

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

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Логистика»

(наименование профиля)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: «Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе логистики (на примере ООО «Тольяттинский трансформатор»)»

Студент(ка)

П.С. Мазаева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.э.н., доцент

Е.А. Боргардт

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

(личная подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Мазаева Полина Сергеевна

1. Тема «Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе логистики (на примере ООО «Тольяттинский трансформатор»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы 20 июня 2016 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, логистике, маркетингу, анализу хозяйственной деятельности, научных статей, стандартов, бухгалтерской отчетности, нормативных документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Тольяттинский трансформатор»

4. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1 Теоретические основы конкурентоспособности промышленного предприятия

1.1 Сущность конкурентоспособности промышленного предприятия

1.2 Оценка влияния логистического сервиса на уровень конкурентоспособности предприятия

2 Методика оценки конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

2.2. Анализ влияния логистического сервиса на уровень конкурентоспособности ООО «Тольяттинский трансформатор»

3 Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе логистики

3.1 Разработка мероприятий, направленных на улучшение логистического сервиса предприятия

3.2 Прогнозная оценка уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор»

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист

2. Актуальность, цель и задачи исследования

3. Табличные и графические материалы по параграфам 1.1, 1.2.

4. Организационная структура объекта исследования

5. Основные экономические показатели деятельности организации

6. Табличные данные по результатам анализа функционирования организации

7. Графические данные по результатам анализа функционирования организации

8. Результаты оценки уровня конкурентоспособности предприятия

9. Предложения по улучшению логистического сервиса предприятия

10. Предложения по повышению уровня конкурентоспособности предприятия

11. Результаты предлагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 12 января 2016 года.

Заказчик (Главный экономист,  
ООО «Тольяттинский  
трансформатор»)

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
П.С. Родионова

(И.О. Фамилия)

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
Е.А. Боргардт

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

\_\_\_\_\_  
П.С. Мазаева

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студента Мазаевой Полины Сергеевны  
по теме «Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе  
логистики (на примере ООО «Тольяттинский трансформатор»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.05.2016	10.05.2016	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	16.05.2016	16.05.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	23.05.2016	23.05.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	30.05.2016	30.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	06.06.2016	06.06.2016	выполнено	
Окончательное оформления БР, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	10.06.2016	10.06.2016	выполнено	
Допуск к защите заведующего кафедрой	14.06.2016	14.06.2016	выполнено	
Сдача законченной БР на кафедру	20.06.2016	20.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

(подпись)

Е.А. Боргардт

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

(подпись)

П.С. Мазаева

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Мазаева П.С.

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе логистики (на примере ООО «Тольяттинский трансформатор»)»

Научный руководитель: к.э.н., доцент Е.А. Боргардт

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Тольяттинский трансформатор».

Объектом исследования является ООО «Тольяттинский трансформатор», основным видом деятельности которого является производство трансформаторного оборудования различных видов, а предметом исследования – экономические отношения, возникающие в процессе управления конкурентоспособностью исследуемого предприятия.

Методы исследования – факторный анализ, синтез, прогнозирование, статистическая обработка результатов, индукция, дедукция.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе – понятие «конкурентоспособность» можно определить, как возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств. Таким образом, конкурентоспособность предприятия - это итоги его хозяйственной деятельности, в которых отражаются усилия всех служб и подразделений, а также способность реагировать на изменение конъюнктуры рынка.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.1, 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Тольяттинский трансформатор».

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 33 источников и 18 приложений. Общий объем работы 153 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение.....	7
1 Теоретические основы конкурентоспособности промышленного предприятия в современной науке .....	11
1.1 Сущность конкурентоспособности промышленного предприятия .....	11
1.2 Оценка влияния логистического сервиса на уровень конкурентоспособности предприятия.....	16
2 Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор».....	25
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	25
2.2. Анализ влияния логистического сервиса на уровень конкурентоспособности.....	52
3 Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» на основе логистики.....	70
3.1 Разработка мероприятий, направленных на улучшение логистического сервиса предприятия .....	70
3.2 Прогнозная оценка уровня конкурентоспособности предприятия.....	86
Заключение .....	93
Библиографический список .....	99
Приложения .....	102

## Введение

Актуальность бакалаврской работы определяется тем, что современные условия хозяйствования характеризуются интенсивными темпами развития бизнеса, высокой конкуренцией, неопределенностью и неустойчивостью рыночной среды. Конкурентоспособность предприятия представляется, как залог его долгосрочного существования, и обусловлена его эффективным функционированием, как во внутренней, так и во внешней среде.

С целью укрепления позиций предприятия на рынке представляется необходимым применение современных высокоэффективных способов и технологий управления потоковыми процессами.

Вместе с тем, в условиях накаливающейся конкурентной борьбы на фоне мирового экономического кризиса, эффективное применение логистических инструментов становится для предприятий мощнейшим рычагом в условиях конкурентной борьбы. Отечественные производители переживают растущее давление, как со стороны локальных соперников, так и со стороны международных компаний. Некоторые логистические принципы, такие как скорость, надежность и гибкость доставки продукции становятся для предприятий важным конкурентным преимуществом – элементом бизнес-модели и условием удержания устойчивой позиции на рынке.

Исследованиям конкурентоспособности товара посвящены работы таких отечественных ученых, как: О.Т. Лебедев, В.А. Евстафьев, Т.А. Беркутова, Р.А. Фатхутдинов, А.А. Романов, О.С. Виханский, Н.М. Мурахтанова и др.

Проблемы конкурентоспособности рассмотрены в работах отечественных и зарубежных авторов: П.С. Завьялов, А.Н. Литвиненко, М.М. Максимцов, А.К. Пентелин, Ю.А. Савинов, В.И. Седов, А.М. Татьянченко, Р.М. Тихонов, В.Е. Швец, В.А. Швандар, Е.А. Якуничев и др.

Общим вопросам теории и практики оценки конкурентоспособности уделялось большое внимание в трудах следующих зарубежных авторов: П.Р. Диксон, И. Ансофф, С. Брю, А. Маршал, П.Ф. Драккер, М. Портер, Э.

Чемберлин, П. Самуэльсон и др.

Вопросы управления конкурентоспособностью продукции рассматривались в работах Е.И. Мазилкиной, С.В. Коблик, Л.С. Малхасьян, Т.В. Клименко, О.В. Федотова, О.Н. Коротун и др.

Несмотря на обширный круг ученых и практиков по данной теме, отдельные аспекты конкурентоспособности предприятия остаются недостаточно изученными.

Предприятие-заказчик ООО «Тольяттинский трансформатор» уделяет особое внимание вопросам повышения конкурентоспособности, в основе которой лежит степень удовлетворенности клиентов.

Всё вышеизложенное послужило основанием для выбора темы, обусловило её актуальность и цель бакалаврской работы.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Тольяттинский трансформатор» на основе логистики.

Для реализации поставленной цели предусмотрено решение следующих задач:

- изложить теоретические аспекты конкурентоспособности промышленного предприятия;
- раскрыть взаимосвязь логистического сервиса и уровня конкурентоспособности предприятия;
- дать организационно-экономическую оценку деятельности предприятия;
- проанализировать и оценить конкурентоспособность ООО «Тольяттинский трансформатор»;
- разработать организационно-экономические мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Тольяттинский трансформатор» на основе логистики.

В ходе сотрудничества с предприятием-заказчиком ООО «Тольяттинский трансформатор» были поставлены следующие задачи:



- разработка мероприятий по повышению степени удовлетворенности клиентов;
- сокращение длительности периода заключения договоров поставки.

Объектом исследования выступает ООО «Тольяттинский трансформатор», основным видом деятельности которого является производство трансформаторного оборудования различных видов.

