

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент

(направленность (профиль)/специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (на примере АО «АВТОВАЗ»)

Обучающийся

В.Р. Нугуманов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2022

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: В.Р. Нугуманов.

Тема работы: «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (на примере АО «АВТОВАЗ»»).

Научный руководитель: канд. экон. наук О.М. Сярдова.

Актуальность исследования заключается в том, что в настоящее время роль стратегического планирования в мире увеличивается в связи с усложнением видов экономической деятельности, усиления их взаимосвязи и роста неопределенности. В такой ситуации, когда проявляются новые экономические парадигмы и происходит разбалансировка экономических связей, стратегическое планирование может формализовать реальные макроэкономические процессы и обеспечить стабильное развитие предприятия.

Объектом исследования выступает предприятие АО «АВТОВАЗ».

Предметом исследования является конкурентоспособность компании АО «АВТОВАЗ».

Цель данного исследования заключается в проведении анализа конкурентоспособности предприятия АО «АВТОВАЗ» и разработке рекомендаций по обеспечению повышения эффективности стратегического управления объекта.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в рамках проекта предлагается внедрить на производственные мощности и часть готовой продукции АО «АВТОВАЗ» датчики, контроллеры и другие исполнительные механизмы, организовать расширенную облачную IT-инфраструктуру на базе решений Microsoft, интегрировать систему с используемыми пользовательскими интерфейсами не-IT персонала для выработки качественных структурированных и обоснованных управленческих решений, которые призваны трансформировать существующие бизнес-процессы и улучшить систему обеспечения экономической безопасности.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы исследования стратегии повышения конкурентоспособности.....	7
1.1 Понятие и основные виды конкурентной стратегии.....	7
1.2 Методы анализа конкурентной стратегии.....	15
2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия на примере АО «АВТОВАЗ» .....	21
2.1 Характеристика объекта исследования .....	21
2.2 Стратегический анализ конкурентных преимуществ предприятия .....	29
3 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия АО «АВТОВАЗ» .....	46
3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности АО «АВТОВАЗ» .....	46
3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....	53
Заключение .....	61
Список используемой литературы .....	61
Приложение А Данные из бухгалтерского баланса .....	64
Приложение Б Данные из отчета о финансовых результатах .....	65

## Введение

Актуальность темы. В настоящее время роль стратегического планирования в мире увеличивается в связи с усложнением видов экономической деятельности, усиления их взаимосвязи и роста неопределенности. В такой ситуации, когда проявляются новые экономические парадигмы и происходит разбалансировка экономических связей, стратегическое планирование может формализовать реальные макроэкономические процессы и обеспечить стабильное развитие предприятия.

«Современное понимание стратегии развития организации перекликается с понятием ее эффективности и включает в себя обеспечение стратегии развития не только в краткосрочном периоде, но и на дальнейшую перспективу. Таким образом, стратегический план формируется на основе эффективности деятельности, качества продукции и услуг, организации деятельности, управления активами, положения отрасли и т.п.

Любая организация представляет собой сложную социально-экономическую систему, созданную для достижения конкретных целей. На сегодняшний день компаниям России приходится существовать в нестабильной экономической обстановке, оказывать существенное противостояние существующей конкуренции и отвечать на быстро меняющиеся вкусы потребителей» [6].

Для эффективной деятельности компаниям необходимо отвечать потребностям рынка, добиваться конкурентных преимуществ, а также прогнозировать вероятную перспективу для компании и разрабатывать стратегию ее развития. Стратегия и ее точный инструментарий, являются точкой управления и лучшим признаком хорошего менеджмента для компании.

Степень разработанности темы исследования. Различные аспекты и проблемные вопросы конкурентной стратегии достаточно подробно освещены

в литературе. Весомый вклад в разработку и исследование данной проблематики отмечены у таких авторов как: Альберт М., Делл О., Грейсон Дж., Котлер Ф., Карлоф Б., Мескон М., Портер М., Хедоури Ф., Хоскинг А., Швальбе Х., Якокка Ли. И др. Данная работа основана на публикациях авторов: Богачев В.Ф., Ильенкова С.Д., Кабаков В.С., Ангелина, И. А., Айкашев, П. А., Аржанова, И.В., Астафьева, О. В., Баранов В.А., Барановский, А.И., Башкатова, Е. В., Безрукова, Т.Л., Беляева, А.П., Белясова, Е. Н., Гительман, Л.Д., Коновалова, Н. С., Котлер, Ф., Маскайкина, Е. Ю., Мильнер Б.З., Полат Е.С., Ребрин О.И., Римская Т.Г. Корабельников В.М., Краюхин Г.А., Пешкова Е.П., Попков В.П., Юданов А.Ю. и др.

Объектом исследования выступает предприятие АО «АВТОВАЗ».

Предметом исследования является конкурентоспособность компании АО «АВТОВАЗ».

Цель данного исследования заключается в проведении анализа конкурентоспособности предприятия АО «АВТОВАЗ» и разработке рекомендаций по обеспечению повышения эффективности стратегического управления объекта.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить комплекс задач:

- исследование методов стратегического анализа;
- провести анализ конкурентоспособности компании АО «АВТОВАЗ»;
- разработать мероприятия по реализации конкурентной стратегии исследуемой компании, а также произвести оценку ее эффективности.

Теоретической основой исследования бакалаврской работы, являются современные, отечественные и зарубежные теории авторов по изучаемым вопросам.

Практическая значимость исследования заключается в представленной авторской стратегии и рекомендациях по улучшению деятельности, которые могут быть использованы в работе организации.

В работе был использован следующий методологический инструментарий: непосредственное наблюдение за производственной и экономической деятельностью предприятия, анализ теоретических источников по теме, анализ финансово-экономических показателей и другие.

Информационной базой исследования послужили научная литература по данной тематике, нормативно-правовые акты, отчётность предприятия АО «АВТОВАЗ» за 2019-2021 г, профильные издания периодической печати и отраслевые Интернет-ресурсы.

Структура работы. Цели и задачи исследования, используемые методы анализа и состав источников информации, предопределили структуру работы, которая состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и приложений.

# **1 Теоретические основы исследования стратегии повышения конкурентоспособности**

## **1.1 Понятие и основные виды конкурентной стратегии**

Как любое предприятие в состоянии кризиса может улучшить свои показатели благодаря эффективной стратегии развития, так же и вполне успешное предприятие нуждается в оптимизации существующей стратегии, так как оно существует на конкурентном рынке. Для того, чтобы успешно вести свою деятельность в современном мире, компания должна быть гибкой и своевременно адаптироваться под реалии окружающей ее среды – законы, финансы, спрос, конкуренты, запасы. Ритм современной жизни и изменчивость внешних факторов приводит руководителей предприятий к развитию конкурентной стратегии управления своим бизнесом.

«Конкурентная среда окружает все компании, которые существуют в условиях рынка, потому что только в редких ситуациях нет конкурентов, например, когда компания выводит на рынок инновационный продукт.

Однако в большинстве случаев каждый новый продукт является модификацией уже существующего на рынке, поэтому можно сказать, что он вступает в конкурентные отношения. Для того чтобы правильно спланировать маркетинговую составляющую компании, необходимо провести детальный анализ конкурентной среды» [1, с. 37].

«Конкуренцию в экономической сфере можно определить следующим образом - «конкуренция субъектов рыночных отношений за лучшие условия коммерческой деятельности».

Если учитывать более глобальные обстоятельства, то можно сформулировать концепцию конкуренции как борьбы за покупателя. Где все аспекты конкурентной среды и конкурентные преимущества являются основными показателями, которые отличают одну компанию от других и позволяют ей привлекать внимание клиентов» [25].

Для того чтобы рассмотреть виды конкуренции, необходимо рассмотреть типы рынков, выделяют следующие: чистая конкуренция, монополистическая конкуренция, олигополия, чистая монополия [13, с.55].

Чистая конкуренция – ситуация на рынке, когда организации продают одинаковые товары, и никто не оказывает заметного влияния на цену товара, складывающуюся исключительно под воздействием совокупного спроса и предложения.

Свободная экономическая модель, идеализированное состояние, когда покупатели и продавцы не влияют на цену, но формируют её вкладом спроса и предложения.

Рынок чистой конкуренции тот, на котором устанавливается одна и та же цена на один и тот же продукт, что для этого необходимо:

- неограниченное число участников и свободная конкуренция между ними;
- свободный доступ к любой деятельности всех членов общества;
- неограниченная свобода передвижения капитала;
- информированность рынка о норме спроса, предложения, прибыли;
- однородность товаров;
- ни один участник конкуренции не в состоянии оказать влияние на решение другого неэкономическими методами;
- стихийное установление цен в ходе свободной конкуренции;
- отсутствие монополии, монополии и невмешательство государства.[4,8,15]

Монополистическая конкуренция – рынок с достаточно большим числом организаций, выпускающих дифференцированный продукт и конкурирующих друг с другом.

Монополия – существование в отрасли только одной фирмы, производящей товар, не имеющей заменителей, и отсутствие возможности появления в отрасли других фирм [24].



«Если компания не учитывает анализ конкурентной среды (а их много), то при принятии различных видов решений возникают вопросы. Подобная ошибка типична, например, для стартапов. При анализе конкурентной среды существуют две важные аксиомы, которые используются для всех типов компаний:

- знание потенциального потребителя, его стоимости и анализа;
- знание конкурентов, в частности их слабых и сильных сторон.

Не случайно маркетологи приняли концепцию конкурентной войны в условиях конкурентной среды, потому что конкуренция близка к военным операциям. Существует интеллект, анализ, стратегия и тактика для завоевания и укрепления своих позиций в данном сегменте рынка. Можно также говорить о наступательных или оборонительных действиях, о глобальном мониторинге противника, а иногда и о саботаже» [18, с. 43].

Чистая монополия – ситуация, когда существует единственный продавец товара.

Как правило вход на такой рынок имеет следующие барьеры входа:

- экономия от масштаба;
- правовые ограничения;
- высокие издержки входа;
- реклама, доверие покупателей к существующему производителю;
- контроль монополистом источников сырья;
- высокие транспортные расходы [17,22].

Олигополия – рынок, на котором несколько крупных компаний контролируют производство и сбыт.

Характерные черты олигополии:

- немногочисленность фирм в отрасли;
- высокие барьеры для вступления в отрасль;
- всеобщая взаимозависимость [6].

«Противники на рынке не всегда находятся в состоянии конфронтации друг с другом, но они всегда должны иметь четкое представление о том, есть

ли на рынке кто-то, кто близок к другой компании. Оценка и анализ конкурентной среды позволит составить схему роста компании, определить ее цели и ориентиры» [10].

«Стратегия – это управленческие решения, направленные на достижение долговременной цели компании. Решения основываются на оценке рыночной ситуации, собственных ресурсов и возможностей, разработке прогнозов и различных вариантов развития.

При разработке стратегии следует учитывать возможные спады производства и спроса, определять устойчивость компании в периоды кризисов, заранее упреждать изменения внешней и внутренней среды, т. е. прогнозировать развитие компании в долгосрочной перспективе, анализировать его и управлять им. Решение текущих задач должно исходить из сконструированного будущего компании, ее стратегических целей, но не наоборот.

Элементами стратегии развития организации являются:

- видение будущего;
- миссия организации;
- общекорпоративные цели;
- средства и методы достижения целей» [5, с. 12].

Видение – это образ будущего. Оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь.

Миссия – это публичная цель деятельности компании, отражающая место компании в системе, ее предназначение. Миссия является ядром системы целей и исходным моментом стратегического управления.

«Основные элементы миссии:

- продукты и услуги, которые производит компания;
- структура потребностей, группы потребителей;
- применяемые технологии;
- конкурентные преимущества;

- главные ценности компании;
- социальная ответственность перед обществом и своими работниками» [17].

Стратегический менеджмент представляет собой развивающуюся область науки и практики управления, которая возникла в ответ на возрастание динамизма внешней среды [5].

Стратегический менеджмент – разработка и реализация действий, которая ведёт к долгосрочному повышению результативности деятельности организации над уровнем конкурентов.

Классификация стратегий по уровням иерархии. Изначально предполагалось, что стратегия должна создаваться только высшим руководством организации, то есть только на верхнем уровне управления. Однако сейчас разработку стратегии связывают с составлением «стратегической пирамиды», в которой отражается распределение ответственности по созданию стратегии с учётом уровней иерархии.

Количество уровней стратегической пирамиды находится в зависимости от того, является ли организация монопрофильной или она диверсифицирована.

В диверсифицированной организации обычно отмечают 4 уровня стратегии:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- операционная.

А в не диверсифицированной организации – 3 уровня стратегии:

- деловая;
- функциональная;
- операционная.

Следовательно, корпоративный уровень отсутствует, и разработка стратегии происходит на деловом уровне (рисунок 1).

