конкурентной активности предприятия представлена на рисунке 1.

Наступательная конкурентная стратегия или стратегия рыночного лидерства характерна для крупных предприятий, специализирующихся на производстве и реализации совершенно новых видов продукции. Данная стратегия требует больших капиталовложений в НИОКР и характеризуется значительным риском.

- *Наступательная конкурентная стратегия интенсивного роста с проникновением на существующий рынок* заключается в том, что предприятие осуществляет разработку, производство и реализацию новой продукции на существующий рынок.
- *Наступательная конкурентная стратегия концентрированного роста с развитием нового рынка новой продукции* предполагает разработку и производство новой продукции, и выход с ней на новый созданный рынок, не переходя при этом в другую отрасль.

Рынок	Новая продукция	Модернизированная продукция	Модифицированная продукция
Существующий	Наступательная конкурентная стратегия интенсивного роста	Оборонительная конкурентная стратегия дифференциации	Имитационная конкурентная стратегия зависимости
		Оборонительная конкурентная стратегия фокусирования	Имитационная конкурентная стратегия копирования
Новый	Наступательная конкурентная стратегия концентрированного роста	Оборонительная конкурентная стратегия лидерства в издержках	Имитационная конкурентная стратегия лидерства в инновациях
	Наступательная конкурентная стратегия диверсифицированного роста		
Доля рынка	Высокая	Средняя	Низкая

Рис.1. Матрица комбинирования конкурентных и эталонных стратегий по уровню конкурентной активности предприятия

- *Наступательная конкурентная стратегия диверсифицированного роста* состоит в том, что предприятие расширяется за счёт производства

технологически не связанных с уже производимыми новых видов продукции, которые реализуются на новых рынках.

Оборонительная конкурентная стратегия или стратегия следования за лидером рынка характерна для предприятий, претендующих на место лидера, и предполагает разработку, производство и реализацию дифференцированного (улучшенного) варианта продукции конкурентов.

- *Оборонительная конкурентная стратегия дифференциации* состоит в разработке, производстве и реализации дифференцированного (улучшенного) варианта продукции «лидера рынка» для существующего или нового рынка.
- *Оборонительная конкурентная стратегия фокусирования на определенном сегменте рынка* предполагает производство и реализацию продукции для определённого круга потребителей на существующем рынке.
- *Оборонительная конкурентная стратегия лидерства в издержках* предполагает производство усовершенствованной продукции массового спроса с корректировкой ошибок «лидера рынка» с выходом на новый рынок.

Имитационная конкурентная стратегия характерна для предприятий, следующих за обеими группами лидеров, подражая их стратегиям. Выделяем следующие имитационные стратегии: стратегии копирования, зависимости и лидерства в издержках.

- *Имитационная конкурентная стратегия зависимости* заключается в разработке, производстве и реализации видоизмененной или улучшенной продукции, воспроизводящей некоторые характеристики продукции лидера или последователя.
- *Имитационная конкурентная стратегия копирования* предполагает производство и реализацию точной копии продукции лидера (или последователя) путём приобретения соответствующей лицензии.
- *Имитационная конкурентная стратегия лидерства в инновациях* состоит в приобретении лицензии на право производства модифицированной (инновационной) продукции лидера (или последователя) с обеспечением низкой себестоимости.

3. Разработан организационно-экономический механизм формирования и реализации конкурентной стратегии развития промышленных предприятий. Предлагаемый организационно-экономический механизм пошагово раскрывает сущность разработки и реализации конкурентной стратегии предприятий в отличие от уже существующих в научной литературе механизмов, в которых лишь фиксируется факт наличия этапа реализации, но не рассматривается его содержательная сторона.

Под организационно-экономическим механизмом формирования и реализации конкурентной стратегии понимается совокупность системных элементов, отражающих действия по планированию, анализу, разработке и реализации эффективной конкурентной стратегии предприятия с учётом влияния факторов внешней и внутренней среды.

Графическое изображение организационно-экономического механизма формирования и реализации конкурентной стратегии развития промышленных предприятий представлено на рисунке 2.



Рис.2 Организационно-экономический механизм разработки и реализации конкурентной стратегии развития промышленных предприятий

На основе исследования факторов внешней и внутренней среды непосредственно или косвенно влияющих на формирование конкурентной стратегии была сформулирована основная цель разработки конкурентной стратегии предприятия: достижение превосходства над конкурентами в предоставлении потребителям продукции высокого качества, а также получение за счёт этого конкурентного преимущества и желаемой позиции на рынке. Участниками реализации данной цели являются: собственники предприятия, менеджеры, специалисты отдела стратегического развития предприятия, маркетологи, внешние консультанты.

В основу механизма формирования и реализации конкурентной стратегии развития предприятия положены принципы разработки и реализации конкурентной стратегии, чёткое следование которым обеспечит успешность её реализации. Перечисленные принципы реализуются на основе комплекса инструментов и методов формирования и реализации конкурентной стратегии предприятия.

Разработка и реализация конкурентной стратегии в соответствии с предложенным методическим подходом позволяет получать определенный экономический и социальный эффект, формируя тем самым устойчивые конкурентные преимущества применительно к объекту исследования.

Необходим мониторинг реализации конкурентной стратегии, основной целью которого является анализ выполнения плана стратегических мероприятий в контексте среднесрочных целей и поставленных задач. Результатом мониторинга должно стать принятие конкретных управленческих решений на плановый период с целью устранения проблем, влияющих на выполнение целей и задач стратегических мероприятий.

Реализация конкурентной стратегии позволит повысить конкурентоспособность промышленных предприятий за счёт обновления и развития основных производственных фондов, увеличить объём продаж новых видов продукции, а также повысить инвестиционную и инновационную привлекательность предприятия.