Предметом исследования являются экономические отношения, возникающие в процессе управления конкурентоспособностью исследуемого предприятия.

Информационную базу исследования составляют труды отечественных и зарубежных экономистов, занимающихся изучением вопросов оценки конкурентоспособности предприятия. Информационной основой решения задач, поставленных в дипломной работе, послужили законодательные и нормативные акты Российской Федерации; Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов, разработанный Минэкономразвития России. В процессе исследования использовались данные отечественной и зарубежной периодики, материалы российских и международных научных и научно-практических конференций, балансовый отчет предприятия, исследование ведущих экономистов, нормативные документы ООО «Тольяттинский трансформатор» (стандарты предприятия, инструкции, нормативные документы).

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Теоретической и методической базой исследования стали нормативно-правовые акты, справочная и методическая литература, информация периодической печати, интернет-сайтов, а также иные источники, относящиеся к исследуемым вопросам.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов, а также методика РАДАР, квалиметрический и таксонометрический методы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1 и 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Тольяттинский трансформатор» при разработке и реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на основе логистических инструментов, что подтверждается актом внедрения.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх глав, заключения и библиографического списка. Объем работы составил 153 листов.

Во введении раскрывается актуальность исследуемой темы, оценивается степень разработанности проблемы, определяются цели и задачи, объект, предмет и методы исследования.

В первой главе будут рассмотрены теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия; будет проведен генезис определений конкурентоспособности предприятия; будут рассмотрены факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности; описаны методики оценки конкурентоспособности; будут рассмотрено влияние логистического сервиса на уровень конкурентоспособности.

Во второй главе будет проведен технико-экономический анализ предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор», оценен уровень конкурентоспособности предприятия на основе маркетингового, логистического и квалиметрического подходов.

В третьей главе будут разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия на основе логистического подхода.

В заключении будут изложены основные выводы и результаты бакалаврской работы.

# 1 Теоретические основы конкурентоспособности промышленного предприятия в современной науке

## 1.1 Сущность конкурентоспособности промышленного предприятия

Условия конкурентной борьбы являются основой развития предприятия в общественных производственно-экономических системах рыночного типа.

Перед предприятиями различных отраслей возникает острая проблема, связанная с улучшением всего комплекса разработки и проектирования, непосредственного изготовления, а затем реализации и послепродажного обслуживания продукции. Такие меры помогут сформировать и поддержать необходимый уровень конкурентоспособности предприятия в целом [8].

Понятию и сущности конкурентоспособности предприятия уделялось большое внимание со стороны ученых и практиков. Вопросы конкурентоспособности предприятия занимают огромное место в трудах многих известных зарубежных ученых: И. Ансофф, А. Дайан, П. Друкер, Б. Карлофф, Ф. Котлер, М. Мескон, Ф. Роджерс, Р. Уотерман, А. Уотерман, Й. Шумпетер, К. Бери, Д. Дей, Ж.-Ж. Ламбен, М. Портер, А. Пулфорд, Дж. Эткинсон и др.

Также, проблемами конкурентоспособности предприятия занимались такие российские исследователи, как В. С. Андрианов, М. И. Гельвановский, А. П. Градов, А. Селезнев, Р. А. Фатхутдинов, А. Ю. Юданов и др.

Существуют различные трактовки понятия «конкурентоспособность». Для того, чтобы раскрыть сущность данного понятия, необходимо рассмотреть некоторые из них. Определения конкурентоспособности различных авторов представлены Приложении А.

На основе рассмотренных определений автором были выделены критерии классификации различных подходов к понятию «конкурентоспособность» (Приложение Б).

Таблица 1.1 – Классификация подходов к понятию «конкурентоспособность»

Критерий классификации	Авторы	Основные признаки
На основе внутренней и внешней среды	Бабенко Д.Н., Бондаренко О.А., Булгаков О.В., Доржиева Е.В., Селезнев А., Старовойтов М.К., Фомин Б.Ф.	Уровень превосходства предприятия по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной (удовлетворение спроса и качество торгового обслуживания, имидж на рынке) и ресурсной (финансовое состояние, использование стратегического потенциала, коммерческая активность)
На основе поставленных целей	Баринов В., Блинов А.О., Захаров В.Я., Булгаков О.В., Мансуров Р.Е., Старовойтов М.К., Фомин Б.Ф.	Целью выступает обеспечение желаемой удовлетворённости клиентов более продуктивными и более эффективными, чем у конкурентов, способами с одновременным повышением качества жизни потребителя и благополучия общества в целом
На основе конкурентной борьбы	Богомолова И.П., Хохлов Е.В., Голубков Е.П., Дулисова И.Л.	Использование потенциальных возможностей с целью выживания в конкурентной борьбе
На основе потенциальных возможностей хозяйствующего субъекта	Богомолова И.П., Хохлов Е.В., Бондарев А.В., Голубков Е.П., Доржиева Е.В., Дулисова И.Л., Емельянова С.В., Завьялов П.С., Петров В., Мошнов В.А., Фатхутдинов Р. А., Фигурнов Э.Б., Донец Ю.Ю., Черкасов В.А., Яшин Н.С.	Реальная или потенциальная возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников
На основе использования конкурентных преимуществ	Васильева З.А., Блинов А.О., Захаров В.Я.	Превосходство над конкурентами, позволяющее достичь поставленных целей
На основе способности выпускать конкурентоспособные товары	Доржиева Е.В., Константинова И.В., Костин А.В., Мошнов В.А., Степанова Г.Н., Фатхутдинов Р.А.	Способность проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей

Продолжение таблицы 1.1

На основе взаимодействия с рыночной средой	Дулисова И.Л., Емельянова С.В., Катаев А.Е., Маракулин М.В., Петров В., Фатхутдинов Р.А., Хомутова А.И.	Способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка
На основе превосходства на рынке	Конно Т., Светуных С.Г., Хомутова А.И.	Рыночное превосходство одних производителей над другими, возникающее в силу обладания преимуществами в условиях производства и распределения продукта

Таким образом, анализ определений конкурентоспособности предприятия показал, что она в большей степени зависит от эффективности системы менеджмента, на уровень которой в свою очередь влияют такие факторы как, личные качества менеджеров, способность руководства проектировать и воплощать в действие общую стратегию предприятия, адаптация и быстрая реакция на изменения со стороны внешней среды, а также формирование единой системы учета и контроля и подбор высококвалифицированных кадров.

Следующим этапом в исследовании проблем конкурентоспособности явилось определение факторов, оказывающих непосредственное влияние на укрепление позиций предприятия на рынке и эффективность его деятельности.

По мнению Мазилкиной Е.И. факторы конкурентоспособности предприятия подразделяются на внешние и внутренние [6].

Проявление внешних факторов конкурентного преимущества в меньшей степени зависит от деятельности самой организации. В свою очередь внутренние факторы почти целиком зависят от организации и определяются руководством этой организации.

Факторы конкурентного преимущества представлены на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Факторы конкурентного преимущества организации

Вышеперечисленные факторы конкурентного преимущества следует рассматривать с позиции внутренней и внешней среды предприятия.

Внешняя среда определяет и поддерживает функционирование предприятия в целом и уровень конкурентоспособности в частности.

В свою очередь по характеру воздействия на предприятие выделяют внешнюю среду прямого воздействия и внешнюю среду косвенного воздействия.

Внутренняя среда предприятия представляет собой структуру, которую составляют отделы и подразделения предприятия, их ресурсное, техническое и финансовое обеспечение [7].

Таким образом, целесообразно выделить обобщающие факторы, влияющие на повышение конкурентоспособности организации (рисунок 1.2).