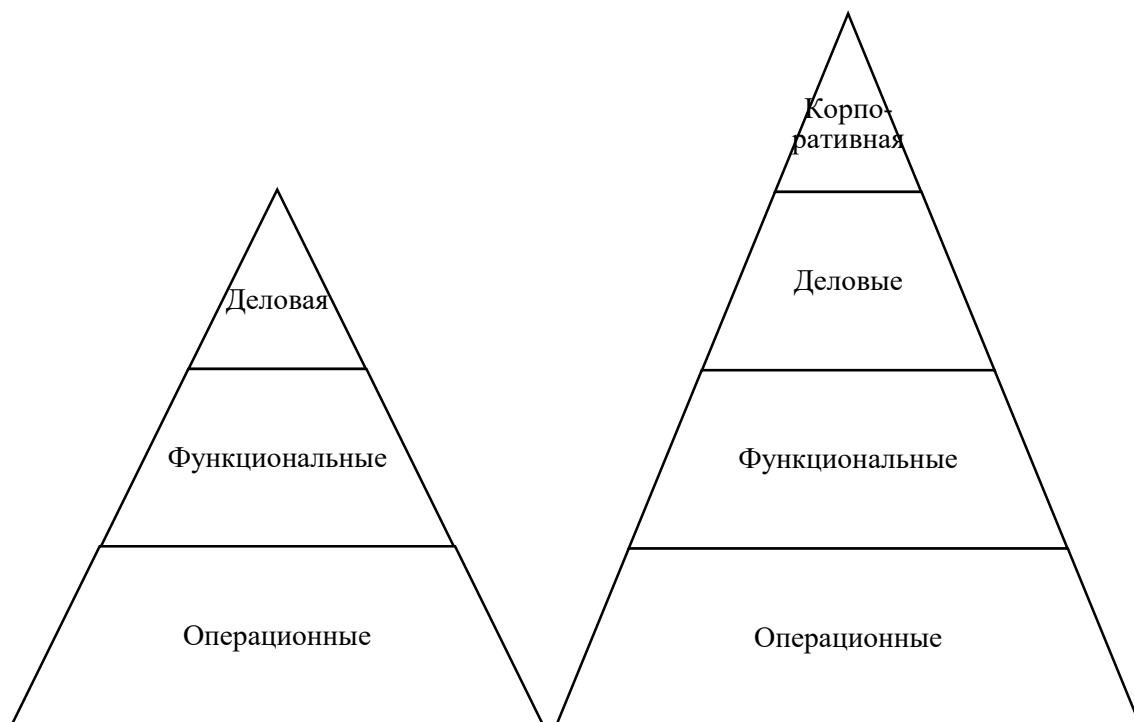


Рисунок 1 – Уровни стратегий

Изначально предполагалось, что конкурентная стратегия должна создаваться только высшим руководством организации, то есть только на верхнем уровне управления.

Однако сейчас разработку стратегии связывают с составлением «стратегической пирамиды», в которой отражается распределение ответственности по созданию стратегии с учётом уровней иерархии.

Количество уровней стратегической пирамиды находится в зависимости от того, является ли организация монопрофильной или она диверсифицирована. В диверсифицированной организации обычно отмечают уровни конкурентной стратегии:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная;
- операционная.

А в не диверсифицированной организации – 3 уровня стратегии:

- деловая;
- функциональная;
- операционная.

Следовательно, корпоративный уровень отсутствует, и разработка стратегии происходит на деловом уровне [6].

Стоит отметить, что часто многие не замечают разницы между тактическим и стратегическим управлением, происходит путаница тактики с оперативной деятельностью.

Особо незаменимым тактическое управление является на этапе внедрения ключевых идей, когда крайне важен поиск способов и методов достижения большой, главной цели организации.

Этапы и компоненты стратегического менеджмента представлены на рисунке 3.

«Стратегический менеджмент основывается на данных положениях.

Предприятия представляют собой сложные социальные-экономические системы, обладающие рядом особенностей: создаются с целью достижения каких-либо определённых целей, имеют различные ресурсы и создают материальные блага или услуги.

К числу таких особенностей можно отнести:

- обязательное соизмерение затрат на производство и продвижение товара или услуги с доходами от реализации;
- сложная внутренняя среда предприятия, которая определяется большим количеством элементов, вероятностный характер взаимосвязей между ними;
- большое количество критериев задач управления;
- высокая динамика процессов, которые протекают в системе;
- необходимость управления предприятием, в результате чего реализуется определённая функциональная и организационная

структура, система норм поведения и способов контроля за их соблюдением» [8].

Предприятия представляют собой открытые системы, которые находятся под воздействием многочисленных факторов внешней среды. В результате чего эффективность деятельности и стратегии предприятия в большей степени будет формироваться под адаптивными возможностями и способностями осуществлять выявления, поддержание и усиление конкурентных преимуществ.

«Стратегии предприятия имеют уникальный характер, в результате чего не существуют универсальных решений, которые бы подходили для всех случаев. Отсутствуют и стандартные наборы правил и процедур решения стратегических задач. Всё находится в зависимости от условий реализации определённой стратегии и запланированных целей.

Подводя итог, можно сказать, что стратегия предприятия есть средство достижения желаемых результатов. Стратегия в какой-то степени представляет собой модель управления предприятием. По классификации базисных стратегий развития бизнеса стратегия делится на четыре группы, которые также включает в себе соответствующие стратегии. Данные четыре группы: стратегия концентрированного роста, стратегия интегрированного роста, стратегия диверсифицированного роста, стратегия сокращения» [11].

Также существует иерархическая классификация стратегий, по которой стратегические решения делятся на 3 группы: корпоративные, деловые, функциональные. По М. Портеру конкурентная стратегия делится на такие: лидерство по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования.

## 1.2 Методы анализа конкурентной стратегии

«Конкурентная среда - текущая ситуация, в которой производители товаров и услуг находятся в состоянии борьбы за потребителей, поставщиков, партнеров и доминирующее положение на рынке.

Конкурентная производственная среда не остается неизменной. Как правило, малые и средние производители имеют более одного конкурента на данной доле рынка. Потребитель обычно не видит разницы между товарами конкурирующих компаний.

Количество конкурирующих компаний зависит от степени развития рынка. Этап реализации характеризуется небольшим количеством компаний, продвигающих новую продукцию. Расширение рынка определяет увеличение числа конкурирующих компаний до тех пор, пока рынок не достигнет зрелости. После этого начинается активное выдавливание конкурентов. И этот процесс заметно прогрессирует, когда рынок насыщен» [13].

Объективный анализ конкурентных позиций является ключом к успеху на рынке. Оценивается рыночная стратегия, реакция на изменение стратегического курса Вашего предприятия, сравнение товаров и всех категорий товаров с продукцией конкурентоспособных фирм, виды организационных структур. Наиболее эффективными методами конкурентного анализа будут по отношению к лидеру рынка, так как они позволяют выяснить те факторы, на основании которых ваше предприятие признает лидирующие позиции.

«Информация о возможных действиях постоянных и будущих конкурентов очень важна для стратегической безопасности предприятия.

Анализ конкурентных позиций, например, рыночные позиции, стратегические цели, источники роста конкурентоспособных отраслей промышленности, квалификация менеджеров, информация о имеющемся оборудовании – все это должно быть подвергнуто тщательному анализу.

Информация о 3-5 компаниях-конкурентах используется для сравнения с персональным производством.

Всякий раз, когда происходят изменения в деятельности компании, будь то в ценовой политике, рекламных кампаниях, внедрении новых направлений, товаров или услуг, инновационной деятельности, необходимо анализировать внешнюю конкурентную среду и прогнозировать, какие изменения на рынке последуют за этими нововведениями.

Недостаточно просто следить за деятельностью конкурентов, нужен полный сравнительный анализ конкурентной среды, который позволит сформировать схему привлечения потребителей и спрогнозировать развитие ситуации на рынке и в компании» [2].

«Суть стратегического управления - ответы на три вопроса:

- Каково положение компании или фирмы сегодня?
- На какую позицию стремится компания или фирма через 3, 6, 12 месяцев?
- Что необходимо сделать, чтобы достичь желаемой позиции?» [14]

«Информация, содержащая производственные данные для анализа прошлого, настоящего и будущего, поможет решить первый вопрос. Второй вопрос отражает такую важную особенность, как ориентация компании на будущее, когда руководство должно определить свои цели.

Третий вопрос касается осуществления уже выбранной стратегии, и на этом этапе можно скорректировать два предыдущих этапа. Основными компонентами этой фазы являются: имеющиеся ресурсы, система управления, организационная структура и люди, которые будут реализовывать выбранную стратегию» [13].

Возможные ситуации, в которых необходимо проанализировать конкурентную среду:

- создание маркетинговой политики;
- прогноз плана продаж;
- подготовка схемы ассортиментной и продуктовой политики;



- определение цены товара;
- разработка продукта: выбор характеристик продукта и показателей эффективности в контексте конкурентной среды;
- разработка программы продвижения продукции в конкурентной среде.

Эксперты советуют рассмотреть такие правила конкурентного анализа рынка:

- точная формулировка цели анализа конкурентной среды на рынке.
- определение границ конкуренции и выявление критических конкурентов для анализа;
- маркетинговый анализ деятельности конкурентов.

Создание грамотной и эффективной схемы деятельности компании в условиях конкурентной среды, а также предварительная разработка маркетинговой политики облегчается рабочей программой по сбору данных о конкурентах [15].

Большой вклад в создании классификаций конкурентных стратегий развития организации был вложен Майклом Портером, утверждавшим, что для укрепления конкурентных позиций организации необходимо применять одну из данных стратегий:

- лидерство по издержкам;
- дифференциация;
- фокусирование.
- организация, которая выбирает стратегию лидерства по издержкам, пытается увеличить своё влияние на рынке, подчёркивая тем самым более низкую, по сравнению с конкурентами, цену на продукцию.

Эта стратегия нацелена в первую очередь на стабильность, а не рискованные эксперименты или поиск возможностей для нововведения и творческого роста.

Если компания выбирает стратегию дифференциации, то она старается наделить свои товары и услуги отличительными свойствами, выделить их

среди других, подобных им. Для достижения того, чтобы продукция воспринималась как уникальная, предприятие должно иметь:

- большие возможности в области маркетинга;
- исключительный сервис;
- использовать новые технологии производства;
- иметь штат творческих сотрудников.
- стратегия фокусирования – организация все свои действия направляет на определённый сегмент рынка.

Основная идея – это обслужить свой узкий целевой рынок более эффективно, чем конкуренты, рассредоточивающие свои ресурсы на всём рынке.

Стратегический анализ относится к процессу проведения исследования компании, ее операционной среды для разработки стратегии. Определение стратегического анализа может отличаться с академической или деловой точки зрения, но процесс включает несколько общих факторов:

- выявление и оценка данных, имеющих отношение к стратегии компании;
- определение внутренней и внешней среды для анализа;
- использование нескольких аналитических методов, таких как анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ и анализ цепочки создания стоимости.

Подобный анализ выстраивает траекторию разных вариантов стратегии, которые напрямую зависят от внешней или внутренней среды компании уточняя факторы, влияющие на экономическую составляющую.

Внешняя среда состоит из всех внешних факторов или влияний, оказывающих давление на работу компании. Компания должна реагировать на все что происходит за ее пределами, чтобы поддерживать поток операций.

Внешнюю среду можно разделить на два типа: микросреду и макросреду.

Микросреда состоит из факторов, которые напрямую влияют на работу компании. К таким факторам можно отнести поставщиков, с которыми компания сотрудничает, клиентов, пользующихся услугами, маркетинговые посредники, кредиторы, конкуренты, общественное мнение и др., все они тесно объединены и активно влияют друг на друга [14].

Макросреда состоит из общих факторов, которые компания обычно не контролирует (политику, мировые экономические тенденции, социальные издержки). Успех компании зависит от ее способности быстро адаптироваться к продиктованным ей условиям.

Внутренняя среда — это компонент бизнес-среды, который состоит из различных элементов, присутствующих внутри организации, которые могут влиять или могут быть затронуты выборами, действиями и решениями организации. Он включает в себя климат, корпоративную культуру, оборудование, рабочие процессы, сотрудников, систему менеджмента и методы управления. Диагностика внутренней среды организации должна проводиться с позиций маркетингового управления организации по факторам.

Базисные стратегии развития бизнеса. Подразделяются на четыре группы.

Стратегия концентрированного роста заключается в улучшении своего продукта или переход на производство нового. Данная организация осуществляет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же переходит на новый рынок, не меняя при этом отрасли.

В данную группу входят такие стратегии:

- стратегия усиления позиции на рынке;
- стратегия развития продукта;
- стратегия развития рынка.

Стратегия интегрированного роста заключается в расширении организации путём добавления новых структур за счёт приобретения

собственности или увеличения изнутри и в обоих случаях изменяется положение организации внутри отрасли.

В данную группу входят такие стратегии:

- стратегию вертикальной интеграции «назад»;
- стратегию вертикальной интеграции «вперёд»;
- стратегию горизонтальной интеграции.

Стратегия диверсифицированного роста заключается в том, что организация больше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом и в данной отрасли.

Итак, необходимо прийти к обоснованному выводу. Сделать наиболее точный прогноз и анализ действий потенциальных конкурентов непросто. Это еще сложнее, когда речь идет о небольших компаниях. В то же время, легче предсказывать действия крупных компаний, потому что информацию о них легче найти.

Воздействие технического прогресса современности на экономику, общество и жизнь каждого человека по своему масштабу и темпу распространения не имеет исторических аналогов. В данных условиях особое значение уделяется изучению причинно-следственных связей стратегического управления, принципов построения стратегических бизнес-моделей организаций, которые конкурируют на глобальном рынке.

Таким образом, на наш взгляд, при всём многообразии различных точек зрения, подходов и методологических основ разработки конкурентных стратегий развития компании, есть необходимость в совершенствовании существующих и разработке новых подходов вследствие имеющихся барьеров, в частности в России:

- глобализация, трансформация мировой экономики;
- новая волна технологических изменений;
- возрастание роли человеческого капитала;
- исчерпание потенциала экспортно-сырьевой модели экономического развития.