4. Адаптирован методический подход к формированию и реализации конкурентной стратегии развития предприятий машиностроения, в рамках которого предлагается формулировать тип конкурентной стратегии, исходя из уточненной автором классификации конкурентных стратегий развития. Предложены ключевые показатели эффективности (КПЭ) конкурентной стратегии предприятий машиностроения, позволяющие осуществлять контроль за реализацией стратегии конкурентной борьбы.

В условиях рыночной экономики формирование и реализация конкурентной стратегии является важным элементом успешного функционирования российских промышленных предприятий. Однако анализ теории и практики разработки и реализации стратегических планов показывает, что в настоящее время на предприятиях машиностроения отсутствует методический инструментарий формирования и реализации конкурентной стратегии. В частности, в Российской Федерации отсутствуют федеральные нормативные акты и документы, содержащие методические рекомендации и указания по формированию и реализации конкурентных стратегий развития промышленных предприятий.

В этой связи существует необходимость формализации практики стратегического планирования на основе создания соответствующего методического подхода к разработке и реализации конкурентной стратегии предприятия. Предложенный нами методический подход к формированию и реализации конкурентной стратегии позволит предприятиям машиностроения обобщить опыт их стратегического развития и систематизировать деятельность в области стратегического управления конкурентоспособностью посредством разработки и реализации эффективной конкурентной стратегии предприятия.

Методический подход к формированию и реализации конкурентной стратегии предприятия представлен на рисунке 3.

Новизна предлагаемого нами методического подхода заключается в следующем:

Во-первых, предлагаемый нами подход сопровождается моделью и алгоритмом формирования конкурентной стратегии развития, который включает тактические шаги по ее реализации.

Во-вторых, предложенный методический подход позволяет провести комплексную оценку конкурентной среды и конкурентного потенциала предприятия.

В-третьих, формулирование возможных конкурентных стратегических альтернатив ограничено определёнными группами конкурентных стратегий, предлагаемыми в систематизированной автором классификации.

В-четвёртых, выбор типа конкурентной стратегии осуществляется в соответствии с разработанными диссертантом критериями.

В-пятых, в рамках данного подхода контрольный этап реализации конкурентной стратегии осуществляется посредством анализа ключевых показателей эффективности.

Рассмотрим этапы формирования и реализации конкурентной стратегии предприятий машиностроения.

1. Подготовительный (диагностический) этап.

На данном этапе проводится стратегический анализ предприятия, который включает анализ внешней и внутренней среды предприятия.

Внешний анализ предполагает анализ конкурентной макро и микросреды предприятия. Анализ конкурентной макросреды включает анализ состояния и перспектив развития мирового и российского рынка машиностроительной продукции (по отраслям); оценку конкурентной среды в отрасли. Анализ конкурентной микросреды предприятия предполагает анализ и оценку конкурентов, потребителей и поставщиков предприятия.

Внутренний анализ включает анализ и оценку конкурентного потенциала предприятия; SWOT-анализ. Анализ конкурентного потенциала предприятия направлен на исследование общего потенциала предприятия: организационно-управленческого, финансового, рыночно-производственного, инновационно-инвестиционного, кадрово-социального потенциала. В процессе SWOT-анализа формулируются сильные и слабые стороны предприятий машиностроения, их возможности и угрозы.

2. Разработочно-внедренческий этап.

На данном этапе осуществляется выбор конкурентной стратегии предприятия, разработка и выбор основного бизнес-проекта в основе конкурентной стратегии,