Рисунок 1.2 – Обобщающие факторы конкурентоспособности предприятия

Таким образом, повышение конкурентоспособности предприятия возможно путем наращивания его конкурентных преимуществ, что обеспечивает выживаемость, эффективность деятельности и устойчивость развития [16]. Конкурентоспособность можно определить, как конечный результат производственно-хозяйственной деятельности предприятия, в которой задействованы усилия и работа всех отделов, служб и подразделений предприятия, а также способность адаптироваться на изменения внешней среды. Такая реализация осуществляется в случае применения комплекса различных средств и видов ресурсов, находящихся в распоряжении у предприятия.

## 1.2 Методика оценки влияния логистического сервиса на уровень конкурентоспособности предприятия

Конкуренция вынуждает производителей искать различные пути снижения издержек производства. Одним из них является внедрение в деятельность предприятия элементов логистики, с помощью которых представляется возможным оптимизировать пути движения сырья и материалов, начиная с момента их закупки, транспортировки и заканчивая продажей готовых, изделий потребителю [14].

Согласно определению Гаджинского А.М.: «Логистика – наука о планировании, контроле и управлении транспортированием, складированием и другими материальными и нематериальными операциями, совершаемыми в процессе доведения сырья и материалов до производственного предприятия, внутризаводской переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, доведения готовой продукции до потребителя в соответствии с интересами и требованиями последнего, а также передачи, хранения и обработки соответствующей информации» [2].

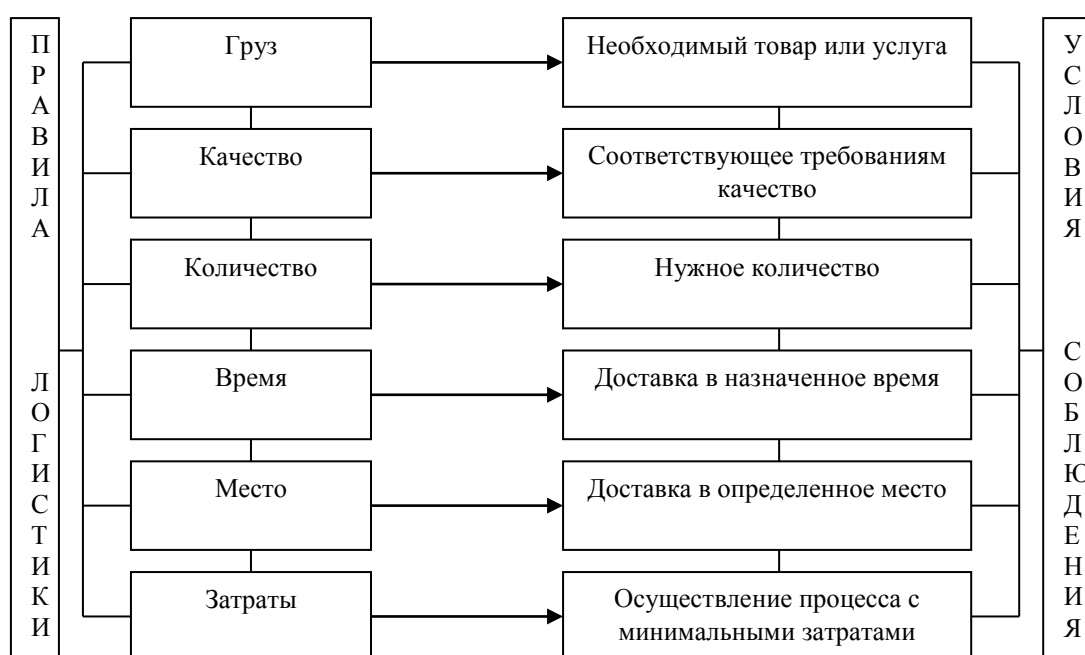


Рисунок 1.3 – Шесть правил логистики и условия их соблюдения



Функционирование предприятий на основе логистики с целью достижения больших конкурентных преимуществ базируется на нескольких правилах, которые названы как «шесть правил логистики» (рисунок 1.3).

Именно следование правилам логистики в комплексе позволит предприятию правильно и эффективно построить хозяйственную деятельность, тем самым достичь новых конкурентных преимуществ на предприятии [1].

Логистика должна обеспечивать более высокий уровень обслуживания потребителей, нежели у конкурентов, и с оптимальными затратами. Предприятия, которые наиболее успешны в логистике, отличаются дополнительными возможностями, исключительной гибкостью, работой в режиме реального времени, оперативным контролем и другими факторами, влияющими на повышение конкурентоспособности предприятия [3].

Современная концепция конкурентоспособности предприятия реализуется за счет получения преимуществ перед конкурентами путем расширения области применения логистических инструментов.

Рассмотрим этапы повышения конкурентоспособности предприятия на основе инструментов логистики.

На начальном этапе рассматривается рыночная ситуация и её характеристики:

- продукция отличается высокой степенью соизмеримости;
- продукция хорошо известна достаточно широкому кругу потенциальных покупателей;
- продажная цена продукции существенно не изменяется.

Данный этап характеризуют следующие условия конкуренции: установление максимального уровня цены и различие в издержках производства у различных производителей.

Предприятия стараются повысить производительность логистической деятельности для того, чтобы сократить издержки и тем самым повысить конкурентоспособность предприятия в целом. Руководство использует рационализацию логистической деятельности, которая направлена на

сокращение издержек. Вместе с тем приходит осознание того, что логистика напрямую и в большей степени влияет на продажную цену произведенной продукции.

Затем, получив прибыль от реализации таких мероприятий, руководство предприятия начинает понимать, что осуществление подобных мероприятий становится проблемой. Используя резервы повышения производительности логистической деятельности, предприятие может оказаться в неблагоприятной ситуации. В связи с этим, возникает необходимость в изыскании новых способов и методов повышения конкурентоспособности предприятия.

На следующем этапе меняется уровень услуги, которая сопутствует данному виду продукции, и происходит замена товара услугой.

На заключительном этапе происходит восстановление первоначальной ситуации, но уже на другой основе. В результате важнейшее значение снова уделяется снижению издержек.

В существующем опыте функционирования предприятий последовательная реализация этапов приводит к стабилизации ситуации только на краткосрочный период. Для того, чтобы достичь больших конкурентных преимуществ предприятию приходится непрерывно и постоянно внедрять новые технологии и нововведения [19].

Существуют различные логистические концепции, внедрение которых способствует повышению конкурентоспособности предприятия. Такие концепции создают значительные конкурентные преимущества предприятиям и позволяют им стать ведущими в своей отрасли производства.

Рассмотрим некоторые из них.

«Just-in-Time» (точно в срок). Особенностью данной концепции является внедрении на предприятии системы Kanban. Целью реализации рассматриваемой концепции является ликвидация запасов материалов, комплектующих и полуфабрикатов, непосредственно участвующих в процессе производства. Использование на практике данной концепции дает возможность предприятиям значительно улучшить качество выпускаемой продукции,

снизить её себестоимость, практически сократить страховые запасы, а также ускорить оборачиваемость оборотных средств.

«Requirements / resource planning». В основу данной концепции положены различные логистические системы, используемые в производстве, снабжении и дистрибьюции. Такими системами являются MRP I / MRP II – системы планирования потребностей в материалах / производственного планирования потребности в ресурсах; DRP I / DRP II – системы планирования распределения продукции / ресурсов.

Можно выделить следующие основные цели MRP – систем:

- удовлетворение потребностей производства в материалах, комплектующих и продукции для планирования производства и распределения продукции конечным потребителям;

- планирование производственных операций, расписаний доставки, закупочных операций.