## **2 Анализ и оценка конкурентоспособности предприятия на примере АО «АВТОВАЗ»**

### **2.1 Характеристика объекта исследования**

АО «АВТОВАЗ» является крупнейшим российским производителем автомобилей и сборных серий. Это уникальное предприятие, являющееся важнейшим российским активом Альянса Renault-Nissan-Mitsubishi. Завод в городе Тольятти является одним из крупнейших автозаводов мира и единственным для Альянса, осуществляющим полный цикл сборки и выпуска автомобилей под четырьмя брендами – LADA, Renault, Nissan и Datsun.

В процессе своего развития АО «АВТОВАЗ» способствует экономическому росту смежных отраслей экономики. Общество постоянно обновляет модельный ряд, создает новые производства.

Место нахождения: Россия, 445633, Самарская область, г. Тольятти, Южное шоссе, 36.

Целью АО «АВТОВАЗ» является извлечение прибыли.

Основные виды деятельности, осуществляемые АО «АВТОВАЗ»:

- производство автомобилей, запасных частей, станков, инструментов, товаров общенародного потребления и оказание услуг;
- производство продукции производственно-технического назначения;
- проектная, научно-исследовательская, проведение технических, технико-экономических и иных экспертиз и консультаций;
- строительные, монтажные, пусконаладочные и отделочные работы.

Общество является собственником имущества, учитываемого на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество несет ответственность по своим обязательствам в пределах, принадлежащих ему имущества и имущественных прав, на которые по законодательству РФ может быть обращено взыскание.

Структура Группы АВТОВАЗ представлена на рисунке 2.

1. Обществ с прямым участием Общества, из них:

- общества, занимающиеся обслуживанием производственной деятельности, такие, как ООО «ЛАДА ИНСТРУМЕНТ», ООО «Производство по переработке промышленных отходов», АО «АВТОВАЗтехбытсервис» и другие;

- ООО «ЛАДА Ижевск» – 100% дочернее общество, осуществляющее производство автомобилей на площадке в г. Ижевске;

- ЗАО «Джи Эм - АВТОВАЗ» – совместное с ООО «Дженерал Моторз холдинг сэлэлси» предприятие (50%–50%) по производству автомобиля «Шевроле Нива»;

- АО «Лада-Имидж»– 100% дочернее общество, являющееся официальным дистрибьютором по реализации запасных частей к автомобилям LADA на внутреннем рынке, а также в странах ближнего и дальнего зарубежья;

- ООО «ЛАДА Спорт» – 100% дочернее общество, выпускающее спортивные версии автомобилей LADA для дорог общего пользования;

- АО «Производство специальных автомобилей ВИС-АВТО» – дочернее общество, являющееся производителем легких коммерческих автомобилей грузоподъемностью до 720 кг на базе автомобилей LADA и другие.

2. Группы Лада-Сервис, объединяющей в себе 30 обществ собственной сервисно-сбытовой сети, расположенных на территории Российской Федерации.

3. Группы LADA INTERNATIONAL LIMITED, объединяющей в себе 30 обществ, расположенных за рубежом, в таких странах, как Франция, Чехия, Кипр, Республика Беларусь, Казахстан, Узбекистан, Латвия

Рисунок 2 – Холдинговая корпоративная структура АО «АВТОВАЗ»

Основной рынок сбыта для АВТОВАЗа – Россия и СНГ. Только в РФ зарегистрировано более 300 официальных дилеров АВТОВАЗ, экспорт автомобилей осуществляется более чем в 30 стран мира.

АО «АВТОВАЗ» расширяет географию поставок своих автомобилей. В 2017 году впервые автомобили были поставлены в Германию и Венгрию, кроме того, LADA вернулась на рынки Кубы и Иордании.

Предприятие ведет активную политику по совершенствованию системы менеджмента качества и закупочной деятельности. По результатам внешних аудитов со стороны органов по сертификации UTAC (Франция) и «ИнфоСерт» (Москва) подтверждено соответствие системы менеджмента качества АВТОВАЗ требованиям новой версии международного стандарта ISO 9001:2015.

Важнейшими приоритетами стратегического развития Общества в ближайшей перспективе являются: оптимизация системы закупок, работа с качеством и клиентскими предпочтениями, повышение производительности труда посредством выявления скрытых потерь и более эффективного использования ресурсов.

Также общество ставит перед собой задачи инновационного развития, основными пунктами в котором является: продолжение разработки битопливных автомобилей, создание новых испытательных комплексов и разработка обновленных автоматизированных трансмиссий.

Далее проведем оценку технико-экономических показателей АО «АВТОВАЗ» за 2019 -2021 годы (Приложение А, таблица А.1, Приложение Б, таблица Б.1).

В таблице 1 представлены результаты горизонтального анализа бухгалтерского баланса АО «АВТОВАЗ».

По данным, приведенным в таблице 1, можно сделать следующие выводы.

Снижение выручки в 2020 г. по сравнению с 2019 г. составило 35 323 676 т. р. или 12,09%. Затем прирост в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составил

44 383 695 т. р. или 17,28%. Таким образом, за 2019-2021 гг. данный показатель увеличился на 3,10%.

Таблица 1 – Расчет технико-экономических показателей АО «АВТОВАЗ»

Показатели	2019 г.	2020 г.	2021 г.	Изменение в 2021 г. по сравнению с 2020 г.		Изменение в 2021 г. по сравнению с 2019 г.	
				абсолютное	относительно, %	абсолютное	относительно, %
1. Выручка, тыс. руб.	292 174 890	256 851 214	301 234 909	44 383 695	17,28	9 060 019	3,10
2. Полная себестоимость тыс. руб.	288 059 069	250 103 150	291 035 209	40 932 059	16,37	2 976 140	1,03
3. Прибыль от продаж, тыс. руб.	4 115 821	6 748 064	10 199 700	3 451 636	51,15	6 083 879	147,82
4. Чистая прибыль, тыс. руб.	385 457	741 656	1 497 093	755 437	101,86	1 111 636	288,39
5. Стоимость имущества (активов), тыс. руб.	133 796 755	206 497 405	210 465 396	3 967 991	1,92	76 668 641	57,30
6. Стоимость основных средств, тыс. руб.	69 006 839	71 137 755	77 562 662	6 424 907	9,03	8 555 823	12,40
7. Стоимость оборотных активов, тыс. руб.	40 092 649	103 073 729	98 907 556	-4 166 173	-4,04	58 814 907	146,70
8. Численность работников, чел.	74 915	74 972	74 451	-521	-0,69	-464	-0,62
Относительные показатели:							
9. Затратоемкость продукции (п. 2 / п. 1), руб./руб.	0,99	0,97	0,97	-0,01	-0,78	-0,02	-2,01
10. Рентабельность продаж (п. 3 × 100 / п. 1), %	1,41	2,63	3,39	0,76	28,88	1,98	140,36
11. Рентабельность имущества (активов) (п. 4 × 100 / п. 5), %	0,29	0,36	0,71	0,35	98,05	0,42	146,91
12. Коэффициент оборачиваемости имущества (активов) (п. 1 / 5), оборотов	2,184	1,244	1,431	0,187	15,07	-0,752	-34,46
13. Фондоотдача (п. 1 / п. 6), руб./руб.	4,234	3,611	3,884	0,273	7,57	-0,350	-8,27
14. Фондоёмкость (п. 6 / п. 1), руб./руб.	0,236	0,277	0,257	-0,019	-7,03	0,021	9,02



Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	8
15. Фондовооруженность (п. 6 / п. 8), тыс. руб./чел.	921,14	948,86	1 041,79	92,94	9,79	120,66	13,10
16. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов (п. 1 / п. 7), оборотов	7,287	2,492	3,046	0,554	22,22	-4,242	-58,21
17. Производительность труда (п. 1 / п. 8), тыс. руб./чел.	3 900,09	3 425,96	4 046,08	620,12	18,10	146,00	3,74

Снижение полной себестоимости в 2020 г. по сравнению с 2019 г. составило 37 955 919 т. р. или 13,18%. Затем прирост в 2021 г. по сравнению с 2020 г. составил 40 932 059 т. р. или 16,37%. В итоге за 2019-2021 гг. данный показатель увеличился на 1,03%. Таким образом, полная себестоимость АО «АВТОВАЗ» существенных изменений не претерпела.

Необходимо отметить, что производство продукции, выполнение работ, оказание услуг в 2021 г. стало менее затратоемким по сравнению с 2019 г. Действительно, если в 2019 г. на 1 руб. выручки приходилось 0,99 коп. в виде себестоимости, тогда как в 2021 г. этот показатель был ниже и составлял 0,97 коп. Таким образом, по данному критерию в структуре выручки произошли позитивные изменения.

АО «АВТОВАЗ» работает, получая положительный финансовый результат от продаж. Например, в 2019 г. сумма прибыли от продаж составила 4 115 821 т. р. (1,41% от суммы выручки); в 2020 г. – 6 748 064 т. р. (соответственно, 2,63%); в 2021 г. – 10 199 700 т. р. (3,39% выручки). В 2020 г. по сравнению с 2019 г. сумма прибыли от продаж увеличилась на 63,95%. Затем в 2021 г. по сравнению с 2020 г. имел место прирост на 51,15%. В целом в течение анализируемого периода сумма прибыли от продаж выросла на 147,82%, что положительно характеризует ситуацию с финансовыми результатами компании.

АО «АВТОВАЗ» работало, получая положительный чистый финансовый результат. Например, в 2019 г. сумма чистой прибыли составила 385 457 т. р. (или 0,13% к выручке); в 2020 г. – 741 656 т. р. (соответственно, 0,29%); в 2021 г. – 1 497 093 т. р. (0,50% к выручке). В 2020 г. по сравнению с 2019 г. сумма чистой прибыли увеличилась на 92,41%. Затем в 2021 г. по сравнению с 2020 г. имел место прирост на 101,86%. В целом в течение анализируемого периода сумма чистой прибыли выросла на 288,39%, что положительно характеризует ситуацию с финансовыми результатами компании. Позитивная динамика чистого финансового результата позволяет предложить, что за счет данного фактора эффективность работы компании повысилась.

Продажи компании являлись рентабельными. В 2019 г. значение данного показателя составляло 1,41%; в 2020 г. – оказалось равным 2,63%; в 2021 г. – составило 3,39% (т.е. компания работала прибыльно). Таким образом, динамика рассматриваемого показателя на протяжении 2019-2021 гг. оказалась положительной. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. прирост данного показателя составил 86,52%. В следующем году прирост составил 28,90%. Такая динамика положительно характеризует ситуацию с рентабельностью продаж.

Использование активов компании на протяжении анализируемого периода было рентабельным. В 2019 г. значение данного показателя составляло 0,29%; в 2020 г. – оказалось равным 0,36%; в 2021 г. – составило 0,71% (т.е. компания работала прибыльно). Таким образом, динамика рассматриваемого показателя на протяжении 2019-2021 гг. оказалась положительной. В 2020 г. по сравнению с 2019 г. прирост данного показателя составил 24,14%. В следующем году прирост составил 97,22%. Такая динамика положительно характеризует ситуацию с рентабельностью активов.

Для оценки финансовой устойчивости используется показатель «чистые активы», представляющих собой реальные собственные средства компании на конкретную отчетную дату. В таблице 2 осуществлен расчет чистых активов

Таблица 2 – Расчет стоимости чистых активов компании на 2019-2021 г.

Показатели, тыс. руб.	На 31.12.2019	На 31.12.2020	На 31.12.2021
I. Активы			
1. Нематериальные активы	5 759	5 487	4 908
2. Результаты исследований и разработок	11 671 122	16 007 198	19 480 644
3. Нематериальные поисковые активы	0	0	0
4. Материальные поисковые активы	0	0	0
5. Основные средства	69 006 839	71 137 755	77 562 662
6. Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0
7. Финансовые вложения	6 273 197	7 303 520	5 627 415
8. Отложенные налоговые активы	0	0	0
9. Прочие внеоборотные активы	6 747 189	8 969 716	8 882 211
10. Запасы	15 315 998	17 135 487	25 363 860
11. Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	234 011	299 097	538 989
12. Дебиторская задолженность	19 179 340	37 400 698	28 363 085
13. Краткосрочные финансовые вложения	2 622 151	164 604	1 020 654
14. Денежные средства	2 630 699	47 919 036	43 475 995
15. Прочие оборотные активы	110 450	154 807	144 973
16. Итого активы, принимаемые к расчету (сумма п. 1-15)	133 796 755	206 497 405	210 465 396
II. Пассивы			
17. Долгосрочные обязательства по займам и кредитам	77 075 631	113 924 794	92 693 125
18. Отложенные налоговые обязательства	746 728	491 340	2 907 607
19. Долгосрочные оценочные обязательства	2 461 619	1 930 840	1 929 014
20. Прочие долгосрочные обязательства	1 066 104	2 697 022	5 444 709
21. Краткосрочные обязательства по займам и кредитам	4 875 575	8 536 018	1 163 337
22. Кредиторская задолженность	41 334 596	71 416 878	75 831 780
23. Оценочные обязательства	5 119 378	6 135 231	6 902 260
24. Прочие краткосрочные обязательства	0	0	0
25. Итого пассивы, принимаемые к расчету (сумма п. 17-24)	132 679 631	205 132 123	186 871 832
26. Стоимость чистых активов (итого активы, принимаемые к расчету (стр. 16), минус итог пассивы, принимаемые к расчету (стр. 25))	1 117 124	1 365 282	23 593 564
Справочно: сумма уставного капитала	55 749 590	55 749 590	63 708 472

По данным, представленным в таблице 2, видно, что стоимость чистых

активов АО «АВТОВАЗ» составляла: на 31.12.2019 – 1 117 124 т. р.; на 31.12.2020 - 1 365 282 тыс. руб.; на 31.12.2021 – 23 593 564 т. р. На протяжении 2019-2021 гг. динамика финансовой устойчивости с точки зрения наличия у компании чистых активов была положительной.