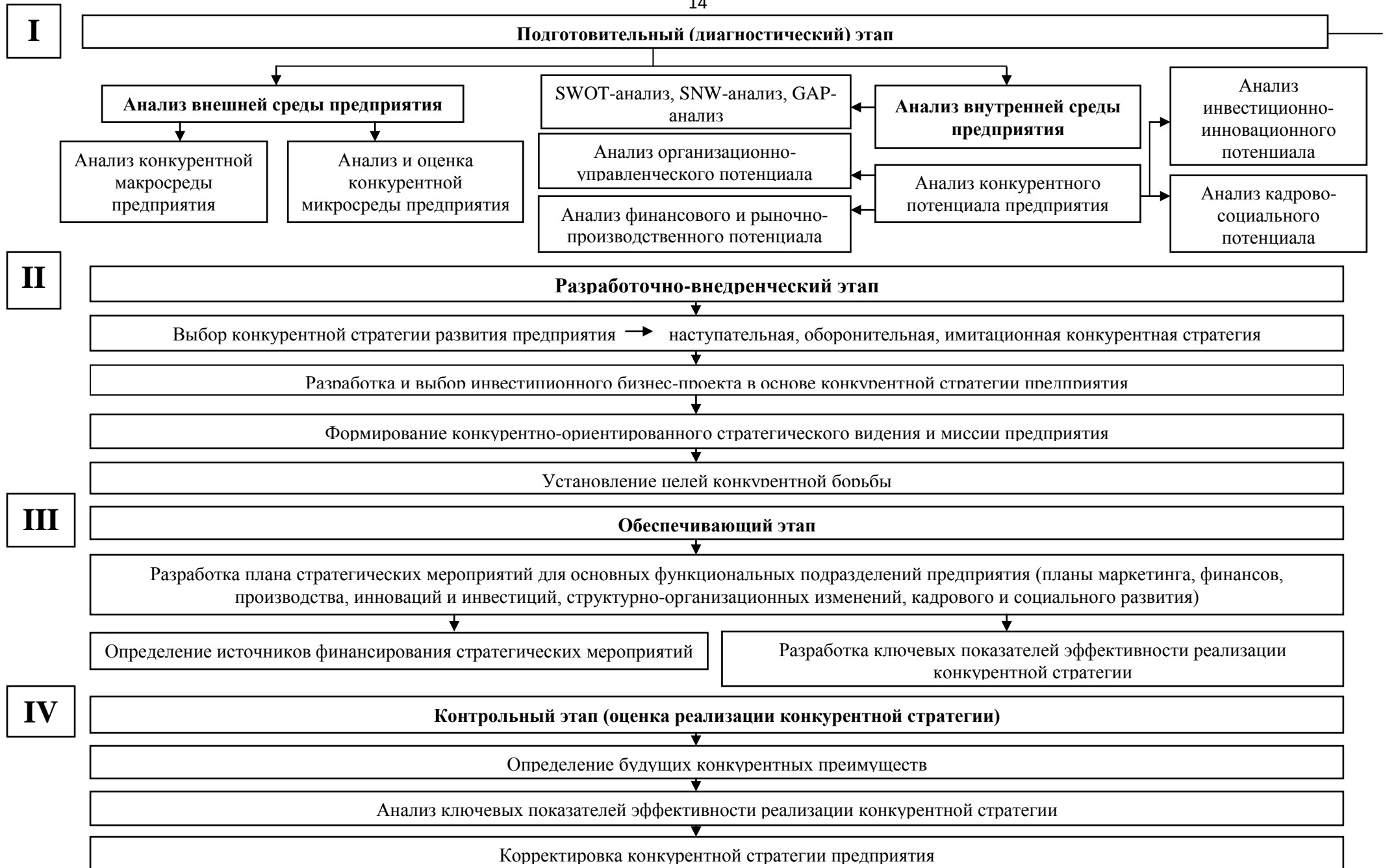


Рис.3 Методический подход к формированию и реализации конкурентной стратегии предприятий машиностроения

формирование стратегического видения, миссии и стратегических целей предприятия.

Выбор конкурентной стратегии осуществляется руководством предприятия на основе проведенного стратегического анализа. В соответствии с выбранной конкурентной стратегией осуществляется разработка и выбор основного инвестиционного бизнес-проекта по производству новой, модернизированной или модифицированной продукции. В миссии и стратегическом видении конкурентно-ориентированного предприятия должна быть подчеркнута приверженность к конкурентной борьбе, направленность на освоение, разработку и реализацию новых видов продукции.

Стратегические цели конкурентной стратегии (цели конкурентной борьбы) должны быть направлены не только на обновление ассортимента продукции, разработку и реализацию совершенно новых видов продукции, но и на приобретение нового оборудования и технологий.

3. Обеспечивающий этап.

На данном этапе разрабатывается план стратегических мероприятий для основных функциональных подразделений предприятия, и определяются источники его финансирования. Разработка плана стратегических мероприятий предусматривает формирование основных стратегических направлений, формулирование их целей и задач, определение мероприятий по реализации каждого из направлений, сроков исполнения и ответственных исполнителей. Источниками финансирования плана стратегических мероприятий могут являться как собственные средства (прибыль, амортизационные отчисления), так и заемные средства (кредиты банков, коммерческие кредиты).

4. Контрольный этап (оценка реализации конкурентной стратегии).

На данном этапе определяются будущие конкурентные преимущества предприятий, разрабатываются и анализируются ключевые показатели эффективности конкурентной стратегии, осуществляется корректировка конкурентной стратегии. В процессе реализации плана стратегических мероприятий определяются будущие конкурентные преимущества, необходимые предприятию для его устойчивого и эффективного функционирования. Для оценки реализации конкурентной стратегии предлагаем использовать следующие ключевые показатели эффективности (табл.1).

Предлагаемые показатели, на наш взгляд, позволяют:

1) Провести комплексную оценку реализации конкурентной стратегии предприятия с целью принятия оптимальных управленческих решений, необходимых при её корректировке;

2) Оценить степень отдачи от разработки новых видов продукции и устойчивость стратегического развития предприятия.

Анализ показателей оценки эффективности реализации конкурентной стратегии предприятия определяют необходимость в ее корректировке. В процессе корректировки конкурентной стратегии пересматривается и редактируется каждый из этапов стратегии с целью выявления несоответствия долгосрочных целей предприятия текущему состоянию внешней среды функционирования.