Система DRP обеспечивает эффективное планирование распределения готовой продукции. Система DRP основана на потребительском спросе, который не может контролироваться предприятием полностью. Такая система позволяет планировать и регулировать уровни запасов на складах предприятия в собственной сети сбыта или у оптовых торговых посредников.

«Lean production» (бережливое производство). Сущность данной концепции выражается в интеграции следующих компонентов:

- высокое качество продукции;
- относительно небольшие размеры производственных партий;
- низкий уровень запасов;
- наличие высококвалифицированного персонала;
- наличие гибкого оборудования для производства.

Такую концепцию также называют «тощим производством», т.к. оно требует гораздо меньше различных видов ресурсов, чем массовое

производство, т.е. меньше запасов, меньше времени на производство единицы продукции, меньше потерь от брака [9].

Внедрение современных логистических концепций обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

Одним из важных аспектов исследования проблем конкурентоспособности является её оценка.

Вместе с тем, необходимость в оценке конкурентоспособности того или иного предприятия обуславливается тем, что определение своей конкурентной позиции является неотъемлемой частью деятельности любого хозяйствующего субъекта в современных условиях рыночной экономики. Изучение потенциальных и реальных конкурентов, функционирующих в отрасли, необходимо для выявления преимуществ и недостатков развития предприятия. На основе оценки конкурентоспособности предприятия возможна разработка (корректировка) стратегических планов предприятия, направленных на поддержание его статуса в долгосрочной перспективе.

Оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта преследует следующие цели:

- определить конкурентное положение предприятия в отрасли;
- выявить факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности предприятия;
- разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности;
- поиск и выбор контрагентов для осуществления совместной деятельности;
- выработка программы выхода предприятия на новые рынки сбыта;
- осуществление инвестиционной деятельности.

Все разнообразие подходов к оценке конкурентоспособности предприятий целесообразно классифицировать по следующим признакам:

- категория предприятия (промышленные, торговые, финансовые и др.);
- тип метода (расчетные, графические, расчетно-графические);

- особенности расчета показателей конкурентоспособности;
- возможность прогнозирования конкурентоспособности;
- учитываемые факторы конкурентоспособности;
- использование весомости показателей;
- источник информации для расчетов (внутренняя отчетность предприятия, статистические данные, мнения экспертов и т. д.);
- трудоемкость расчетов;
- критерии конкурентоспособности [17].

На основе всего вышесказанного целесообразно перейти к рассмотрению существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия.

Оценка с позиции сравнительных преимуществ. Сущность этого метода определяется следующим. Т.к. производство и реализация продукции предпочтительнее в том случае, если издержки производства ниже, чем у ближайших конкурентов, то в качестве главного критерия, используемого для оценки, является низкий уровень затрат. Преимуществом является простота оценки уровня конкурентоспособности.

Оценка с позиции теории равновесия. При данном методе каждый фактор производства сравнивается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. В этом случае у предприятия отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием какого-либо из факторов производства, а, следовательно, нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора. Основным критерием оценки является наличие факторов производства, которые не используются в полной мере. Преимущество состоит в возможности определения внутренних резервов предприятия.

Оценка на базе качества продукции. Основным критерием конкурентоспособности при оценке является качество продукции. Преимуществом является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности.

Оценка способности фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Основным критерием при использовании структурного подхода к оценке конкурентоспособности предприятия является концентрация производства и капитала. Оценка конкурентоспособности при функциональном подходе осуществляется с учетом соотношения цены, затрат и нормы прибыли. Преимущество состоит в учете различных аспектов деятельности предприятия. Недостатком является то, что в основу подхода положена идея о том, что показатель конкурентоспособности предприятия может быть определен путем элементарного суммирования способностей фирмы к достижению конкурентных преимуществ. Однако сумма отдельных элементов сложной системы, в частности предприятие, как правило, не дает того же результата, что и вся система в целом.

Матричный метод. В основу методики положен анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции, который отражается в занимаемой доле рынка и в динамике продаж. Наиболее известной является матрица БКГ, применяемая для анализа характеристик товаров и изучения конкурентоспособности «стратегических единиц бизнеса» – сбытовой деятельности, отдельных фирм, отраслей. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстроразвивающемся рынке. Недостаток данного метода состоит в том, что он исключает проведение анализа причин происходящего и усложняет выработку и принятие управленческих решений, а также требует наличия достоверной маркетинговой информации, что влечет необходимость проведения соответствующих исследований по изучению рынка потребителей [18].

Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности» является наиболее распространенным методом, поскольку достаточно прост и дает возможность сравнить предприятия, товары или услуги по разнонаправленным критериям. Выполняется графическим путем.

Традиционно оценка конкурентоспособности предприятия с использованием данного метода проводится по следующим факторам:

– концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;

– качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню рыночных лидеров;

– цена товара с возможной наценкой;

– финансы;

– торговля;

– послепродажное обслуживание;

– внешняя торговля предприятия;

– предпродажная подготовка.

Рассматривая конкурентоспособность предприятия с позиции логистики и логистического обслуживания, следует проводить оценку по некоторым из следующих факторов:

– надежность поставки;

– полное время от получения заказа до поставки партии товаров;

– гибкость поставки;

– наличие запасов на складе поставщика;

– номенклатура и количество;

– качество;

– время;

– цена;

– надежность предоставления сервиса.

Тем самым, путем наложения многоугольников конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, представляется возможным наглядно представить и выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому. Метод экспертных оценок. Данный метод основан на организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов. Преимуществом данного метода является то, что он позволяет быстро и без

больших временных и трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения.

Метод оценки основных групповых показателей и критериев конкурентоспособности предприятия. Оценка конкурентоспособности предприятия включает следующие этапы:

- выбор критериев для оценки конкурентоспособности предприятия;
- расчет коэффициентов весомости выбранных критериев;
- определение количественных значений единичных показателей;
- расчет коэффициентов весомости выбранных единичных показателей;
- расчет количественных значений критериев конкурентоспособности предприятия;
- расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия.

Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия показал, что в настоящее время не существует идеальной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия. Отмеченные недостатки существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них. Так от метода оценки конкурентоспособности предприятий различных сфер деятельности в значительной степени зависит достоверность результатов, прозрачность их определения и возможности дальнейшего применения.

Таким образом, автором были рассмотрены теоретические основы конкурентоспособности предприятия; проведен генезис определений, выделены критерии и разработана классификация понятия «конкурентоспособность предприятия». Также были описаны методики оценки конкурентоспособности предприятия и их преимущества и недостатки. Обоснована необходимость внедрения логистических концепций с целью повышения конкурентоспособности предприятия.



## 2 Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор»

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Машиностроительная отрасль, в которой функционирует ООО «Тольяттинский трансформатор», является основной отраслью экономики, определяющей развитие таких комплексов, как топливно-энергетический, транспортный, строительный, химический и нефтехимический и др. От уровня развития машиностроения зависят важнейшие показатели валового внутреннего продукта страны (материалоемкость, энергоемкость) и, вместе с тем, конкурентоспособность выпускаемой продукции. Современный уровень развития машиностроительной отрасли в России, ее научно-техническая и производственная базы не удовлетворяют современным быстрорастущим требованиям экономического и социального развития страны.

Структура машиностроительного комплекса представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Структура машиностроительного комплекса

Основными игроками на рынке являются ведущие предприятия отрасли по производству трансформаторного оборудования: ООО «Гольяттинский трансформатор», ПАО «Запорожтрансформатор», ОАО ХК «Электростанция», ОАО «УЭТМ – Уралэлектротяжмаш».