Прирост стоимости чистых активов составил 22 476 440 т. р., что в относительном выражении составляет +2 011,99%. На протяжении анализируемого периода стоимость чистых активов была меньше суммы уставного капитала. Поскольку чистые активы оказываются меньше суммы уставного капитала, это свидетельствует, что компания работает себе в убыток.

Таким образом, АО «АВТОВАЗ» — это крупнейший российский производитель, уже более 50 лет успешно осуществляющий свою деятельность в России и СССР. Общество на 96,6% принадлежит Alliance RostecAuto B.V., совместному предприятию Госкорпорации РОСТЕХ и Альянса Renault-Nissan-Mitsubishi.

Группа АВТОВАЗ имеет холдинговую структуру, в которую входит 111 юридических лиц. АВТОВАЗ производит широкую линейку автомобилей LADA и собирает Renault, Nissan и Datsun.

Продукция Общества реализуется более чем в 30 странах мира. Все автомобили, производимые АО «АВТОВАЗ» соответствуют стандарту Евро 5, а продаваемые в ЕС – Евро 6. Предприятие активно совершенствует систему менеджмента качества и закупок, ведет инновационную деятельность.

## 2.2 Стратегический анализ конкурентных преимуществ предприятия

Лидерами по производству автомобилей являются такие страны, как Китай (26%), США (13%), Япония (11%), Германия (7%) и Южная Корея (5%). В совокупности производство 5 лидирующих стран за 2021 год составило 55,4 млн. автомобилей. Более подробно производство стран, лидирующих по производству автомобилей, рассмотрено в таблице 3.

Таблица 3 – Производство легковых автомобилей странами-лидерами в 2021 году

Место	Страна	Производство, 2021 г., млн. шт.	Изменения по сравнению с 2020 г., %
1	Китай	19,9	9,5%
2	Япония	8,2	1,2%
3	Германия	5,6	3,5%
4	США	4,2	-2,3%
5	Южная Корея	4,1	0,1%

Так, в Китае было произведено 19,9 млн. легковых автомобилей в 2021 году, что на 9,5% больше чем в 2020 году. В целом последние несколько лет Китай является мировым лидером по производству автомобилей в мире. Наименьший прирост по сравнению с 2020 годом показала Южная Корея (0,1%), США показала отрицательный прирост (-2,3%), и спустилась на 4 место по производству легковых авто, однако по общему производству автомобилей США занимает 2 место в мире. Россия в мировом производстве автомобилей по-прежнему занимает 11 место 1,69 млн. шт. в 2021 г. (-13,5%). Более подробно вклад стран представлен на рисунке 3.

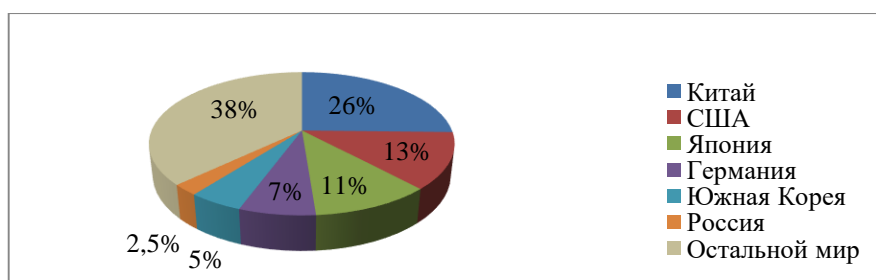


Рисунок 3 – Структура мирового производства автомобилей, 2021 г., %

Из диаграммы на рисунке видно, что по сравнению со всеми остальными странами, Китай является безусловным лидером и значительно превосходит остальных по объемам производства. В совокупности данные страны обеспечивают 64% мирового производства.

Ключевыми рынками продаж автомобилей являются Китай (27%), США (19%), Япония (6%), Бразилия (4%), Германия (4%) и Индия (4%), а также Великобритания и Россия [14, с. 363]. Мировые продажи в 2021 г. составили около 88 млн. автомобилей. Более подробно рассмотрим в таблице 4.

Таблица 4 – Продажи автомобилей на ключевых рынках в 2021 г.

Место	Страна	Продажи легковых автомобилей, 2021, млн. шт.	Изменения по сравнению с 2020 г., %
1	Китай	19,7	9,1%
2	США	7,6	1,3%
3	Япония	4,6	4,2%
4	Германия	3,0	3,3%
5	Бразилия	2,5	-8,0%
6	Индия	2,5	-0,8%
7	Великобритания	2,4	8,5%
8	Россия	2,2	-16,2%

По данным информационного агентства Bloomberg, тройкой лидеров по продажам в мире являются Toyota (10,23 млн. шт.), Volkswagen (10,14 млн. шт.) и General Motors (9,93 млн. шт.), несмотря на отрицательный прирост, Toyota по-прежнему сохраняет мировое лидерство. Самыми популярными

моделями стали: Toyota Corolla, Ford Focus и Volkswagen Golf, также нельзя не отметить Hyundai Solaris и Hyundai Elantra, которые совершили настоящий прорыв за последние 5 лет. Среди крупных автомобильных компаний Китая следует назвать SAIC Motor, ChangAn, BAIC Group, Geely Automobile, Dongfeng Motor, занимающие 12,15,17,18 и 19 места соответственно в рейтинге крупнейших автомобильных компаний мира.

Россия в мировом рейтинге занимает 11 место по производству легковых автомобилей (2,5%) и 8 место по продажам новых легковых авто (3,5%) в 2021 г. Этот год был непростым и противоречивым для автомобильной индустрии России. Динамику авторынка РФ в 2021 г. определяло множество факторов, например, такие как ослабление курса рубля, повышение цен на автомобили, санкции и т.д. Некоторые из них продолжают оказывать существенное влияние на развитие рынка и в дальнейшей перспективе [24, с. 102].

Динамику российского автомобильного рынка в 2021 г. можно разделить на несколько этапов:

- замедление рынка в 1 квартале вследствие окончания программы льготного автокредитования;
- падение продаж в середине года в связи с введением санкций и ухудшением политических отношений с рядом стран;
- высокий спрос на новые автомобили в конце года на фоне падения курса рубля и ожидаемого повышения цен.

На рисунке 4 представлена динамика продаж легковых автомобилей на российском рынке, 2017-2021 гг.

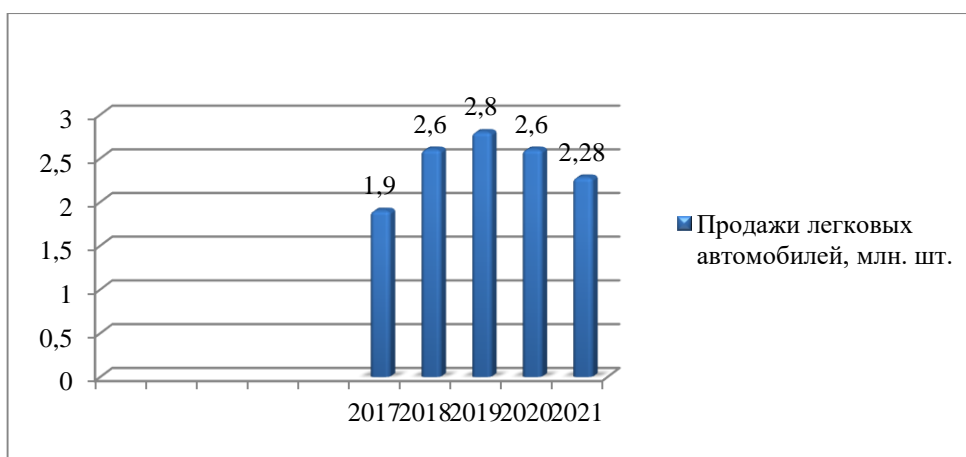


Рисунок 4 – Динамика продаж легковых автомобилей на российском рынке, 2017-2021 гг., млн. шт.

График показывает, что продажи легковых автомобилей на российском рынке постоянно росли до 2021 года, за исключением кризисного 2020 и восстановления в 2021. В 2019 году достигнуто максимальное значение, на данный момент в связи с новой волной кризиса, ожидается дальнейшее падение продаж.

В таких условиях приобретает особое значение поддержка рынка со стороны государства. Продление успешной программы обновления автопарка может оказать поддержку рынку, однако выделенных средств может не хватить на долгое время. Также данная программа преимущественно направлена на поддержание коммерческого транспорта, поэтому влияние на рынок легковых автомобилей будет небольшим.

В числе других ключевых факторов, оказывающих влияние на развитие автомобильного рынка России, можно назвать такие как доходы населения, стоимость эксплуатации автомобиля, доступность кредитования, потребительские настроения, стимулирование спроса, модельный ряд и стратегия брендов, развитие инфраструктуры, общее состояние экономики, развитие дилерских сетей, развитие рынка автомобилей с пробегом, обновление автопарка и, наконец, демография [24, с. 109].

Что касается структуры автомобильного рынка России, то она выглядит следующим образом (рисунок 5).



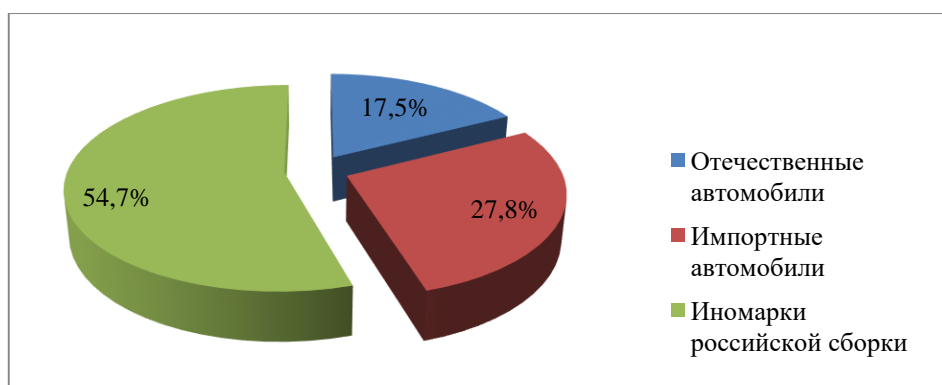


Рисунок 5 – Структура российского рынка легковых автомобилей в 2021 г, %

Из диаграммы на рисунке 5 видно, что в структуре российского рынка легковых автомобилей доминирующие позиции занимают импортные авто и иномарки, произведенные в России. Доля автомобилей российского производства в совокупности составляет около 72%, из них отечественные автомобили 17,5% (0,4 млн. шт.), иномарки, собранные в России 54,7% (1,28 млн. шт.).

Автомобильный рынок легковых авто характеризуется высоким уровнем дифференциации по моделям, что показывает развитость рынка, однако создает проблемы конкурентоспособности по масштабам производства.

Доля продаж отечественных легковых автомобилей в структуре российского авторынка постепенно снижается, как и доля импортных автомобилей, на фоне растущих продаж иномарок российской сборки. Отрицательная динамика продаж импортных автомобилей вызвана, в частности, тем, что импорт зарубежных компаний постепенно замещается локальным производством. Многие автомобили иностранных брендов производятся на территории России в режиме промышленной сборки [1].

Основным конкурентами АО «АВТОВАЗ» являются такие крупные производители легковых автомобилей на территории РФ как «Авто-Холдинг», «Автофорамос».

В качестве метода оценки конкурентоспособности АО «АВТОВАЗ» был выбран многоугольник конкурентоспособности, который будет построен на основе нескольких критериев оценки, таких как местоположение, реклама, отзывы клиентов, сервисное обслуживание, присутствие на рынке. Данные о каждом конкуренте будут оцениваться по десятибалльной шкале, где 10 – это самая высокая оценка, а 1 – самая низкая.

Таким образом, полученные критерии и оценки можно свести в общую таблицу 5.

Таблица 5 – Характеристика конкурентоспособности АО «АВТОВАЗ»

Критерий сравнения	АО «АВТОВАЗ»	«Авто-Холдинг»	«Автофорамос»
Местоположение	8	9	6
Рекламная активность	8	10	7
Отзывы клиентов	8	9	8
Сервисное обслуживание	6	10	8
Присутствие на рынке (опыт и репутация)	9	7	9

Таким образом, была проанализирована конкурентоспособность деятельности АО «АВТОВАЗ», выявлены основные критерии конкурентоспособности каждого конкурента и определены оценки на основе объективных фактов. На основании данных таблицы можно построить многоугольник конкурентоспособности (рисунок 6):

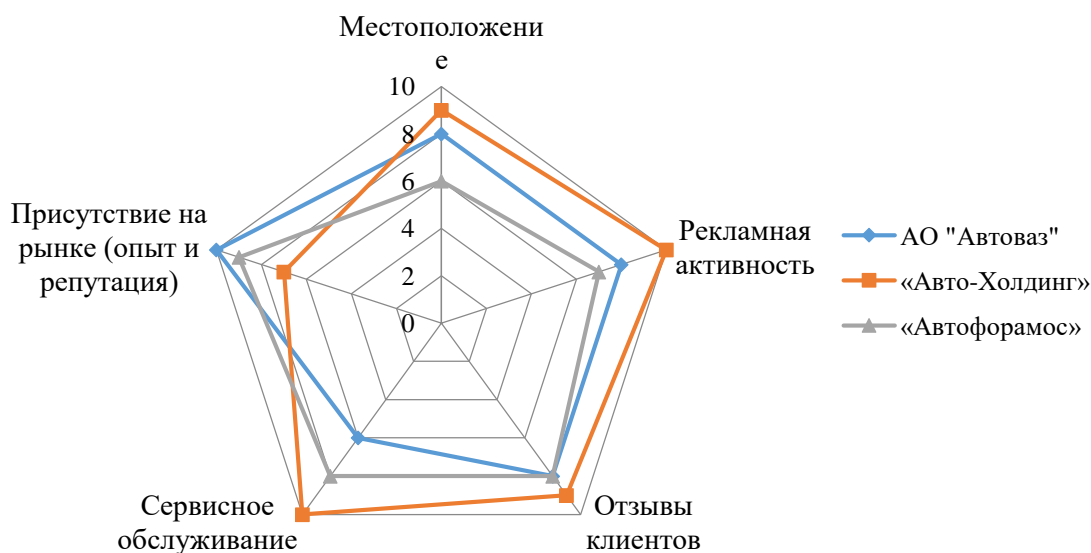


Рисунок 6 – Многоугольник конкурентоспособности

В ходе изучения экономической документации предприятия мы обнаружили, что основными статьями формирования выручки являются: продажи автомобилей и разборных серий (непосредственно производство собственного бренда LADA), работы по сборке автомобилей, силовых агрегатов, шасси, деталей в рамках договора подряда (работы по сборке автомобилей Renault, Nissan и Datsun) и прочие доходы. Стоит отметить, что доходная часть продаж автомобилей LADA почти на 10% субсидирована государством, причем объем государственной поддержки в периоде 2019-2021 неутешительно растет.