Таблица 1

Ключевые показатели эффективности реализации конкурентной стратегии предприятия

№	Наименование показателя	Методика расчёта	Расшифровка показателей	Пояснения
1. Показатели, характеризующие финансово-экономический потенциал предприятия				
1.1.	Коэффициент доходности ($K_d \geq 1$)	$K_d = V_{\text{нов.}} / T_{\text{нов.}}$	$V_{\text{нов.}}$ - объем произведенной новой продукции, руб. $T_{\text{нов.}}$ - затраты на выпуск новой продукции, руб.	Показывает объем произведенной новой продукции на 1 рубль затрат предприятия на её выпуск.
1.2.	Коэффициент прибыльности ($K_{pr} \geq 1$)	$K_{pr} = P_{\text{нов.}} / V_{\text{нов.}}$	$P_{\text{нов.}}$ - прибыль от реализации новой продукции, руб. $V_{\text{нов.}}$ - объем произведенной новой продукции, шт.	Показывает, сколько прибыли приходится на 1 единицу произведенной новой продукции.
1.3.	Коэффициент рентабельности продаж ($K_r \geq 0,7-0,8$)	$K_r = P_{\text{нов.}} / T_{\text{нов.}}$	$P_{\text{нов.}}$ - прибыль от реализации новой продукции, руб. $T_{\text{нов.}}$ - затраты на выпуск новой продукции, руб.	Показывает, сколько прибыли получено на 1 рубль затрат на выпуск новой продукции.
1.4.	Темп роста (снижения) доли прибыли от реализации новой продукции в общем объеме прибыли ($K_{dpr} \geq 1$)	$K_{dpr} = \frac{D_{\text{нов.}}(\text{отч.})}{V_{\text{пр.общ.}}(\text{отч.})} / \frac{D_{\text{нов.}}(\text{баз.})}{V_{\text{пр.общ.}}(\text{баз.})}$	$D_{\text{нов.}}(\text{отч.}), D_{\text{нов.}}(\text{баз.})$ - доля прибыли от реализации новой продукции в отчётном и базовом периодах, руб. $V_{\text{пр.общ.}}(\text{баз.}), V_{\text{пр.общ.}}(\text{отч.})$ - объем прибыли от реализации продукции в отчётном и базовом периодах, руб.	Показывает увеличение (снижение) доли прибыли от реализации новой продукции в общем объеме прибыли предприятия.
2. Показатели, характеризующие рыночно-производственный потенциал предприятия				
2.1.	Темп роста (снижения) объема продаж новой продукции на первичном рынке ($K_{per} \geq 1$)	$K_{per} = D_t / D_b$	D_t - доля продаж новой продукции на первичном рынке текущего (отчетного) периода, % D_b - доля продаж новой продукции на первичном рынке базового периода, %.	Показывает увеличение (снижение) объема продаж новой продукции на первичном рынке
2.2.	Темп роста (снижения) объема продаж на вторичном рынке ($K_{vt} \leq 1$)	$K_{vt} = D_t / D_b$	D_t - доля продаж продукции на вторичном рынке текущего (отчетного) периода, % D_b - доля продаж продукции на вторичном рынке базового периода, %	Показывает увеличение (снижение) объема продаж на вторичном рынке
2.3.	Коэффициент загруженности ОПФ ($K_z \geq 70\%$)	$K_z = (V_{\text{нов.}} / M_{\text{п.}}) * 100\%$	$V_{\text{нов.}}$ - объем произведенной новой продукции, шт. $M_{\text{п.}}$ - производственная мощность, шт.	Величина данного показателя оценивается в сравнении с предыдущим годом

продолжение таблицы 1

2.4.	Темп роста (снижения) доли продаж новой продукции в общем объеме продаж ($K_{др} \geq 1$)	$K_{др} = \frac{V_{нов. (отч.)} / V_{нов. (баз.)}}{V_{общ. (отч.)} / V_{общ. (баз.)}}$	$V_{нов. (отч.)}$, $V_{нов. (баз.)}$ – объем продаж новой продукции в базовом и отчетном периодах, руб. $V_{общ. (отч.)}$, $V_{общ. (баз.)}$ – общий объем продаж продукции в базовом и отчетном периодах, руб.	Показывает увеличение (снижение) доли продаж новой продукции в общем объеме продаж
2.5.	Процент брака ($\Pi_б \leq 5\%$)	$\Pi_б = (V_{бр.} / V_{нов.}) * 100\%$	$V_{бр.}$ – количество забракованной (несоответствующей допустимым требованиям) новой продукции, шт. $V_{нов.}$ – объем произведенной новой продукции, шт.	Показывает процент бракованной (несоответствующей допустимым требованиям) новой продукции
3. Показатели, характеризующие кадрово-социальный потенциал предприятия				
3.1.	Коэффициент профессионально-квалификационного соответствия производственного персонала предприятия ($K_{ПКС_{ОПР}} \geq 0,7-0,8$)	$K_{ПКС_{ОПР}} = K_{ОПР} / K_{р.м.}$	$K_{ОПР}$ – количество обученных основных производственных рабочих, чел. $K_{р.м.}$ – количество рабочих мест, чел.	Показывает, соответствует ли численность производственного персонала определенного квалификационного уровня числу рабочих мест
3.2.	Производительность труда ($\Pi_т \geq 7$ тыс. руб.)	$\Pi_т = V_{нов.} / C_{рпер.}$	$V_{нов.}$ – объем произведенной новой продукции, руб. $C_{рпер.}$ – среднесписочная численность персонала предприятия, чел.	Показывает объем произведенной новой продукции, приходящейся на одного работника
3.3.	Коэффициент профессионально-квалификационного соответствия РСИС предприятия ($K_{ПКС_{РСИС}} \geq 0,7-0,8$)	$K_{ПКС_{РСИС}} = K_{РСИС} / K_{р.м.}$	$K_{РСИС}$ – количество обученных РСИС, чел. $K_{р.м.}$ – количество рабочих мест, чел.	Показывает, соответствует ли численность РСИС предприятия определенного квалификационного уровня числу рабочих мест
3.4.	Коэффициент текучести кадров ($K_{ТК} \leq 8\%$)	$K_{ТК} = (K_{ув.} / C_{рпер.}) * 100\%$	$K_{ув.}$ – количество увольнений за год, чел. $C_{рпер.}$ – среднесписочная численность персонала предприятия, чел.	Показывает движение кадров на предприятии

5. Применён механизм формирования и реализации конкурентной стратегии развития на предприятии машиностроения. Реализация методического подхода позволила достигнуть положительного экономического эффекта, а также создать эффективную конкурентную стратегию развития для адаптации предприятия машиностроения к высоко конкурентной рыночной среде.

В ходе апробации результатов исследования автором была разработана **Конкурентная стратегия развития ОАО «ОСВАР»**, рассчитанная на долгосрочную перспективу: 2012-2016.

Цель разработанной конкурентной стратегии - обеспечение роста конкурентоспособности предприятия на первичном и вторичном рынке посредством реализации активной конкурентной политики.

Комплексный анализ внешней и внутренней среды ОАО «ОСВАР» позволяет сформулировать стратегию предприятия как **активную наступательную конкурентную стратегию интенсивного роста с проникновением на существующий рынок**, суть, которой заключается в расширении деятельности предприятия за счёт освоения, разработки и производства новых видов продукции и их реализации на существующих рынках.