Одним из основных потребителей продукции машиностроительной отрасли, в частности трансформаторного оборудования является отрасль электроэнергетики. Соответственно спрос на данный вид продукции является производным.

Для того чтобы оценить влияние различных факторов внешней среды на функционирование и развитие машиностроительной отрасли целесообразно провести их анализ этих факторов, PEST-анализ (Приложение В).

Далее необходимо оценить влияние каждого фактора на отрасль в целом (таблица 2.1).

Таблица 2.1 – Влияние факторов на функционирование отрасли

Обобщающий фактор	№	Фактор среды	Знак влияния	Качественная оценка	Балльная оценка	Вес	Важность (Балл*Вес)
Экономические	1	Инфляция	–	Значительное	6	0,1	-0,6
	2	Курс валют	–	Сильное	8	0,1	-0,8
	3	Налоговые ставки	–	Значительное	5	0,1	-0,5
	4	Инвестиции в отрасль	–	Незначительное	3	0,1	-0,3
	5	Спрос	–	Сильное	7	0,1	-0,7
Политические	6	Законодательство	+	Значительное	5	0,1	0,5
Социально-культурные	7	Доходы потребителей	–	Сильное	8	0,1	-0,8
	8	Социальные предпочтения и мода	+	Сильное	7	0,1	0,7

Продолжение таблицы 2.1

Научно-технические	9	Особенности государственной технологической политики	–	Значительное	6	0,1	-0,5
	10	Тенденции технологического развития конкурентов	–	Сильное	8	0,1	-0,8
Итого						1	

На рисунке 2.2 представлена диаграмма, полученная на основании результатов PEST-анализа.

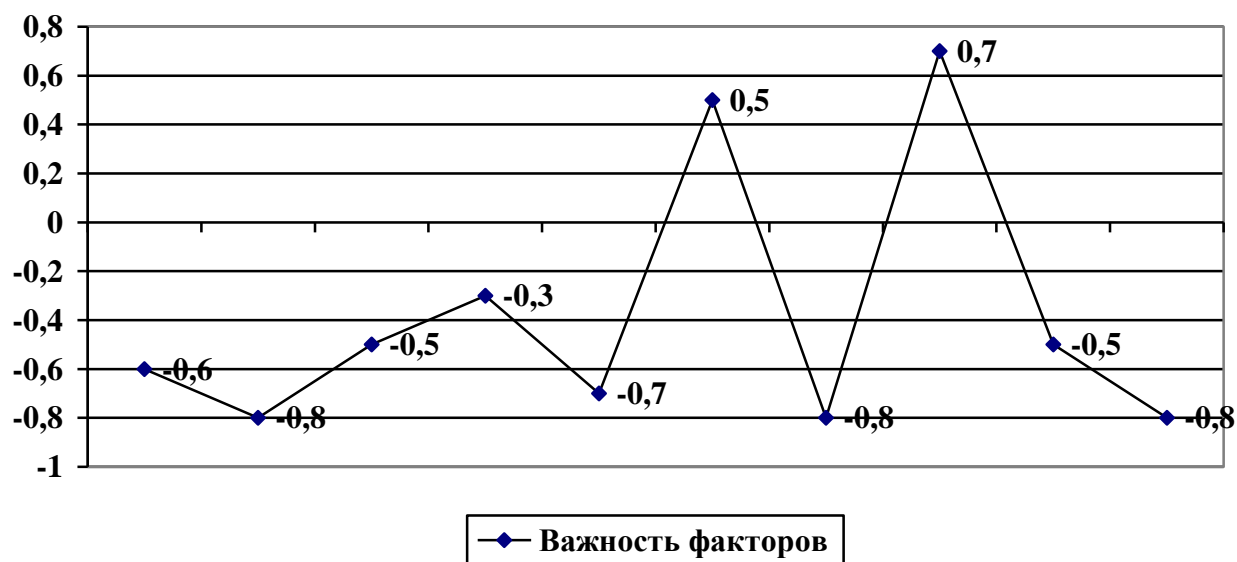


Рисунок 2.2 – Важность факторов PEST-анализа

Данные построенной диаграммы показывают, что факторы среды PEST-анализа оказывают одинаковое влияние на отрасль в целом.

Среди экономических факторов наибольшее влияние оказывают увеличение курса валют, инфляционные процессы и соответственно падение совокупного спроса. Данные факторы обусловлены наблюдающимся экономическим кризисом, нестабильным финансовым положением предприятий, как в стране, так и в регионе. Изменение курса валют в нынешних

условиях затронуло все аспекты хозяйственной деятельности предприятий различных отраслей. Так же как и стремительно растущий уровень конкуренции в отрасли. Падение спроса связано с падением доходов потребителей и быстросрастающих цен на продукцию отрасли.

Политический фактор отражает изменение в законодательстве страны. Постоянные изменения в законодательстве и налогообложении, ужесточение требований стандартизации и сертификации к продукции обуславливают значительно влияние данного фактора на отрасль.

Наиболее положительное воздействие оказывается со стороны социальных потребностей и предпочтений, данный фактор имеет коэффициент важности равный 0,7.

В связи с отсутствием новых научно-технических разработок и торможением процесса выхода новых продуктов на рынок снижается объем продаж выпускаемой продукции, что влечет за собой уменьшение прибыли и состоятельности отрасли в целом.

Перспективы развития предприятий по производству трансформаторного оборудования можно оценить с точки зрения динамики спроса на потребляемую электроэнергию.

Значительное сокращение реальных доходов населения и инвестиционной активности, связанное с отрицательными последствиями макроэкономической нестабильности послужили толчком к отрицательной динамике отрасли машиностроения в 2015 году. В этой связи в рассматриваемый период относительно аналогичного периода 2014 года отмечается снижение объемов производства машин и оборудования на 14,1%, электрооборудования, электронного и оптического оборудования на 7,7%, а транспортных средств и оборудования на 17,7%.

По данным прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов, разработанным Министерством экономического развития России в период 2016 – 2018 гг. ожидается положительная тенденция развития производства

машиностроительной продукции. Показатели развития производства отрасли машиностроения представлены в таблицах 2.2, 2.3 [33].

Таблица 2.2 – Показатели развития производства отрасли машиностроения 2014-2015 гг., %

	2014 г. (отчет)	2015 г. (оценка)
Производство машин и оборудования	92,20	85,90
Производство электрооборудования и оптического оборудования	99,50	92,20
Производство транспортных средств и оборудования	108,50	81,30

Таблица 2.3 – Прогноз по показателям развития производства отрасли машиностроения в период 2016-2018 гг., %

	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2018 г. к 2014 г.
	Прогноз			
Производство машин и оборудования	99,50	102,60	103,10	90,40
Производство электрооборудования и оптического оборудования	99,80	102,80	103,70	98,10
Производство транспортных средств и оборудования	100,10	103,10	103,70	98,10

Данные таблицы показывают тот факт, что наблюдается положительная тенденция к увеличению рассматриваемых производственных секторов в сфере машиностроительной отрасли.

Однако, существует ряд рисков, которые могут оказать отрицательное влияние на развитие машиностроения. К таким рискам можно отнести следующие:

– ограничение возможностей стимулирования спроса, поддержки продаж и локализации производства в связи со вступлением Российской Федерации во Всемирную торговую организацию (ВТО);

– замедление научно-технического развития машиностроения;

– уменьшение финансирования с целью реализации некоторых инвестиционных проектов, вследствие оптимизации расходов федерального бюджета, которое тем самым приводит к сокращению объемов инвестиционного спроса на продукцию машиностроения;

– сокращение государственных расходов на реализацию Государственной программы вооружения на 2011-2020 годы, в частности госзакупок, приобретение которых переносится на более поздние сроки в связи с изменением внешнеполитической ситуации;

– ограничения и запреты, возникающие из-за введения экономических санкций и ухудшением политических взаимоотношений со странами Евросоюза и нынешней Украиной.