В исследовании сделан акцент на выявлении проблем и поиске их решений именно на собственном производстве автомобилей LADA, как на самой нерентабельной и, тем не менее, самой значимой, как в плоскости доходов предприятия, так и в отраслевом значении, категории продукции АВТОВАЗ. Выбор обусловлен тем, что сборочные работы автомобилей материнских компаний Альянса фактически представляют собой перенос западных технологий сборки на мощности АВТОВАЗ, причем, в основном, при использовании уже готовых ввезенных двигателей и элементов ходовой

части.

За автомобилями LADA с советских времен закрепились репутация «конструктора для взрослых» - то есть автомобилей, которые часто ломаются, требуют постоянной переборки, ремонта, покупки новых деталей и запчастей.

Для того чтобы найти эффективные способы вывода предприятия из кризисного состояния, необходимо найти его «болевые точки» - ключевые проблемы, которые так сильно давят на себестоимость продукции и низкие продажи.

В ходе анализа производства и реализации продукции АВТОВАЗ во временном промежутке 2019-2021 годов, было обнаружено, что предприятие реализовало автомобилей меньше, чем произвело. Цифры отчетности предприятия также говорят об огромном заводском браке выпускаемых автомобилей, также необходимо говорить и огромных масштабах отзывов продукции и гарантийного ремонта, которые характеризуются использованием соответствующего резерва.

Во многом брак и исправления «маскируются» за удорожанием материальной части себестоимости и увеличением её удельного веса. Итогом этих манипуляций становится неэффективная реализация ресурсов, ведущая к существующей диспропорции выручки и себестоимости реализованной продукции предприятия и, с вычетом государственной помощи, абсолютной его нерентабельности. Далее подробно проанализируем причины столь нездоровых процессов производственной деятельности АО «АВТОВАЗ».

Отчасти ошибки менеджмента при планировании объемов производства можно списать на кризисные явления и их последствия, хотя, отдавая контрольный пакет в руки иностранных владельцев и соглашаясь на президента-иностранца, государство, в лице РОСТЕХа, очевидно, не рассчитывало на такие колоссальные просчеты.

На предприятие также давит статус градообразующего, системообразующего и реципиента огромного потока инвестиций и компромиссов со стороны государства.

Немудрено, что на предприятии с одним из самых низких показателей автоматизации в отрасли и обратно пропорционально высоким влиянием человеческого фактора на итоговый продукт, такими ударными темпами растет количество брака и отзывов продукции из-за дефектов.

Для проведения стратегического анализа конкурентных преимуществ деятельности АО «АВТОВАЗ» необходимо использовать в первую очередь SWOT-анализа.

На первом этапе выделим наиболее важные возможности и угрозы, сложившиеся на рынке для предприятия (таблица 6).

При относительно небольшом количестве сильных сторон АО «АВТОВАЗ» занимает лидирующие позиции на автомобильном рынке России. Одним из основных достоинств предприятия является многолетний опыт работы на национальном автомобильном рынке.

На современном этапе развития компании наиболее существенной угрозой является относительно невысокое качество и надежность выпускаемых автомобилей, в результате чего АО «АВТОВАЗ» испытывает сильную конкуренцию со стороны иностранных производителей.

Таблица 6 - SWOT-анализ АО «АВТОВАЗ»

S - сильные стороны	W - слабые стороны
1 Большое количество сервисных и дилерских центров; 2 Имидж надежного партнера; 3. Наличие собственных производственных мощностей; 4 Высокая квалификация персонала.	1. Слабый уровень менеджмента; 2 Высокий уровень износа основных фондов; 3 Доступ к разработкам иностранных компаний-партнеров; 4. Высокий уровень расходов

Продолжение таблицы 6

О – рыночные возможности	Т – рыночные угрозы (опасности)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Получение дополнительных заказов по производству автомобилей;</li> <li>2. Введение новых технологий производства и нового оборудования и оснастки;</li> <li>3. Получение дополнительных финансовых ресурсов.</li> <li>4. Партнерство с новыми поставщиками.</li> <li>5. Возможность привлечения высококвалифицированного персонала.</li> <li>6. Повышение квалификации персонала</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкурентного давления.</li> <li>2. Рост цен на покупные инструменты;</li> <li>3. Социально-политическая нестабильность.</li> <li>4. Изменение технологии производства.</li> <li>5. Неэффективность обучения на предприятии, вследствие чего усложнена система профессионального продвижения работников.</li> </ol>

Для сопоставления возможностей АО «АВТОВАЗ» современным рыночным условиям, для разработки наиболее эффективной стратегии функционирования и развития построим расширенную матрицу SWOT-анализа, представленную в таблице 7.

На основе полученных результатов анализа таблицы 7 выделены приоритетные направления распределения ресурсов, которые находятся в распоряжении предприятия в соответствии с внешними возможностями и угрозами предприятия АО «АВТОВАЗ». Определены главные причины, которые оказывают негативное влияние на деятельность предприятия и предложены альтернативные решения, направленные на их устранение и повышение конкурентоспособности данного предприятия в процессе формирования конкурентной стратегии деятельности предприятия на автомобильном рынке страны.

Таблица 7 - Расширенный SWOT -анализ АО «АВТОВАЗ»

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможность	<p>Поле СиВ (мероприятия)</p> <p>Выход на новый, инновационный уровень развития управления предприятия. Основные задачи стратегии; внедрение современных технологий в области КИС; закупка нового оборудования, для расширения производства и загрузки свободных производственных площадей; организация курсов и тренингов по повышению квалификации персонала, отвечающих требованиям рынка труда</p>	<p>Поле СЛВ (мероприятия)</p> <p>Удержание доли рынка, которую занимает предприятие. Основные задачи стратегии: закупка усовершенствованных модулей КИС «Компас»; пересмотр программы подготовки молодых специалистов</p>
Угрозы	<p>Поле СИУ (мероприятия)</p> <p>Расширение ассортимента продукции на основе привлечения новых кадров и инвестиций. Основные задачи: разработка бизнес-плана, который включает оценку эффективности инвестиций и способы оптимизации системы оплаты труда</p>	<p>Поле СЛУ (мероприятия)</p> <p>Снижение негативного влияния факторов на деятельности предприятия. Основные задачи: использование в своей деятельности новых технологий в производство; проведение оптимизации и мотивация труда</p>

В последние годы профильные СМИ отмечают рост качества продукции АВТОВАЗ при протекторате Альянса. На фоне деградации системы контроля качество в 90-х годах это является значимым достижением, которое было обозначено одной из основных целей Альянса при работе с АВТОВАЗом. Предприятие увеличивает показатель удовлетворенности потребителей продукцией (NEVQS) на 20% в 2020 году и на 34% в 2021 году.

Внутренний показатель оценки качества готовых автомобилей Альянса (AVES) в 2021 году увеличился на 6 %. Также на предприятии продолжается внедрение внутренней методологии системы менеджмента качества APW (Alliance Production Way).

Но АВТОВАЗу есть куда стремиться. На предприятии в последние годы растет брак и отзывы продукции, а на фоне увеличения загруженности работников при низком уровне роботизации и развития автоматизированной системы контроля ситуация может усугубиться.

Причинами массового отзыва автомобилей LADA в 2020-2021 годах стали:

- наличие газовых раковин в поворотном кулаке (отозвано 7220 новых кроссоверов Lada Xray) из-за использования серого чугуна, вместо высокопрочного, выявлена необходимость полной замены детали;
- перетирание изоляции провода генератора о верхний рычаг передней подвески (отозвано 38808 внедорожников LADA 4x4), был произведен тест целостности изоляции проводов и установка дополнительных хомутов для крепления электроники;
- перетирание топливной/паровой трубки тросом сцепления (отозвано 106 тыс. LADA Kalina и LADA Granta), автовладельцам предложено выполнить гарантийный ремонт у официальных дилеров за счет АО «АВТОВАЗ» и т.д.

Такое положение полностью перекликается с мнением многих работников о неэффективной и жестокой антикризисной политике, которая ставит во главу угла план, а не качество продукции, за которым «никто не следит». Рядовые сотрудники сообщают об обнаружении очевидного брака в процессе производства, но контролеры на все закрывают глаза из-за боязни подставить вышестоящее начальство и потерять работу.

В сложившихся условиях система менеджмента качества показывает свою неустойчивость и несостоятельность. И вина в этом не столько непосредственных сотрудников, сколько управленцев, создавших такие условия. При реализации качественной контрольной среды можно обеспечить обнаружение неполадок на каждом отдельном участке производства, особенно на тех, где велик риск человеческой ошибки или использования некачественных деталей.

В ходе сборки двигателя для автомобиля LADA совершено 12 ручных и 4 автоматических контрольных процедуры, и это при условии закручивания большинства болтов обычным шуруповертом и зрительной проверки стыковки деталей. Кроме того, некоторые действия, в том числе установка



ремня и крепление цилиндров были проведены с полным отсутствием должных проверок.

В то время как на других заводах количество уникальных автоматических контрольных процедур достигает 40 (без учета повторяющихся на одинаковые детали). В процессе сборки двигателей BMW и Porsche человек выполняет функцию подачи деталей и осуществления контроля с помощью автоматических систем.

В процессе используются датчики давления и стыковки, специальные камеры, определяющие правильное положение тех или иных запчастей и другие контрольные механизмы. Машина незамедлительно сообщает об опасности оператору в случае обнаружения отклонений и предлагает порядок действий. Отличия в сборке просто разительны, их можно обнаружить даже невооруженным взглядом нетехнического специалиста.

Другой важной проблемой в ключе качества автомобилей в целом является экономия на сырье. Этот вопрос был уже частично обозначен в ситуации с отзывом LADA Xray, для производства которых использовался серый чугун, вместо высокопрочного. И это только официально выявленные и опубликованные сведения. В последние годы цены на сталь выросли более чем на 10%, что, естественно, не способствует планам нового руководства АВТОВАЗа по жесткой экономии.

Поэтому возникали ситуации, в которых использовалось низкокачественное сырье или потребление сырья сократилось. Выражением этих обстоятельств стали проблемы со стиранием проводки, которая в целях экономии была прикреплена в потенциально опасных местах, однако ручная система контроля качества проблем не обнаружила.

Таким образом, была выявлена ключевая проблема в развитии АО «АВТОВАЗ»: низкий уровень развития автоматизированной системы контроля качества продукции на всех этапах производства.

Для более широкой оценки производственной экономической деятельности АО «АВТОВАЗ» стоит также рассмотреть внешнюю среду предприятия.

Для этого проведем анализ влияния внешних политических, экономических, социокультурных и технологических факторов по методологии PEST (таблица 8).

Таблица 8 - PEST-анализ АО «АВТОВАЗ»

Political	Economic
<ul style="list-style-type: none"> <li>– смена политического курса государств;</li> <li>– принятие отраслевых нормативов, препятствующих эффективному осуществлению деятельности;</li> <li>– воздействие санкций США и Европы на внешнюю сбытовую политику компании;</li> <li>– высокая бюрократизация государственных органов и учреждений, препятствующая эффективной работе предприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– медленный рост экономики – стагнация спроса;</li> <li>– нестабильная национальная валюта;</li> <li>– глобализация автомобильного рынка, вытеснение мелких игроков;</li> <li>– падение реальных доходов населения;</li> <li>– высокие процентные ставки по кредитам;</li> <li>– повышение налоговой нагрузки на готовую продукцию, провоцирующее рост цен.</li> </ul>
Socio-Cultural	Technological
<ul style="list-style-type: none"> <li>– значительная доля престарелого населения на фоне увеличения доли молодежи;</li> <li>– сложная ситуация с социальной инфраструктурой в регионах;</li> <li>– низкий уровень жизни населения;</li> <li>– низкая репутация бренда «LADA».</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– активное развитие мобильных устройств;</li> <li>– внедрение в автопром новейших технологий;</li> <li>– интернет внедрен почти в каждый современный автомобиль;</li> <li>– инновационные продукты более конкурентоспособны.</li> </ul>

На основании выявленных факторов потенциального влияния на АО «АВТОВАЗ» извне можно прийти к следующим основным выводам:

- в период активной санкционной политики предприятию не стоит рассчитывать на рост продаж на внешних рынках из-за преград для российского бизнеса, тем более с государственным участием;

- кроме того, перспективу распространения за границу России и СНГ омрачает растущая тенденция глобализации и интеграции на рынке автопрома;
- в сложившихся условиях падения платежеспособного спроса населения и роста стоимости заемных денег не стоит ожидать и значительного увеличения внутреннего рынка в краткосрочной перспективе;
- предприятию срочно необходимо менять ориентацию в сторону технологического развития для привлечения молодых покупателей, которые не так сильно застали период столь стремительного упадка марки LADA.