Основные причины выбора данного типа стратегии:

1. Благоприятная ситуация на первичном и вторичном рынках, характеризующаяся значительной долей завода на рынке автомобильной светотехники. В 2012 году она составляла 28% общероссийского производства. Доля продаж ОАО «ОСВАР» на первичный рынок в 2012 году составила 56,8% общего объёма продаж, на вторичный рынок 43,2%.
2. Возможность разработки, освоения и производства новых видов продукции для существующих и новых рынков.
3. Необходимость технического перевооружения предприятия, предусматривающего внедрение новой техники и технологии, модернизации и реконструкции основных производственных фондов, автоматизации производственных процессов.
4. Разработка и внедрение на предприятии системы менеджмента качества, проведение её сертификации на соответствие требованиям стандарта DIN EN ISO 9001:2008.
5. Реализация чёткой кадровой политики, направленной на создание кадрового резерва персонала и работы по его развитию; повышение компетентности персонала посредством его обучения второй профессии, а также освоению новейших технологий.
6. Разработка и внедрение отдельных элементов стратегического планирования на предприятии, таких как бизнес-планирование, формирование и реализация политики в области качества, инвестиционное проектирование.

В качестве оптимизации конкурентной стратегии на основе разработки новых видов продукции и их реализации на существующих рынках руководством ОАО «ОСВАР» был избран инвестиционный бизнес-проект -

производство комплекта задних фонарей для а/м ВАЗ-2190, риск реализации которого значительно ниже других бизнес-проектов, рассматриваемых в основе конкурентной стратегии развития.

Стратегическое видение ОАО «ОСВАР» сформулировано следующим образом: занять доминирующее положение на рынке автомобильной светотехники, реализуя активную наступательную конкурентную стратегию интенсивного роста, выстраивая долгосрочные отношения с потребителями и поставщиками ресурсов.

Миссия ОАО «ОСВАР»: стать основным российским поставщиком автомобильной светотехники, обеспечивая потребителей конкурентоспособной продукцией высокого качества с целью максимального удовлетворения их потребностей.

Стратегические цели ОАО «ОСВАР»: 1) рост доли предприятия на рынке автомобильной светотехники; 2) расширение ассортимента продукции на профильные и непрофильные рынки; 3) развитие (модернизация, реконструкция) основных производственных фондов; 4) обеспечение конкурентоспособности выпускаемой продукции, посредством достижения высокого уровня ее качества; 5) рост инвестиционной привлекательности предприятия; 6) поддержание безупречной репутации предприятия на рынке.

Реализация конкурентной стратегии предполагает достижение следующих ключевых показателей эффективности (табл.2)

Таблица 2

Ключевые показатели эффективности реализации конкурентной стратегии ОАО «ОСВАР»

№	Показатель	Нормативное значение	2012	2013	2014	2015	2016
1. Показатели, характеризующие финансово-экономический потенциал предприятия							
1.1.	Коэффициент доходности (K_d)	$K_d \geq 1$	1,2	1,4	1,6	1,8	2,1
1.2.	Коэффициент прибыльности (K_{pr})	$K_{pr} \geq 1$	0,5	0,8	1,1	1,4	1,7
1.3.	Коэффициент рентабельности продаж (K_r)	$K_r \geq 0,7-0,8$	0,2	0,4	0,6	0,8	1,1
1.4.	Темп роста (снижения) доли прибыли от реализации новой продукции в общем объеме прибыли (K_{dpr})	$K_{dpr} \geq 1$	1,3	2,0	1,7	1,4	1,3
2. Показатели, характеризующие рыночно-производственный потенциал предприятия							
2.1.	Темп роста (снижения) объема продаж на первичном рынке ($K_{пер.}$)	$K_{пер.} \geq 1$	1,0	1,1	1,2	1,1	1,3
2.2.	Темп роста (снижения) объема продаж на вторичном рынке ($K_{вт.}$)	$K_{вт.} \leq 1$	1,0	0,9	0,8	0,8	0,6
2.3.	Коэффициент загруженности ОПФ (K_3)	$K_3 \geq 70\%$	50%	66%	77%	82%	85%
2.4.	Темп роста (снижения) доли продаж новой продукции в общем объеме продаж ($K_{дп}$)	$K_{дп} \geq 1$	1,2	1,8	1,4	1,3	1,2
2.5.	Процент брака (Π_6)	$\Pi_6 \leq 5\%$	10%	6%	5%	4%	4%

3. Показатели, характеризующие кадрово-социальный потенциал предприятия							
3.1.	Коэффициент профессионально-квалификационного соответствия производственного персонала предприятия (КПКС _{ОПР})	$KPKC_{OPP} \geq 0,7-0,8$	0,5	0,7	0,8	0,9	0,9
3.2.	Производительность труда (П _{т.})	$P_t \geq 7$ тыс. руб.	3,5	5,1	8,9	12,0	15,1
3.3.	Коэффициент профессионально-квалификационного соответствия РСиС предприятия (КПКС _{РСиС})	$KPKC_{PCIC} \geq 0,7-0,8$	0,5	0,7	0,8	0,8	0,9
3.4.	Коэффициент текучести кадров (К _{тк})	$K_{TK} \leq 8\%$	10,8	8,2	5,4	4,3	3,6

Реализация разработанной конкурентной стратегии будет способствовать достижению ОАО «ОСВАР» следующих **конкурентных преимуществ**: освоение новых перспективных направлений деятельности, высококвалифицированный персонал, высокотехнологичные производственные мощности, разработка и производство конкурентоспособной продукции, современная организационная структура, высокая дисциплина поставок, чёткая инвестиционная программа, надежное исполнение долгосрочных контрактов.

Рассмотрим основные достигнутые в 2012 г. и предполагаемые в 2013-2016 гг. экономические результаты реализации конкурентной стратегии развития ОАО «ОСВАР».