Основу производственного потенциала российской электроэнергетики составляют более 700 электростанций общей установленной мощностью 225 ГВт и линии электропередачи разных классов напряжений протяженностью более 2,5 млн км. Около 90% этого потенциала сосредоточено в ЕЭС России, являющейся уникальным техническим комплексом, обеспечивающим электроснабжение потребителей на основной части обжитой территории страны.

В структуре генерирующих мощностей электростанций России преобладают тепловые электростанции, доля которых в установленной мощности составляет 68,4%, доля атомных электростанций – 10,6% и доля гидравлических станций составляет 21%. Порядка 80% генерирующих мощностей тепловых электростанций в Европейской части России (включая Урал) работают на газе и мазуте, в то же время в Восточной части России более 80% генерирующих мощностей ТЭС работают на угле.

Исходя из прогнозируемых объемов спроса на электроэнергию при высоких темпах развития экономики, суммарное производство электроэнергии может возрасти по сравнению с 2000 г. более, чем в 1,2 раза к 2015 г. (до 1070 млрд. кВт.ч) и в 1,6 раза к 2020 г. (до 1365 млрд. кВт.ч). При пониженных темпах развития экономики производство электроэнергии составит, соответственно, 1015 и 1215 млрд. кВт.ч.

Доля экспорта электроэнергии составляет 1,6-1,8% от ее производства.

По данным Минэкономразвития РФ прогноз необходимого количества трансформаторов до 2020 гг. выглядит следующим образом (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Прогноз необходимого количества трансформаторов до 2020 гг.

	2012 г.	2015 г.	2020 г.
Количество требуемых силовых трансформаторов 1000 кВА, тыс. шт.	11,6	14,6	22,0
Количество требуемых силовых трансформаторов 630 кВА, тыс. шт.	36,8	46,3	69,8
Количество требуемых силовых трансформаторов 400 кВА, тыс. шт.	58,0	73,0	11,0
Итого, тыс. шт.	106,4	133,9	102,8

На основе данного прогноза можно сделать вывод о том, что рынок трансформаторов продолжает расти. С этой целью необходимо увеличить долю стоимости российского оборудования и работ в энергетическом строительстве за счет загрузки отечественных предприятий, производящих данный вид продукции.

Объектом исследования бакалаврской работы является общество с ограниченной ответственностью «Гольяттинский трансформатор».

В настоящее время электрическая энергия является одним из основных видов используемой энергии, в связи с этим круг потребителей трансформаторов постоянно расширяется.

ООО «Тольяттинский Трансформатор» является одним из крупнейших на современном российском рынке изготовителем силовых высоковольтных трансформаторов с установленной производственной мощностью до 30 000 000 кВА [31].

Производство трансформаторов в г. Тольятти основано в 1956 г. Проектная производственная мощность 30 млн. кВА в год, при этом текущие объемы производства составляют 5 – 8 млн. кВА в год.

Миссия предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» выражена следующим образом: «Мы содействуем обеспечению энергетической безопасности России, укреплению экономики региона, развитию наукоемких технологий».

Стратегия ООО «Тольяттинский Трансформатор» заключается в поиске и реализации возможностей развития, роста и укрепления бизнеса во всех сферах деятельности, с использованием потенциала, накопленного за годы существования завода, а также передового отечественного и зарубежного опыта трансформаторостроения:

- улучшать производительность труда путём улучшения и совершенствования бизнес-процессов;
- налаживать и развивать деловые отношения, как с поставщиками, так и с потребителями;
- увеличить прибыль компании посредством размещения отработанных технологий во всех отраслях трансформаторостроения;
- укреплять и развивать основные направления деятельности предприятия.

Основными видами хозяйственной деятельности ООО «Тольяттинский Трансформатор»:

- проектирование, изготовление и реализация силовых трансформаторов;
- проектирование, изготовление и реализация распределительных трансформаторов;



- проектирование, изготовление и реализация локомотивных трансформаторов;
- проектирование, изготовление и реализация тиристорных блоков;
- проектирование, изготовление и реализация переключающих устройств;
- модернизация, ремонт, диагностика трансформаторов, мониторинг;
- шеф-монтаж, сервисное обслуживание трансформаторов.

Ассортимент предприятия формируют трансформаторы общего и специального назначения классов напряжений от 35 до 500 кВ, мощностью в диапазоне от 2 500 до 400 000 кВА.

Как отмечалось ранее выбранное для исследования предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор» относится к отрасли машиностроения, а в частности к одному из важнейшему сектору – рынку электроэнергетики.

ООО «Тольяттинский трансформатор» на сегодняшний день занимает главные позиции и является одним из лидеров по производству трансформаторов различных видов в отрасли машиностроения, в частности в электроэнергетической сфере.

Уставный капитал предприятия составляет 97 млн рублей.

Юридический адрес: Россия, 445601, Самарская обл., г. Тольятти, Индустриальная, 1.

Учредителями являются ЗАО «Инвестиционный холдинг. Энергетический союз», доля которых составляет 90% (84.6 млн. руб.) и граждане России – 10% (9.4 млн. руб.).

Организационная структура управления предприятия представлена в Приложении Г.

Основная продукция ООО «Тольяттинский Трансформатор» представляет собой:

- трансформаторы общего назначения;
- трансформаторы для питания резко переменных нагрузок;

- трансформаторы и автотрансформаторы для электрифицированных железных дорог;
- сейсмостойкие трансформаторы.

За последние годы предприятием освоены новые типы трансформаторов классов напряжения 220-500 кВ: АДЦТН-125000/330, АОДЦТН-167000/500, АДЦТН-200000/220, АДЦТН-250000/220. Для производства новых конструкций были использованы материалы ведущих отечественных и зарубежных производителей. Первые опытные образцы трансформаторов в процессе испытаний показали существенное улучшение технических и электродинамических характеристик.

Основными потребителями ООО «Тольяттинский трансформатор» являются крупнейшие предприятия электроэнергетики, нефтегазового комплекса, черной и цветной металлургии, химии и нефтехимии, в частности РАО «РЖД», ВПК, ЖКХ.

Электротехническое оборудование производства Тольятти надежно эксплуатируется в более чем 50 странах мира, включая регионы Восточной и Западной Европы.

Ниже представлена таблица основных российских потребителей и доля продукции в общем объеме реализации (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Основные российские потребители силовых трансформаторов ООО «Тольяттинский Трансформатор» по итогам 2014 г.

Потребители	Доля в общем объеме, %
Распределительные сети	41
Генерация	12
ФСК	8
ООО «Межрегионснаб»	6,5
ООО Электротехническая компания «Энерготранс»	4,8
ООО «ТрансСервис»	4
ООО Торгово-маркетинговая компания «Электроцит-Самара»	3,5
ООО «Юг-Кабель»	3

ОАО «МРСК Волги»	3
ОАО «Южный инженерный центр энергетики»	2,6
ООО «Новый стиль»	2,6
ООО «Альянсэнерго»	2,2
ООО «ЭнергоКомплект»	1,8
ООО Торговый дом «ЛУКОЙЛ»	1,8
ОАО «Челябинский металлургический комбинат»	1,7
ЗАО «Энергокаскад»	1,5

Поставщиками материалов на предприятии являются ведущие как отечественные, так и зарубежные производители:

- «WEIDMANN Systems International AG» (Швеция),
- «PUCARO ELEKTRO – ISOLIRSTOFFE GmbH» (Германия)
- «Lacroix+Kress» (Германия)
- ОАО «Ангарская нефтехимическая компания»
- ЗАО «Московский завод «Изолятор»
- «ABB» (Швеция)
- «Maschinenfabrik Reinhausen GmbH» (Германия)
- «Hyundai Elprom Trafo» (Корея) и др.