Обозначенные позиции также подтверждаются финансовой отчетностью предприятия и динамикой продаж. Предмет гордости руководства – рост продаж на 44 тыс. автомобилей в 2021 году — это не что иное, как сохранение позиций при несколько оживившемся рынке лишь с небольшим увеличением доли. И так широко распространяемые сообщения о впервые полученной валовой прибыли в 2021 году на фоне роста продаж - это лишь краткосрочный эффект от дополнительной эмиссии 2019 года и растущих объемов государственного субсидирования, которое в этом же 2021 году составило без малого 19,4 млрд. рублей.

В сложившихся обстоятельствах становится очевидной третья ключевая проблема АВТОВАЗ – плохо проработанная, недальновидная программа маркетинга. Предприятие столь неумело и робко проводит рекламу новых моделей, что рассчитывать на успех с таким продвижением не приходится. Самая серьезная ошибка – ориентация не на ту аудиторию, а, следовательно, и выбор неправильных инструментов продвижения.

АВТОВАЗ усиленно пытается вернуть доверие самого платежеспособного сегмента - людей 40+ и очевидно затачивает рекламные кампании под эту клиентскую базу. Однако, люди 40+ — это поколение, взрослевшее во времена упадка АВТОВАЗа, для чьих отцов ремонт на

выходных своей образной «Нивы» — это основной способ проведения досуга, для которых АВТОВАЗ – синоним плохого качества, вечных поломок и предмет насмешек. Для того чтобы предприятию выбраться из «имиджевой ямы» необходимо время, которого у людей 40+ нет, им сейчас нужен качественный недорогой автомобиль, проходимый и дешевый в обслуживании.

Другое дело - поколение новых потребителей, аудитории 25-40, которая с выходом из демографического кризиса 90-х годов в средне- и долгосрочной перспективе будет только увеличиваться. Эта категория клиентов фактически не соприкасалась с АВТОВАЗом, их родители жили уже в период достойных ненамного более дорогих аналогов, они уже не так критичны к позиции упадка российского автопроизводителя. И это отличная возможность для АВТОВАЗа. В условиях, когда внешний рынок смотрит с опаской, а внутренний стагнирует и не демонстрирует признаков потенциального роста, основная цель и возможность для роста выручки – увеличении доли на рынке России и СНГ. Для работы с молодой аудиторией есть один инструмент, который в моменте играет одну из ключевых ролей при выборе того или иного автомобиля – технологии.

В сложившейся парадигме всё, что более технологично – более привлекательно. Но для АВТОВАЗа этим инструментом можно убить сразу трех зайцев: во-первых, улучшить качество продукции, во-вторых, снизить себестоимость, а в-третьих, поднять рейтинги и, как минимум, встать в один ряд с ведущими высокотехнологичными производителями. Естественно, в этом направлении стоит также провести полную переработку PR-программы и начать активно работать с интернет-аудиторией, новой и самой масштабной в истории волной потребителей.

В ходе анализа и поиска причин некачественной сборки автомобилей LADA были изучены сравнимые производственные процессы сборки двигателей на заводе АВТОВАЗ, BMW, Porsche и Mercedes-Benz AMG на предмет наличия и эффективности контрольных процедур. Результаты оказались пугающими.

Таким образом, мы выявили три основные проблемы АО «АВТОВАЗ» на текущем этапе развития – это низкий уровень развития автоматизированной системы контроля качества продукции на всех этапах производства и недальновидный маркетинг. На основе лучших практик отрасли решение сводится к модернизации производства и самой продукции. Однако решения требуют тщательной проработки на фоне долговой нагрузки предприятия и отсутствия ресурсов для комплексной автоматизации. Выявленные проблемы будут решены в следующем разделе.

### 3 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия АО «АВТОВАЗ»

#### 3.1 Рекомендации по повышению конкурентоспособности АО «АВТОВАЗ»

Рассмотрев и изучив все действующие проблемы в деятельности АО «АВТОВАЗ», необходимо разработать ряд мероприятий, который не потребует больших единовременных инвестиций, быстро окупится и окажет переломный эффект на экономическое положение предприятия уже в кратко- и среднесрочной перспективе.

Анализ выявленных проблем представлена на рисунке 7.

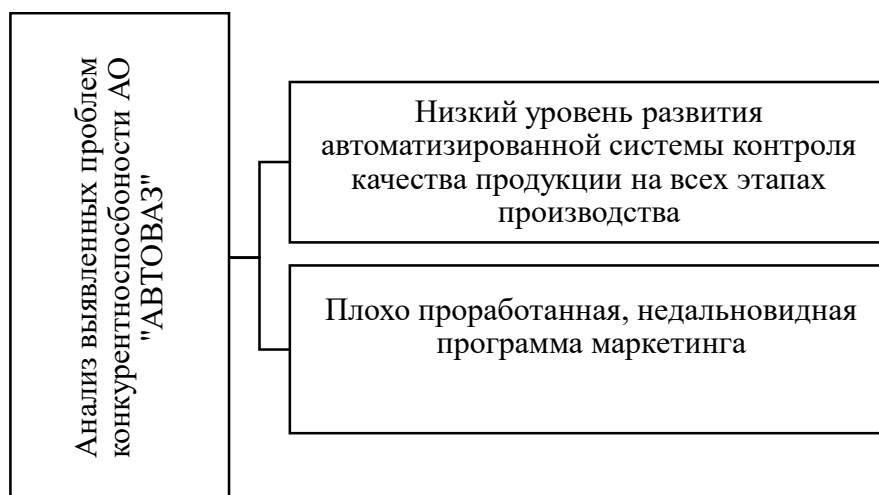


Рисунок 7 – Анализ выявленных проблем в деятельности АО «АВТОВАЗ»

Решением первой проблемы, т.е. низкого уровня автоматизации будет являться внедрение технологий промышленного интернета вещей (Industrial Internet of Things, IIoT) в производство и продукцию АО «АВТОВАЗ». Промышленный интернет вещей – это комплексная система датчиков и контроллеров, объединенная с помощью компьютерных сетей и программных

средств сбора, передачи, обработки, продвинутой аналитики, интерпретации и визуализации данных.

Датчики и контроллеры предлагается имплементировать на все участки механосборочного (двигатели, шасси, коробки передач) и сборочно-кузовного (3 производственные линии) производства головного завода АВТОВАЗ в г. Тольятти (в случае подтверждения экономической эффективности инициатив, опыт может быть распространен на все производственные мощности предприятия). В связи с необходимостью достижения результатов уже в краткосрочной перспективе и высокими рисками строительства собственной сетевой инфраструктуры (в том числе центров обработки данных) отличным выходом видится воспользоваться услугами одного из ведущих облачных провайдеров.

Исходя из существенных масштабов проекта, в целях митигирования рисков сбоя и кибератак в рассмотрение попадают лишь лидеры отрасли, уже реализовавшие успешные проекты в сфере организации облачной инфраструктуры интернета вещей для крупных промышленных предприятий. Такими компаниями являются – Microsoft (продукт – Microsoft Azure), IBM (продукт – IBM Watson) и Amazon (продукт – Amazon Web Service).

Продукт Microsoft Azure максимально подходящим для реализации инициатив в АО «АВТОВАЗ». Для постоянного поддержания работы инфраструктуры интернета вещей рекомендуется нанять не менее 50 специалистов по работе с данным – дата-майнеров, дата-сайнтистов, разработчиков и других профессионалов.

Система интернета вещей будет работать следующим образом. Интегрированные в производство датчики и контроллеры будут обеспечивать постоянный поток информации о процессе производства в мельчайших деталях, в том числе: смещение при стыковке деталей, точность и плотность крепления, состояние и количество используемых материалов, микротрещины, перебои активации проводки, отклонение в звуковом и

световом диапазоне при тестировании продукции и много другое в зависимости от решения руководства производственного сегмента.

После чего эти данные будут собираться в облаке, обрабатываться и приводиться к единому формату, понятному для компьютера. Далее с использованием ультрасовременных инновационных инструментов анализа данных Microsoft Azure эти невероятные объемы информации будут обрабатываться специальными адаптированными под специфику АВТОВАЗ алгоритмами продвинутой аналитики и машинного обучения. Ключевую роль в выявлении неочевидных взаимосвязей между единицами данных на производстве играет то, что все источники информации подключены к единой сети.

Это дает возможность получать информацию об одной и той же детали на нескольких этапах производства, что, например, позволит с высочайшей точностью оценить в какой момент произошло возможное повреждение объекта, какой сотрудник его нанес, как это повлияло на продукцию, сколько времени потребовалось на устранение и в итоге обнаружить, как увеличила себестоимость одна незначительная ошибка ушедшего сотрудника.

Результатом работы программных алгоритмов является выявление проблемных участков в процессе производства, таких как – основные зоны образования брака, неэффективные сотрудники, дублирование должностных обязанностей, некачественная работа оборудования, избыточно используемые материалы и так далее. Кроме того, система вырабатывает рекомендации по оптимизации процесса исходя из принципа минимизации себестоимости продукции.

В качестве типовых примеров рекомендаций можно привести – изменение формы деталей в целях снижения материалоемкости производства при сохранении свойств, устранение участков производства, не создающих стоимость и не несущих существенного практической пользы, замена или модернизация оборудования, которое в результате своей работы снижает потребительские свойства продукции и многое другое.



С момента обработки данных, полученных от датчиков, вся информация интерпретируется в воспринимаемый человеком вид и выводится в web-приложение. После этого представители производства оценивают целесообразность предлагаемых «компьютером» изменений, либо вырабатывают свои собственные на основе полученной аналитики. Итогом работы является управленческое решение, подкрепленное результатом обработки миллиардов межмашинных транзакций, которое влечет за собой качественное изменение производственной цепочки и неминуемое сокращение себестоимости производимой продукции.

В России уже имеется успешный опыт реализации подобных проектов в крупном бизнесе. Компанией Росэнергоатом внедрена система eSOMS от производителя АВВ. Проект представляет собой модернизацию функций контроля работы оборудования. Персоналу, ответственному за эксплуатацию, были выданы индивидуальные терминалы, на которых отображались оптимальные маршруты обхода оборудования в зависимости от идентифицированных отклонений в его функционировании. Внедрение данной системы позволило почти в 20 раз сократить время обхода оборудования, сэкономить более 45 млн. руб. в год, на треть сократить объем внепланового ремонта (таблица 9).

Таблица 9 - Сравнительная характеристика систем интернета вещей в «Интер РАО», «Росэнергоатом» и «АВТОВАЗ» (потенциально)

Критерий	Интер РАО	Росэнергоатом	АВТОВАЗ*
Суть проекта	Комплексная установка устройств сбора данных на производственные элементы электростанции, разработка собственной ИТ-инфраструктуры IoT и интеграция с действующей ERP	Выборочная установка устройств контроля функционирования оборудования, разработка ИТ-инфраструктуры анализа поломок, разработка внешнего интерфейса для терминалов работников	Комплексная установка устройств сбора данных на производственное оборудование, реализация ИТ-инфраструктуры на базе облачных и аналитических решений Microsoft, интеграция системы с пользовательскими интерфейсами non-ИТ сотрудников

Продолжение таблицы 9

1	2	3	4
Цель реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимизация управления ресурсами;</li> <li>- сокращение простоев оборудования;</li> <li>- сокращение количества ручных контрольных процедур</li> <li>- мониторинг состояния оборудования и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сокращение внепланового ремонта;</li> <li>- оптимизация труда;</li> <li>- сокращение времени профилактических обходов оборудования и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимизация бизнес-процессов;</li> <li>- сокращение брака;</li> <li>- эффективное управление ресурсами;</li> <li>- модернизация системы контроля;</li> <li>- улучшение энергоэффективности;</li> <li>- увеличение утилизации оборудования;</li> <li>- улучшение качества продукции и т.д.</li> </ul>
Достоинства	<ul style="list-style-type: none"> <li>- значимый эффект на состоянии оборудования;</li> <li>- ликвидация внепланового ремонта;</li> <li>- постоянный контроль производственных показателей;</li> <li>- сокращение потерь сырья</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимизация рабочего процесса;</li> <li>- сокращение внепланового ремонта</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комплексный охват всех производственных участков;</li> <li>- направление на модернизацию текущих бизнес-процессов;</li> <li>- ведущий мировой опыт аналитики данных;</li> <li>- оптимизация эксплуатации оборудования и т.д.</li> </ul>
Недостатки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- относительная дороговизна реализации;</li> <li>- долгосрочность внедрения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- некомплексный характер проекта;</li> <li>- риски утери/порчи оборудования системы;</li> <li>- киберриски из-за доступа устройств работников к системе</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сложность реализации;</li> <li>- полаганию на чужую IT-инфраструктур</li> </ul>
Экономические эффекты	до 0,5 млрд. руб. в год	до 45 млн. руб. в год	до 4 млрд. руб. в год

Но внедрение IoT не ограничивается только производством. Предлагается провести пилотный проект по внедрению разработок интернета вещей непосредственно в продукцию АВТОВАЗ. Инициатива заключается в интеграции комплексного контроллера в автомобили и соединение его с бортовым компьютером и всеми ключевыми элементами управления автомобилем. Выгоду от этого получит как водитель, так и непосредственно АВТОВАЗ. Водитель фактически получит инструмент удаленного управления

автомобилем, что позволит ему открывать/закрывать машину на расстоянии, отслеживать ее положение, всегда наблюдать ее ключевые характеристики, получать сообщения о возможных неполадках и экстраординарных условиях эксплуатации и так далее. Это позволит сделать управление автомобилем удобным, интуитивным и максимально технологичным.