Рациональная ценовая политика, повышение качества продукции, завоевание новых рынков сбыта, способствуют увеличению объёма продаж комплекта задних фонарей для а/м ВАЗ-2190 с 7500 тыс. руб. в 2012 г. до 36300 тыс. руб. в 2016 г. (рис.4).

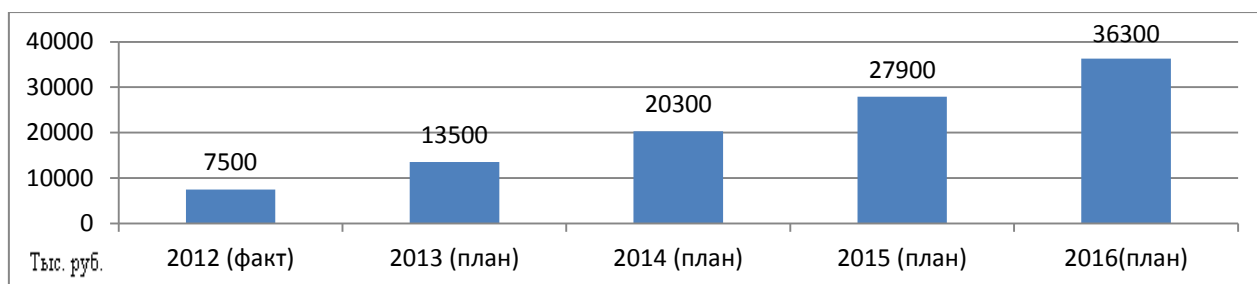


Рис.4 Объём продаж комплекта задних фонарей для а/м ВАЗ-2190 ОАО «ОСВАР» в 2012-2016 гг., тыс. руб.

С увеличением объёма продаж комплектов задних фонарей для а/м ВАЗ-2190 увеличивается также и прибыль от их реализации с 1500 тыс. руб. в 2012 г. до 19250 тыс. руб. в 2016 г. (рис.5)

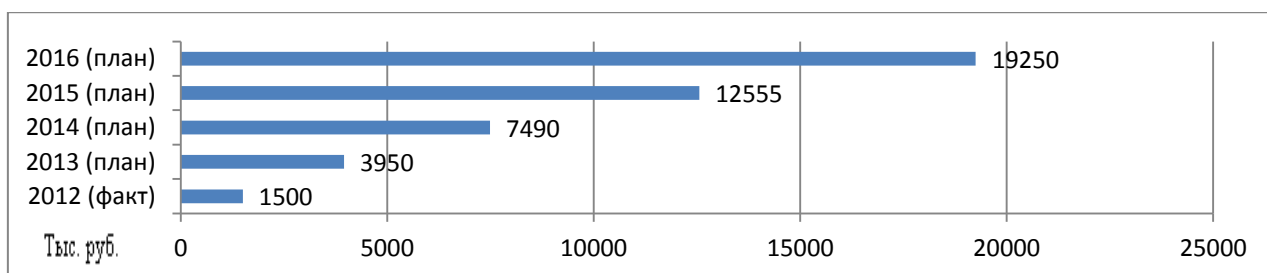


Рис.5 Прибыль от реализации комплекта задних фонарей для а/м ВАЗ-2190 ОАО «ОСВАР» в 2012-2016 гг., тыс. руб.

Повышение квалификации персонала, выплата премий за работу без брака, модернизация ОПФ, тщательный выбор поставщиков сырья способствуют снижению процента брака новой продукции с 10% в 2012 г. до 4% в 2016 г., и увеличению прибыли предприятия (рис.6).

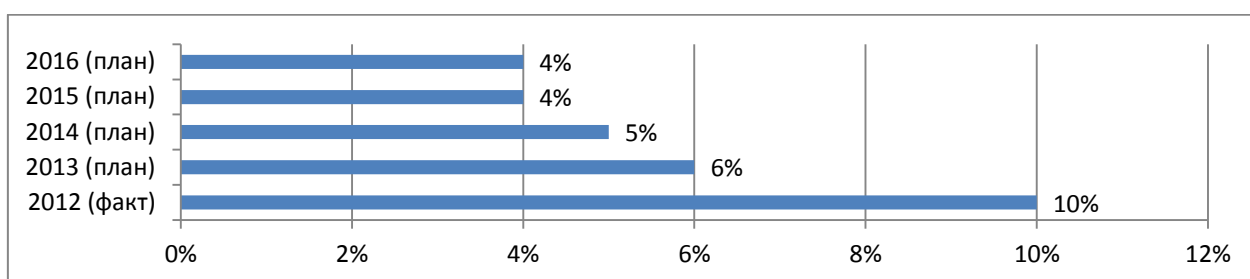


Рис.6 Процент бракованных комплектов задних фонарей для а/м ВАЗ-2190 в 2012-2016 гг., %

Рассмотрим основные достигнутые в 2012 г. и предполагаемые в 2013-2016 гг. социальные результаты реализации конкурентной стратегии развития ОАО «ОСВАР».

В процессе реализации программы обучения и развития персонала предприятия количество обученных и аттестованных основных производственных рабочих увеличится с 925 чел. в 2012 г. до 1721 в 2016 г.; РСиС предприятия с 245 чел. в 2012 г. до 522 чел. в 2016 г. (рис.7).