Основными конкурентами ООО «Тольяттинский Трансформатор» являются различные российские и зарубежные предприятия, которые также достаточно успешны в рассматриваемой отрасли

Среди них: ПАО «Запорожтрансформатор», Украина; ОАО ХК «Электрозавод», Москва; ОАО «УЭТМ – Уралэлектротяжмаш», Екатеринбург.

Рассмотрим основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Тольяттинский трансформатор» (Таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Гольяттинский трансформатор»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Изменение					
				2014-2013гг.		2015-2014гг.		2015-2013гг.	
				Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %	Абс.	Темп прироста, %
				Изм. (+/-)		Изм. (+/-)		Изм. (+/-)	
Выручка, тыс. руб.	4169520	4761697	5760793	592177	14,20	999096	20,98	1591273	38,16
Себестоимость продаж, тыс. руб.	2841288	3261807	4210574	420519	14,80	948767	29,09	1369286	48,19
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1328232	1499890	1550219	171658	12,92	50329	3,36	221987	16,71
Управленческие расходы, тыс. руб.	602031	803718	770191	201687	33,50	-33527	-4,17	168160	27,93
Коммерческие расходы, тыс. руб.	141685	174749	209808	33064	23,34	35059	20,06	68123	48,08
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	584516	521423	570220	-63093	-10,79	48797	9,36	-14296	-2,45
Чистая прибыль, тыс. руб.	405893	361742	238504	-44151	-10,88	-123238	-34,07	-167389	-41,24
Основные средства, тыс. руб.	142598	309843	458508	167245	117,28	148665	47,98	315910	221,54
Оборотные активы, тыс. руб.	1930250	2452816	3485185	522566	27,07	1032369	42,09	1554935	80,56
Численность ППП, чел.	1800	1810	1804	10	0,56	-6	-0,33	4	0,22
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	508896	523452	536870	14556	2,86	13418,4	2,56	27974,4	5,50
Производительность труда работающего, тыс. руб.	2316,4	2630,77	3193,34	314,37	13,57	562,572	21,38	876,944	37,86
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	282,72	289,2	297,6	6,48	2,29	8,4	2,90	14,88	5,26

## Продолжение таблицы 2.6

Фондоотдача	29,24	15,37	12,56	-13,87	-	-2,8039	-	-16,675	-
Оборачиваемость активов, раз	2,16	1,94	1,65	-0,22	-	-0,2884	-	-0,5072	-
Рентабельность продаж, %	9,73	7,60	4,14	-2,14	-	-3,4568	-	-5,5946	-
Рентабельность производства, %	11,32	8,53	4,59	-2,79	-	-3,9362	-	-6,727	-
Затраты на рубль выручки,	85,98	89,05	90,10	3,07	-	1,05207	-	4,12049	-

По данным таблицы технико-экономических показателей деятельности предприятия можно сделать следующие выводы.

За анализируемый период 2013-2014 гг. выручка увеличилась на 14,20%, что с положительной стороны характеризует деятельность исследуемого предприятия. Вместе с тем увеличилась и себестоимость выпускаемой продукции на 18,28%, что обусловлено рядом факторов, таких как рост затрат на сырье и материалы, затраты на перевозку, затраты на ремонт и закупку оборудования. Изменение данного показателя привело к увеличению затрат на рубль выручки на 3,07 коп. опережение темпов роста себестоимости привело к снижению рентабельности производства на 2,9%.

Также следует отметить тот факт, что коммерческие расходы увеличились на 23,34%, что оказало значительное влияние на финансовые показатели функционирования предприятия. Прибыль от продаж снизилась на 10,79%, что привело к снижению рентабельности продаж и производства на 2,14% и 2,79% соответственно.

Стоимость основных фондов за рассматриваемый период увеличилась на 117,28%, вместе с тем фондоотдача снизилась на 13,87. Данный факт обусловлен закупкой нового оборудования для улучшения технологий производства продукции.

Стоимость оборотных активов значительно увеличилась на 42,09%, в то же время оборачиваемость этих активов уменьшилась на 0,22. Это объясняется тем, что на складах присутствуют неликвиды и большие запасы сырья и материалов.

Рассматриваемый период характеризуется высоким темпом прироста производительности труда – 13,57%. Темп роста производительности труда опережает темп роста средней заработной платы в 6 раз, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Выручка за период 2014-2015 гг. увеличилась на 20,98%, в то же время себестоимость возросла на 22,41%, что отрицательно характеризует деятельность предприятия и привело к росту затрат на рубль выручки на 1,05 коп. Опережающие темпы роста себестоимости привели к снижению рентабельности производства на 3,9%.

Увеличение коммерческих расходов на 20,06% значительно повлияло на деятельность предприятия. Однако прибыль от продаж увеличилась на 9,36%, что положительно характеризует работу предприятия, т.к. в прошлом периоде данный показатель имел отрицательное значение.

Стоимость основных фондов за рассматриваемый период увеличилась на 47,98%, вместе с тем фондоотдача снизилась на 2,8. Данный факт обусловлен закупкой нового оборудования для улучшения технологий производства продукции.

В анализируемом периоде сохранилась тенденция к росту стоимости оборотных активов – 42,09% и снижению их оборачиваемости на 0,3. Это объясняется тем, что на складах присутствуют неликвиды и большие запасы сырья и материалов.

Темп роста производительности труда – 21,38% опережает темп роста средней заработной платы в 10 раз, что положительно характеризует деятельность предприятия.

За анализируемый период 2013-2015 гг. выручка выросла на 38,16%, себестоимость также увеличилась на 44,79%. Вместе с тем наблюдается

тенденция роста затрат на рубль выручки на 4,12 коп. опережение темпов роста себестоимости привело к снижению рентабельности продаж и производства на 5,6% и 6,7% соответственно.

Увеличения коммерческих расходов на 48,08% оказало некоторое влияние на результаты деятельности предприятия, прибыль от продаж снизилась на 2,45%.

Стоимость основных фондов за рассматриваемый период увеличилась на 221,54%, вместе с тем фондоотдача снизилась на 16,6.

Стоимость оборотных активов также незначительно увеличилась на 80,56%, в то же время оборачиваемость этих активов уменьшилась на 0,5.

Темп роста производительности труда – 37,86% опережает темп роста средней заработной платы в 7 раз, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Для анализа внешней среды, определения ее влияния на деятельность предприятия, а также поиска возможностей предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» проведем SWOT – анализ. SWOT – анализ представлен в Приложении Д.

Проведем оценку важности сильных, слабых сторон, возможностей и угроз предприятия.