Такой уровень сервиса сейчас предоставляют только лучшие мировые автоконцерны, но в сложившихся условиях фантастической мощности вычислительной техники и дешевизны контрольной инфраструктуры, этого может без крупных инвестиций достичь и АВТОВАЗ. Для самого предприятия же польза заключается в возникновении уникального источника данных. От машин с установленным контроллером АВТОВАЗ может получать информацию обо всех технических характеристиках с течением времени, об условиях эксплуатации, о предпочтениях покупателей, что позволит как быть в контакте с уже совершившими покупку клиентами, так и совершенствовать продукцию для будущих покупателей. Все это позволит увеличить лояльность клиентов к продукции бренда, что увеличит выручку уже в перспективе 3-5 лет.

Решением второй проблемы – проблемы не качественного маркетинга предлагается такое мероприятие как изменение маркетингового вектора АВТОВАЗ в сторону молодой аудитории. Внедряемые технологичные решение и клиентоориентированный сервис являются одними из ключевых факторов выбора продукции для современного молодого поколения. То есть, если качественно осведомить эту аудиторию о «новой» продукции, АВТОВАЗ может получить значительную долю растущего на протяжении времени сегмента потребителей, что в перспективе принесет большую долю рынка. Для взаимодействия с молодой аудиторией предлагается использовать в качестве основного канала взаимодействия Интернет. В этих целях хорошим решением выглядит создание партнерского контента с ведущими автомобильными и другими популярными блоггерами, а также спонсорство крупных

киберспортивных соревнований и ведение активного диалога с аудиторией в социальных сетях.

Не стоит обходить вниманием второй решающий фактор при выборе рекомендации – доступность реализации. Здесь стоит обратиться к причинам, почему вообще промышленный интернет вещей стал интересен и востребован именно сейчас. На то есть три основные причины:

- низкая стоимость датчиков и контроллеров как системообразующих элементов интернета вещей;
- постоянно растущие в производительности и, тем не менее, дешевеющие вычислительные мощности;
- воспитание достаточного количества высококлассных специалистов в сфере работы с большими данными.

Все эти факторы делают возможным реализацию столь масштабных проектов на таких производственных гигантах как АВТОВАЗ без значительных капитальных вложений.

Таким образом, комплексная реализация проекта промышленного интернета вещей на производственных мощностях АО «АВТОВАЗ» позволит решить все выявленные проблемы и получить высокие финансовые результаты уже в среднесрочной перспективе.

Так, проблема низкой производительности будет решена ростом выручки и последовательным сокращением штата по итогу имплементации разработанных инициатив по оптимизации производственного процесса, а также за счет сокращения штата службы контроля качества и испытателей, которые будут заменены элементами интернета вещей.

Уровень брака будет сокращен за счет обнаружения основных зон его образования в производственном процессе и реализации решений по их устранению или нивелированию в производстве.

### 3.2 Экономическая эффективность предложенных мероприятий

Совокупные расходы на реализацию проекта IoT в АВТОВАЗ можно разделить на 2 блока – «производство» (то есть внедрение системы интернета вещей на производственных мощностях предприятия) и «автомобили» (пилотный проект по установке контроллеров на автомобили марки LADA, производимые предприятием).

В ходе анализа каждого из блоков были выделены две основные категории расходов – капитальные расходы на внедрение и операционные расходы. Рассмотрим каждый из представленных элементов отдельно.

В рамках проекта IoT на производстве АВТОВАЗ в качестве капитальных затрат представлены 3 основные группы расходов – закупки сенсоров и датчиков, организация сетевой инфраструктуры и сопутствующие расходы, в том числе расчистка территорий, ремонт, тестирование и др. Количество необходимых сенсоров и датчиков было рассчитано отдельно для каждой производственной группы механо-сборочного производства (3 линии – двигатели, шасси, коробки передач) и сборочно-кузовного производства (3 сборочные линии), на основе данных об этапах производства на сопоставимых предприятиях и используемой технике.

Так, на линии сборки двигателей должно быть установлено по 1020 датчиков давления и движения/вибрации, 930 датчиков водяного потока и 55 мультиспектральных камер; на линии сборки шасси - по 1060 датчиков давления и движения/вибрации, и 25 мультиспектральных камер; на линии сборки коробок передач - 1020 движения/вибрации, 980 сенсоров активации и 25 мультиспектральных камер; на каждой из линий сборочно-кузовного производства - по 1050 датчиков давления и движения/вибрации, 25 мультиспектральных камер, 750 сенсоров активации и не менее 5500 RFID-меток, постепенно докупаемых для целей контроля положения деталей.

Таким образом, исходя из рыночных цен на представленные датчики совокупные расходы на закупку составят 135,6 млн. руб. Поскольку на

установку и тестирование всех проектных элементов предполагается отвести 6 месяцев, суммарная стоимость организации сетевой инфраструктуры рассчитана как половина ежегодных операционных расходов по обслуживанию IoT и составляет 364,6 млн. руб. Сумма сопутствующих расходов рассчитана в отношении 50% всех капитальных расходов и равна 250,1 млн. руб.

Таким образом, совокупные капитальные расходы на внедрение проекта IoT на производстве АВТОВАЗ составляют 750,4 млн. руб. Основными статьями операционных расходов проекта IoT на производстве являются расходы по заработной плате, обслуживанию ИТ-инфраструктуры, а также ремонт и доработка системы.

Для расчета суммы заработной платы сотрудников была взята среднерыночная зарплата сопоставимых специалистов - 200 тыс. руб./мес. с повышающим коэффициентом 1,1, связанным с необходимостью работы в регионе присутствия, и ранее обозначенное количество сотрудников – 50.

Итого ежегодные расходы по заработной плате в рамках проекта IoT составляют 11 млн. руб. Самой значительной группой расходов в рамках всего проекта IoT в АО «АВТОВАЗ» является обслуживание ИТ-инфраструктуры, включая оплату используемых облачных вычислительных мощностей, аналитических инструментов и средств киберзащиты.

Для оценки стоимости такого рода услуг при помощи специалистов Microsoft было составлено подробное техническое задание, перенесенное на открытые данные о стоимости пользования инструментами сервиса Microsoft Azure. Наиболее затратными позициями стали услуги Virtual Machines (облачные вычислительные мощности) – 5 млн. руб./мес., Azure Cosmos DB (гибкое хранилище данных) – 19,8 млн. руб./мес., Azure IoT Hub и Azure IoT Central (сервисы межсетевой передачи сообщений между устройствами интернета вещей) – совокупно 8,9 млн. руб./мес., Azure DDoS Protection (системная защита от DDoS-атак) - 0,96 млн. руб./мес. Итого стоимость обслуживания инфраструктуры – 60,8 млн. руб./мес. или 729,2 млн. руб./год.

Ежегодные расходы на ремонт и доработку системы оценены как 10% стоимости обслуживания инфраструктуры и составляют 72,9 млн. руб. ежегодно. Таким образом, совокупные операционные расходы в рамках проекта IoT на производстве АВТОВАЗ будут составлять 813,1 млн. руб. ежегодно (таблица 10).

Таблица 10 - Себестоимость реализации проекта IoT, блок «Производство»

Разработка и внедрение		
Показатель	Комментарий	Стоимость, млн. руб.
Сенсоры и датчики	Совокупная стоимость покупаемых датчиков и сенсоров интернета вещей	135,6
Организация сетевой инфраструктуры	Microsoft Azure	364,6
Сопутствующие расходы	50% совокупных расходов	250,1
Итого		750,4
Операционные расходы		
Персонал	50 чел. с з/п 220 т.р. в мес.	11,0
Обслуживание инфраструктуры	Microsoft Azure	729,2
Ремонт и доработка	10% от обслуживания	72,9
Итого		813,1

Поскольку реализация блока «автомобили» проекта IoT возможна на той же сетевой инфраструктуре, что и используемая в блоке «производство», капитальными затратами этой части проекта будут только закупка и установка контроллеров и сопутствующие расходы, в том числе гарантийный ремонт, разработка приложения, тестирование и др.

Стоимость закупки и установки одного такого контроллера по примеру REMOTO составит 4 тыс. руб./шт., сопутствующие расходы на каждый автомобиль закладываются в объеме половины капитальных расходов, что равно 2 тыс. руб. на 1 автомобиль.

Таким образом, совокупные расходы будут составлять 6 тыс. руб. на 1 автомобиль, пилотный проект рассчитан на 30% автомобилей марки LADA, выпускаемых на основном заводе группы АВТОВАЗ в г. Тольятти. Составляющими операционных расходов являются те же категории, что и в

блоке «производство», а именно – заработная плата, обслуживание инфраструктуры и ремонт, и доработка. Для обслуживания системы интернета вещей на указанном объеме автомобилей требуется 20 профессионалов в сфере данных, расчет зарплаты проведен по аналогии с блоком «производство».

В итоге заработная плата сотрудников по блоку «автомобили» составит 4,4 млн. руб. ежегодно. Также потребуется увеличение пакета услуг по обслуживанию ИТ-систем, которое оценивается в 10% от обслуживания блока «производство» и равно 72,9 млн. руб., и пропорциональное увеличение сопутствующих затрат на сумму 7,3 млн. руб. ежегодно.

Таким образом, совокупные операционные расходы составляют 84,6 млн. руб. ежегодно (таблица 11).

Таблица 11 - Себестоимость реализации проекта IoT, блок «Автомобили»

Разработка и внедрение		
Показатель	Доля автомобилей с системой	Стоимость на 1 авто, тыс. руб.
Контроллеры	30%	4,0
Сопутствующие расходы	50% совокупных расходов	2,0
Итого		6,0
Операционные расходы		
Показатель	Комментарий	Стоимость в год, млн. руб.
Персонал	20 чел. с з/п 220 т.р. в мес.	4,4
Обслуживание инфраструктуры	Microsoft Azure	72,9
Ремонт и доработка	10% от обслуживания	7,3
Итого		84,6

Подводя черту под расходной частью проекта IoT, можно заключить, что совокупные расходы в рамках проекта в перспективе 2022-2026 составят 7,33 млрд. руб., из которых 4 млрд. руб. на блок «производство», а 3,33 млрд. руб. на блок «автомобили» (рисунок 8).



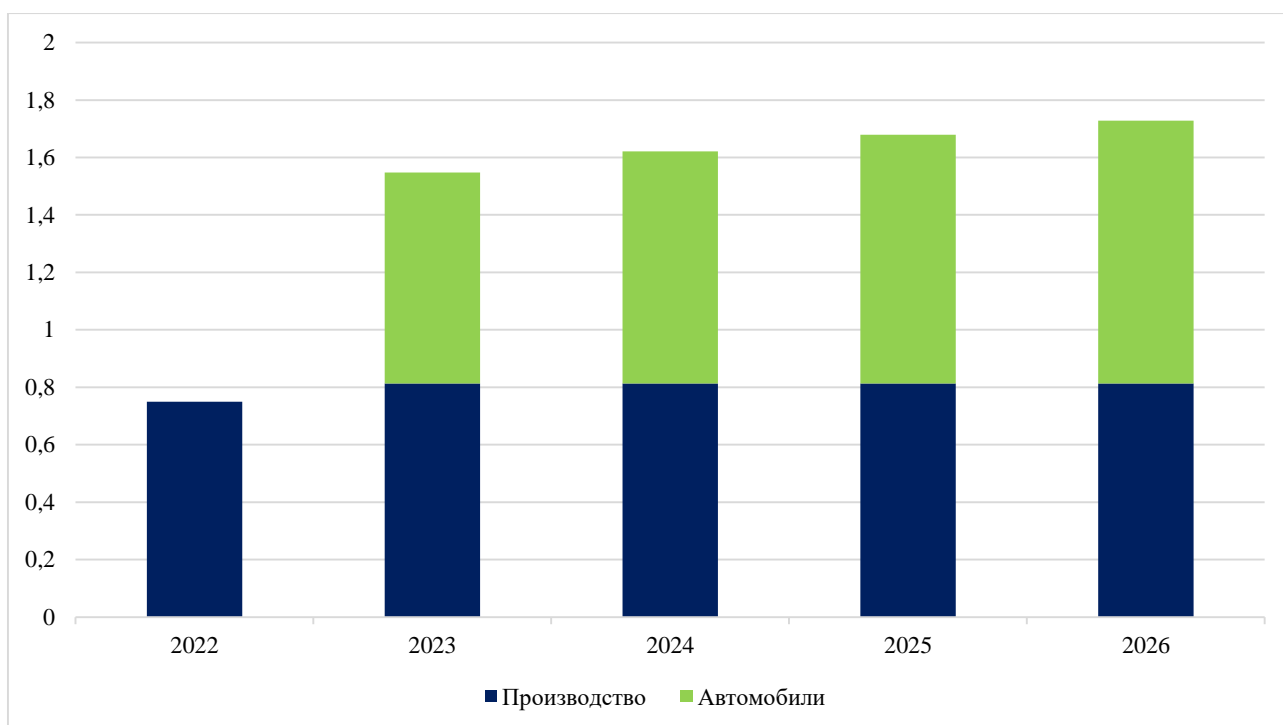


Рисунок 8 - Расходная часть проекта IoT в АО «АВТОВАЗ», млрд. руб.