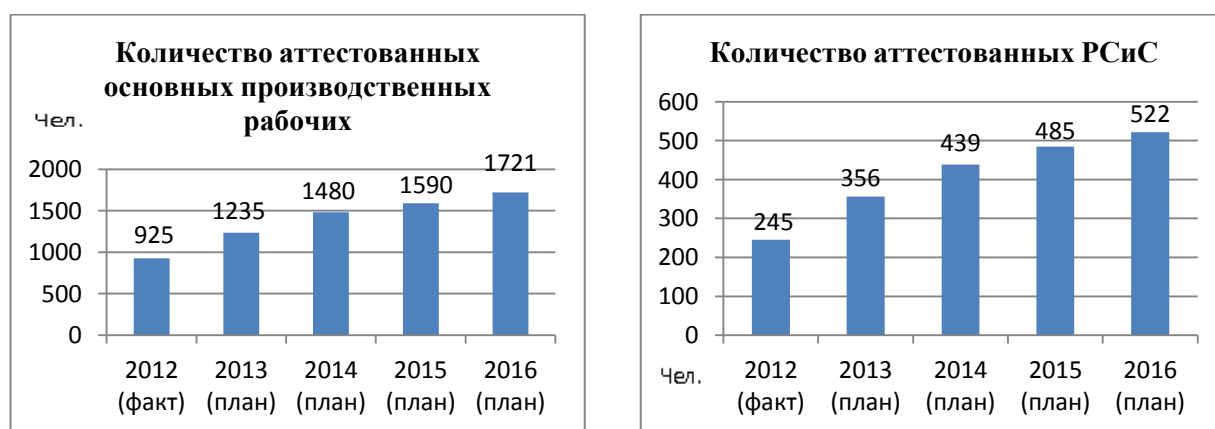


Рис.7 Количество аттестованных основных производственных рабочих и РСиС предприятия в 2012-2016 гг., чел.

Внедрение современного оборудования и технологий, повышение эффективности организации труда способствуют увеличению производительности труда на предприятии с 3,5 тыс. руб./чел. в 2012 г. до 15,1 тыс. руб. с чел. в 2016 г. (рис.8).

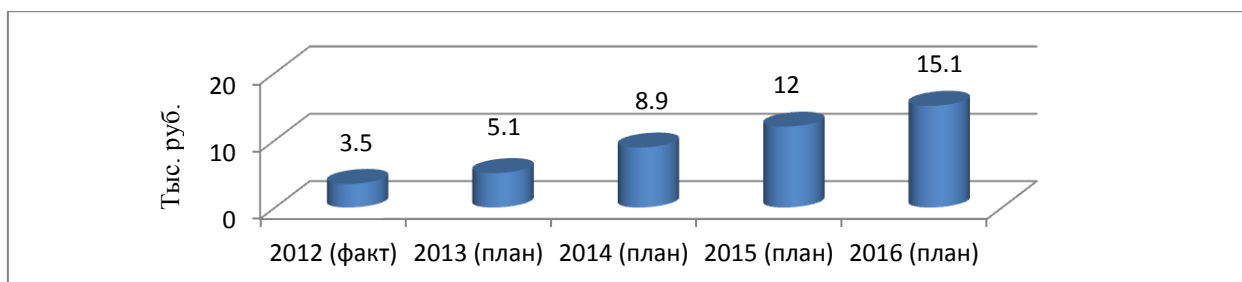


Рис.8 Динамика производительности труда на предприятии в 2012-2016 гг., тыс. руб./чел.

Внедрение системы адаптации, обучения и развития персонала, совершенствование системы материального стимулирования (премирования) и нормирования труда способствуют уменьшению текучести кадров на предприятии с 10,8% в 2012 г. до 3,6% в 2016 г. (рис.9)

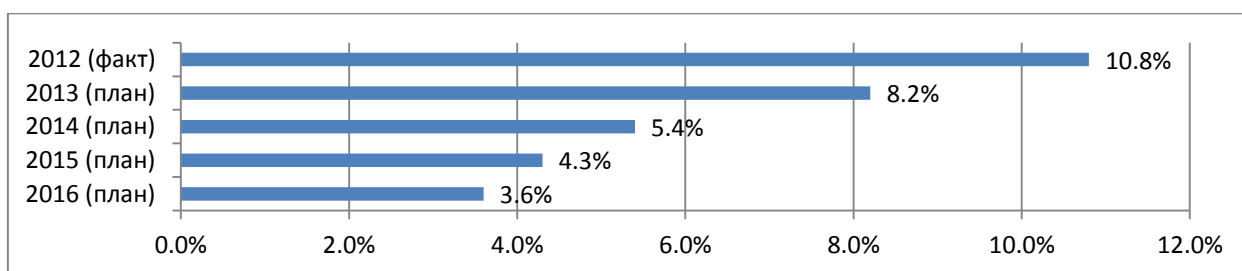


Рис.9 Динамика текучести кадров на предприятии в 2012-2016 гг., %

Экономическая эффективность от реализации конкурентной стратегии составит 2931,9 тыс. руб. (44745 тыс. руб.- 41813,1 тыс. руб.). Следовательно, реализация конкурентной стратегии ОАО «ОСВАР» покажет свою эффективность и достижение поставленных перед предприятием стратегических целей. Более того, необходимо отметить достижение не только экономического, но и социального эффекта.

Подводя итог, необходимо отметить, что разработка и реализация конкурентной стратегии позволит ОАО «ОСВАР» достичь следующих результатов:

- 1) рост конкурентоспособности предприятия за счёт развития и обновления производственной базы;
- 2) обеспечение устойчивого роста объёмов продаж за счёт рациональной ценовой политики и завоевания новых рынков сбыта;
- 3) повышение инновационной и инвестиционной привлекательности предприятия.

В заключении диссертации представлены основные выводы из проведенного исследования.

III. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Научные статьи в изданиях, включенных в перечень ВАК для кандидатских диссертаций:

1. Егорова А.О. Особенности формирования конкурентной стратегии развития предприятий машиностроительной отрасли.- М.: Вестник Государственного Университета Управления, 2011.- № 23, С.113-116. (0,2 п.л.).
2. Егорова А.О., Кутепов М.М. Современное состояние и динамика развития предприятий машиностроения РФ. - Чебоксары, Вестник Чувашского университета, 2013.- №1, С.266-272. (0,4 п.л., авторский вклад 0,3 п.л.).
3. Егорова А.О. Конкурентные стратегии предприятий машиностроения: современная российская практика. Современные наукоёмкие технологии. Региональное приложение к журналу/Российская академия естествознания. Иваново, Ивановский государственный химико-технологический университет, 2012.- №2 (30), С.31-36. (0,3 п.л.).

Научные статьи, доклады, тезисы в других изданиях:

4. Егорова А.О. Анализ внешней среды, как основной этап в формировании стратегии развития предприятия. Промышленное развитие России: Проблемы, Перспективы: Сборник статей по материалам 8 Международной научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов, аспирантов, студентов (9 декабря 2010 г.) - Н.Новгород, ВГИПУ, 2010 г.- Том 1, С.199-202. (0,2 п.л.).
5. Егорова А.О. Анализ состояния хозяйственной деятельности предприятия, как базы формирования стратегии развития. Ежемесячный научный журнал «Молодой учёный» № 3(26)/2011, Россия, г.Чита, Том. 1.- С. 156-158. (0,2 п.л.).
6. Егорова А.О. Основные подходы к разработке стратегического поведения промышленных предприятий. Сборник докладов 2 Международной научной заочной конференции «Отраслевые аспекты экономики, управления и права» (11 июля 2011 г.)- Россия, г. Москва, Издательство ИНГН.- С.5-6. (0,1 п.л.).
7. Егорова А.О. Технология разработки стратегии развития предприятия. XV Нижегородская сессия Молодых ученых. Гуманитарные науки. (19-22 октября 2010 г.) - Россия, Н.Новгород, С.221. (0,01 п.л.).
8. Егорова А.О. Современные конкурентные стратегии предприятий машиностроения. Инновации в системе непрерывного профессионального образования: сборник статей по материалам XII Международной научно-методической конференции преподавателей вузов, ученых и специалистов (7 апреля 2011 г.)- Н.Новгород, ВГИПУ, 2011- Том 1, С.159-161. (0,2 п.л.).
9. Егорова А.О. Маркетинговый аудит, как основной элемент стратегического контроля. XVI Нижегородская сессия молодых ученых. Гуманитарные науки. 24-27 октября 2011 г./ Отв. за вып. И.А. Зверева.-Нижний Новгород: НИУ РАНХиГС, 2011.-321 с.-С.37-38. (0,1 п.л.).
10. Егорова А.О. Состояние и перспективы развития ОАО «ОСВАР». Промышленное развитие России: проблемы, перспективы. Сборник статей по

материалам IX Международной научно-практической конференции преподавателей, учёных, специалистов, аспирантов, студентов: В 3т. Том I - Нижний Новгород: НГПУ, 2011.-282 с.- С.40-44. (0,3 п.л.).

11. Егорова А.О. Методы оценки конкурентоспособности предприятий машиностроительной отрасли. III Международная научно-практическая конференция молодых учёных (30 ноября 2011 г.): Сборник научных трудов/ Под науч. ред. д.п.н., проф. И.А. Рудаковой.- М: Издательство «Спутник+», 2011.- 538 с.- С.422-425. (0,2 п.л.).

12. Егорова А.О., Кузнецов В.П. Основные принципы формирования конкурентных стратегий предприятий машиностроительной отрасли. Контроллинг процессов: теория, практика: сб. научных трудов/Дзержинский филиал РАНХиГС.-Н. Новгород-Дзержинск: НИУ РАНХиГС, 2012.-116 с.- С.28-32. (0,3 п.л., авторский вклад 0,2 п.л.).

13. Егорова А.О. Анализ состояния и перспектив развития предприятий машиностроительной отрасли Владимирской области. Региональная экономика: теория, проблемы, практика. (Материалы V международной научно-практической конференции («Гутмановские чтения»)/Владимир, Владимирский филиал РАНХиГС; - Владимир: Изд-во «Транзит-ИКС»; Владимирский филиал РАНХиГС, 2012.-154 с. с фото 2012.- С.27-31. (0,3 п.л.).

14. Егорова А.О. Анализ динамики развития машиностроения Нижегородской области.XVII Нижегородская сессия молодых ученых. Гуманитарные науки. 23-26 октября 2012 г./ Отв. за вып. И.А. Зверева.-Нижний Новгород: НИУ РАНХиГС, 2012.-308 с.-С.25-27. (0,1 п.л.)

15. Егорова А.О. Значение миссии в системе стратегического управления предприятиями машиностроения. Промышленное развитие России: Проблемы, Перспективы: Труды X Международной научно-практической конференции преподавателей, учёных, специалистов, аспирантов, студентов: В 3 т.- Нижний Новгород, НГПУ им. К. Минина, 2012 г.-Том 1.- С.52-56. (0,3 п.л.).

16. Егорова А.О. Анализ влияния рыночной ситуации на формирование конкурентных стратегий промышленных предприятий. Промышленное развитие России: Проблемы, Перспективы: Труды X Международной научно-практической конференции преподавателей, учёных, специалистов, аспирантов, студентов: В 3 т.- Нижний Новгород, НГПУ им. К. Минина, 2012 г.-Том 1.- С.56-60. (0,3 п.л.).

17. Егорова А.О. Конкурентоспособность ОАО «ОСВАР» на рынке автомобильной светотехники. Экономическое развитие страны: различные аспекты вопроса: Материалы VIII Международной научно-практической конференции (26 декабря 2012 г.): Сборник научных трудов.- М.: Издательство «Перо», 2012.- С.131-134. (0,2 п.л.).