Так как проект IoT сам по себе не создает стоимость, а помогает модернизировать и оптимизировать уже существующие бизнес-процессы, для оценки доходной части проекта необходимо обратиться к влиянию IoT на основные финансовые показатели предприятия.

Для оценки эффективности влияния предложенных мероприятий на конкурентоспособность АО «АВТОВАЗ» была вновь проведена ее оценка. Полученный многоугольник конкурентоспособности представлен ниже на рисунке 9.

В результате проведенной оценки мы видим, что изменились проблемные показатели, такие как маркетинг (это рекламная активность), а также сервисное обслуживание, оно стало выше в результате проведенных мероприятий по устранению и выявлению брака при производстве.

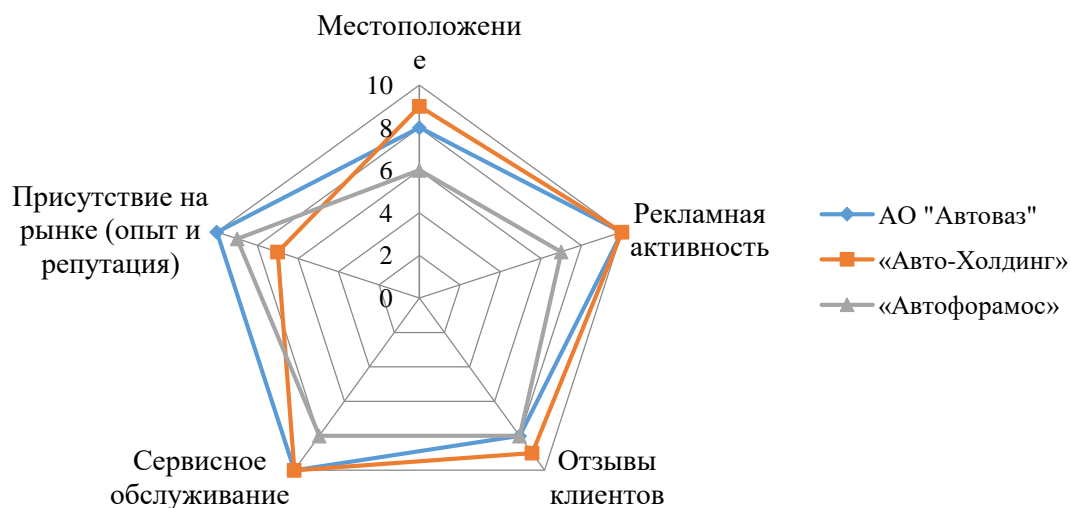


Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности

Таким образом, была проанализирована конкурентоспособность деятельности АО «АВТОВАЗ», выявлены основные критерии конкурентоспособности каждого конкурента и определены оценки на основе объективных фактов, которые говорят о повышении конкурентоспособности исследуемого предприятия.

## Заключение

Конкурентоспособность в рыночной экономике является основным фактором коммерческого успеха предприятия. Она, в свое время, зависит от качества менеджмента и конкурентоспособности выпускаемой продукции либо оказываемых услуг, то есть от того, насколько она лучше аналогов, предлагаемых предприятиями-конкурентами.

Конкурентоспособность предприятия или фирмы – это возможность успешно оперировать на конкретном рынке в определенный период времени с помощью выпуска и реализации конкурентоспособных товаров или услуг.

Инструментом для объединения векторов движения внутренних сил в единый вектор движения служит стратегия организации. Однако можно заметить, что и внутри организаций также существует своя конкуренция, свои силы, различные источники ресурсов. Потому точно также стоит отметить, что и структурное подразделение, которое стремится не только существовать, пассивно приспосабливаясь к происходящим изменениям, а направленное в первую очередь на развитие, на будущее, точно также должно иметь тот суммарный вектор сил, вектор движения – свою стратегию.

В теоретической части были проанализированы методы оценки конкурентоспособности, изучены различные виды стратегий, методов оценки конкурентоспособности, даны определения необходимые для дальнейшей работы.

Во втором разделе была составлена характеристика исследуемого предприятия АО «АВТОВАЗ» и проведен экономический анализ, который показал, что за время работы у организации происходил спад

В рамках проекта предлагается внедрить на производственные мощности и часть готовой продукции АО «АВТОВАЗ» датчики, контроллеры и другие исполнительные механизмы, организовать расширенную облачную ИТ-инфраструктуру на базе решений Microsoft, интегрировать систему с используемыми пользовательскими интерфейсами не-ИТ персонала для

выработки качественных структурированных и обоснованных управленческих решений, которые призваны трансформировать существующие бизнес-процессы и улучшить систему обеспечения экономической безопасности.

Реализация соответствующих инициатив позволит предприятию значительно сократить себестоимость готовой продукции, увеличить выручку за счет обеспечения высококлассного клиентского сервиса и переориентации на молодую целевую аудиторию, а также снизить огромные объемы брака и расходы на гарантийный ремонт и отзывы продукции.

Разработанные мероприятия являются не просто целесообразными, ведущими к главной цели – конкурентные преимущества компании, но и в свою очередь обеспечивают компании громкое и известное имя на рынке дополнительный динамично растущий доход.

## Список используемой литературы

1. Аннадурдыев А. Ч. Основные направления формирования стратегии конкурентного поведения предприятия // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 11(124). – С. 706-710.
2. Ангелина И. А. Научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей / И. А. Ангелина, С. В. Салита // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8. – № 12А. – С. 517-529.
3. Баранов В.А. Культура проектирования и деятельностный подход к ее изучению // Ученые записки Забайкальского государственного университета. Сер. Философия, социология, культурология, социальная работа. - 2018. - № 4. - С. 18-23
4. Башкатова Е. В. Стратегия развития образовательной организации как инструмент стратегического менеджмента / Е. В. Башкатова, О. Г. Черепанова // Аспирант. – 2020. – № 6(57). – С. 35-37.
5. Беясова Е. Н. Стратегии повышения конкурентоспособности как ключевой фактор успеха предприятия // Транспортное дело России. – 2019. – №2. – С. 70–73
6. Боловиков Б.П. Маркетинговые инструменты формирования концепции инновационного продукта // «Микроэкономика». - №2. - 2018
7. Бердников В. В. Мониторинг и оценка эффективности инновационной деятельности организации: проблемы и решения / В. В. Бердников, О. Ю. Гавель // Аудит и финансовый анализ. – 2019. – № 5. – С. 84-98.
8. Бирюков Д. Е. Понятие конкурентоспособности и подходы к выбору и формированию конкурентной стратегии / Д. Е. Бирюков, Е. Н. Ноздрачева // Политика, экономика и инновации. – 2019. – № 2(25). – С. 1
9. Гайнутдинов Р. М. Маркетинговый подход и факторы успеха в деятельности образовательных организаций // Образовательная панорама. – 2018. – № 2(2). – С. 39-45.

10. Грибов В. Д. Экономика организации (предприятия): учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов, В. А. Кузьменко. – 11–е изд., переработанное. – Москва: КноРус, 2021. – 405 с.
11. Гильд О. Н. Конкурентоспособность и конкурентные преимущества предприятия / О. Н. Гильд, Н. М. Хачатурян, А. Ф. Бакланова // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. – 2018. – №20.
12. Гительман Л.Д. Управление рисками организационных преобразований // Вестник УГТУ-УПИ, Екатеринбург, 2019. - С. 3-12
13. Голубков Е. П. Деловая ситуация: стратегии развития компании disney // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. – № 5. – С. 114-127.
14. Драчева Е.Л. Стратегические и тактические планы в системе менеджмента //Правила хорошего менеджера – 2019. – С. 28-40
15. Капчегашева И. В. Конкурентный потенциал организации и его формирование // Научно-методический журнал Поиск. – 2019. – № 4(68). – С. 18-20.
16. Кемиров В.Э. Стратегический учет: Учебное пособие. М.: Омега-Л, 2015 – 168с.
17. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. - М.: Институт профессионального образования РАО, 2018.- 180с.
18. Коновалова Н. С. Формирование стратегий международной конкурентоспособности инжиниринговых компаний / Н. С. Коновалова, М. Д. Горбенко // Международный научный журнал Интернаука. Серия: Экономические науки. – 2019. – № 4(4). – С. 32-36.
19. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Пер. с англ. Т.Р. Тэор / СПб.: Издательский дом «Нева», 2019. – 224 с.
20. Котова Е. П. Стратегия развития организации / Е. П. Котова, В. В. Журавлев // Современные проблемы образования, науки и технологий: сборник научных трудов по материалам III международной научно-практической конференции, Москва, 30 сентября 2019 года. – Москва, 2019. – С. 49-51.

21. Кохно Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н.О. Кохно // Новая наука: финансово-экономические основы. 2019. № 2. С. 102-104.

22. Кривуля Р. Е. Проблемы формирования конкурентных преимуществ и их взаимосвязь со стратегией предприятия / Р. Е. Кривуля, И. А. Кривуля // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 31-33.

23. Кузнецова И. А. Формирование конкурентной стратегии лидирования по затратам на основе бережливого производства / И. А. Кузнецова, В. В. Горбатюк // Научный вестник Одесского национального экономического университета. – 2018. – № 11(263). – С. 117-136.

24. Лукина В. Л. Эффективность - основа оценки деятельности хозяйствующего субъекта / Материалы Международной научно-практической конференции. - Омск. - 2020. – С. 305-310.

25. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. - М.: Издательство Юрайт, 2019. - 361 с.

Приложение А  
Данные из бухгалтерского баланса

Таблица А.1 - Данные из бухгалтерского баланса

Наименование показателя	Код	31.12.2021	31.12.2020	31.12.2019
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	4 908	5 487	5 759
Результаты исследований и разработок	1120	19 480 644	16 007 198	11 671 122
Основные средства	1150	77 562 662	71 137 755	69 006 839
Финансовые вложения	1170	5 627 415	7 303 520	6 273 197
Отложенные налоговые активы	1180	-	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	8 882 211	8 969 716	6 747 189
Итого по разделу I	1100	111 557 840	103 423 676	93 704 106
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	25 363 860	17 135 487	15 315 998
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	538 989	299 097	234 011
Дебиторская задолженность	1230	28 363 085	37 400 698	19 179 340
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	1 020 654	164 604	2 622 151
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	43 475 995	47 919 036	2 630 699
Прочие оборотные активы	1260	144 973	154 807	110 450
Итого по разделу II	1200	98 907 556	103 073 729	40 092 649
<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>210 465 396</b>	<b>206 497 405</b>	<b>133 796 755</b>
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	63 708 472	55 749 590	55 749 590
Переоценка внеоборотных активов	1340	24 030 037	24 510 227	26 168 846
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	74 541 558	61 918 771	61 918 771
Резервный капитал	1360	1 698 171	956 514	571 057
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-140 388 674	-141 769 820	-143 636 306
Итого по разделу III	1300	23 589 564	1 365 282	771 958
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	92 693 125	113 924 794	77 075 631
Отложенные налоговые обязательства	1420	2 907 607	491 340	746 728
Оценочные обязательства	1430	1 929 014	1 930 840	2 461 619
Прочие обязательства	1450	5 444 709	2 697 022	1 066 104
Итого по разделу IV	1400	102 974 455	119 043 996	81 350 082
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	1 163 337	8 536 018	4 875 575
Кредиторская задолженность	1520	75 831 780	71 416 878	41 334 596
Доходы будущих периодов	1530	4 000	-	345 166
Оценочные обязательства	1540	6 902 260	6 135 231	5 119 378
Прочие обязательства	1550	-	-	-
Итого по разделу V	1500	83 901 377	86 088 127	51 674 715
<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>210 465 396</b>	<b>206 497 405</b>	<b>133 796 755</b>



## Приложение Б

### Данные из отчета о финансовых результатах

Таблица Б.1 - Данные из отчета о финансовых результатах

Наименование показателя	Код	2021	2020	2019
Выручка	2110	301 234 909	256 851 214	292 174 890
Себестоимость продаж	2120	-276 087 571	-235 855 868	-271 737 734
Валовая прибыль	2100	25 147 338	20 995 346	20 437 156
Коммерческие расходы	2210	-8 357 949	-8 101 307	-10 174 183
Управленческие расходы	2220	-6 589 689	-6 145 975	-6 147 152
Прибыль от продаж	2200	10 199 700	6 748 064	4 115 821
Доходы от участия в других организациях	2310	834 597	2 035 430	1 646 500
Проценты к получению	2320	2 824 608	2 040 311	410 233
Проценты к уплате	2330	-7 582 819	-6 621 490	-5 716 207
Прочие доходы	2340	1 671 880	1 754 333	2 324 108
Прочие расходы	2350	-3 005 707	-5 364 045	-2 818 087
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	4 942 259	592 603	-37 632
Налог на прибыль	2410	-3 591 301	200 805	781 110
текущий налог на прибыль (до 2020 г. это стр. 2410)	2411	-1 175 034	-359 740	-1 016 304
отложенный налог на прибыль	2412	-2 416 267	560 545	1 797 414
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-	-
Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-	-
Прочее	2460	146 135	-51 752	-358 021
Чистая прибыль	2400	1 497 093	741 656	385 457
СПРАВОЧНО				
Совокупный финансовый результат периода	2500	1 497 093	741 656	385 457