Оценка важности сильных сторон (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – Оценка важности сильных сторон предприятия

Сильные стороны	Эксперты					Сумма	Важность	Откл. от сред.	Кв. откл.
	1	2	3	4	5				
1. Значительный опыт производства и реализации трансформаторов	11	13	13	13	12	62	0,118	27	729
2. Большой ассортимент продукции по специализированной номенклатуре	15	15	14	14	14	72	0,137	37	1369
3. Опыт производства дополнительных видов наукоемкой продукции	8	8	7	7	8	38	0,072	3	9

Продолжение таблицы 2.7

4. Наличие лицензии по ряду производственных направлений: испытательный центр, обслуживание электросетей и т.д.	5	5	5	5	6	26	0,050	-9	81
5. Наличие системы обучения и повышения квалификации кадров	4	4	4	3	4	19	0,036	-16	256
6. Высокий образовательный уровень персонала	5	5	5	6	5	26	0,050	-9	81
7. Удобное экономико-географическое расположение завода	11	11	11	11	11	55	0,105	20	400
8. Система управления качеством ООО «Тольяттинский Трансформатор» сертифицирована в стандарте ISO 9001-2001	3	3	4	3	3	16	0,030	-19	361
9. Жесткая регламентация процессов обслуживания клиентов на основе стандартов качества	4	4	4	4	4	20	0,038	-15	225
10. Улучшение сервисного обслуживания потребителей	2	2	1	1	2	8	0,015	-27	729
11. Наличие собственного сайта	4	4	4	4	5	21	0,040	-14	196
12. Наличие сформированной службы маркетинга	4	4	4	3	4	19	0,036	-16	256
13. Сбалансированное и устойчивое положение предприятия на рынке	12	12	12	13	13	62	0,118	27	729
14. Постоянный мониторинг макроэкономических показателей и ситуации на финансовом рынке	4	4	4	3	4	19	0,036	-16	256
15. Современная организация учета финансово-хозяйственной деятельности предприятия (SAPR)	13	13	12	12	12	62	0,118	27	729
Всего						525			6406

Для выяснения правильности проведения анализа, используем экспертный метод ранга.

На первом этапе определяем коэффициент весомости по следующей формуле:

$$g_j = \frac{\sum_{i=1}^n G_{ij}}{\sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n G_{ij}}, \quad (2.1)$$

где  $G_{ij}$  – ранг, присвоенный  $j$ -ому показателю  $i$ -ым экспертом;



$i$  – число экспертов ( $n$  – эксперты);

$j$  – число показателей ( $m$  – показатели).

$$g_1 = \frac{55}{525} = 0,105 ; g_2 = \frac{72}{525} = 0,137 ; g_3 = \frac{38}{525} = 0,072 ; g_4 = \frac{26}{525} = 0,050 ; g_5 = \frac{19}{525} = 0,036 ;$$
$$g_6 = \frac{26}{525} = 0,050 ; g_7 = \frac{62}{525} = 0,118 ; g_8 = \frac{16}{525} = 0,030 ; g_9 = \frac{20}{525} = 0,038 ; g_{10} = \frac{8}{525} = 0,015 ;$$
$$g_{11} = \frac{21}{525} = 0,040 ; g_{12} = \frac{19}{525} = 0,036 ; g_{13} = \frac{62}{525} = 0,118 ; g_{14} = \frac{19}{525} = 0,036 ; g_{15} = \frac{62}{525} = 0,118 .$$
$$g = g_1 + g_2 + \dots + g_{15} = 1 .$$

На втором этапе определяем отклонение от среднего:

$$g_{cp} = \frac{525}{15} = 35$$

На заключительном этапе определяем коэффициент конкордации по следующей формуле:

$$W = \frac{12 \cdot S}{n^2 \cdot (m^3 - m)} , \quad (2.2)$$

где  $S$  – сумма квадратов отклонений, сумма рангов каждого показателя от средней арифметической;

$m$  – число показателей;

$n$  – число экспертов.

$$W = \frac{12 \cdot 6406}{5^2 \cdot (15^3 - 15)} = \frac{76872}{84000} = 0,92 .$$

Если  $W=0,8$ , то проводят разбор ошибок и повторяют ранжирование.

Если  $W=1,0$ , то полная согласованность.

Если  $W=0$ , то согласованности нет.

В нашем случае полная согласованность, т.к.  $W=0,92$ .

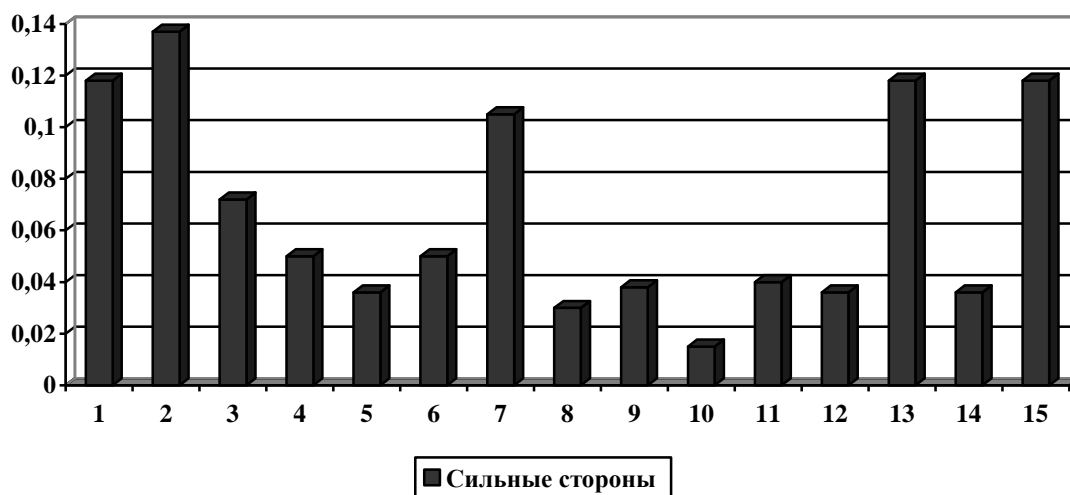


Рисунок 2.3 – Оценка важности сильных сторон предприятия

На основании данных, представленных на рисунке 2.3, можно сделать вывод о том, что одними из важных критериев показателей сильной стороны является то, что исследуемое предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор» располагает большим ассортиментом продукции по специализированной номенклатуре, что отличает его от конкурентов. Также отличительной особенностью является то, что учет финансово-хозяйственной деятельности предприятия ведется по новейшим тенденциям с применением технологий SAPR.

Аналогично проводим оценку слабых сторон, возможностей и угроз предприятия.

Оценка важности слабых сторон (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Оценка важности слабых сторон предприятия

Слабые стороны	Эксперты					Сумма	Важность	Откл. от сред.	Кв. откл.
	1	2	3	4	5				
1. Физически и морально устаревшие основные средства, возрастной состав оборудования в производстве средств технологического оснащения	15	13	13	14	14	69	0,168	28	784
2. Устаревшие технологические процессы	10	10	11	11	10	52	0,127	11	121
3. Неэффективные бизнес-процессы	9	8	8	8	8	41	0,100	0	0

Продолжение таблицы 2.8

4. Отсутствие сквозного контроля качества продукции	5	5	4	5	4	23	0,056	-18	324
5. Возможность потери кадров из-за низкого уровня оплаты труда по сравнению с аналогичными профессиями на предприятиях города	6	6	6	6	5	29	0,071	-12	144
6. Недоукомплектованность ключевых специалистов по профилю производства силовых трансформаторов на региональном рынке труда	5	4	5	5	4	23	0,056	-18	324
7. Часть производственного персонала относится к пенсионной и предпенсионной возрастным группам. Средний возраст рабочих составляет 41 год	9	8	8	9	10	44	0,107	3	9
8. Маркетинг не имеет первостепенного значения в управлении предприятием	10	10	10	11	12	53	0,129	12	144
9. Систематическое недофинансирование приобретения и собственного изготовления средств технологического оснащения	9	9	9	10	9	46	0,112	5	25
10. Жесткая ценовая политика на рынке	5	7	5	6	7	30	0,073	-11	121
Всего						410			1996

Определяем отклонение от среднего:

$$g_{cp} = \frac{410}{10} = 41$$

Определяем коэффициент конкордации:

$$W = \frac{12 \cdot 1996}{5^2 \cdot (10^3 - 10)} = \frac{23952}{24750} = 0,968$$

Коэффициент конкордации  $W=0,968$ , что свидетельствует о полной согласованности.

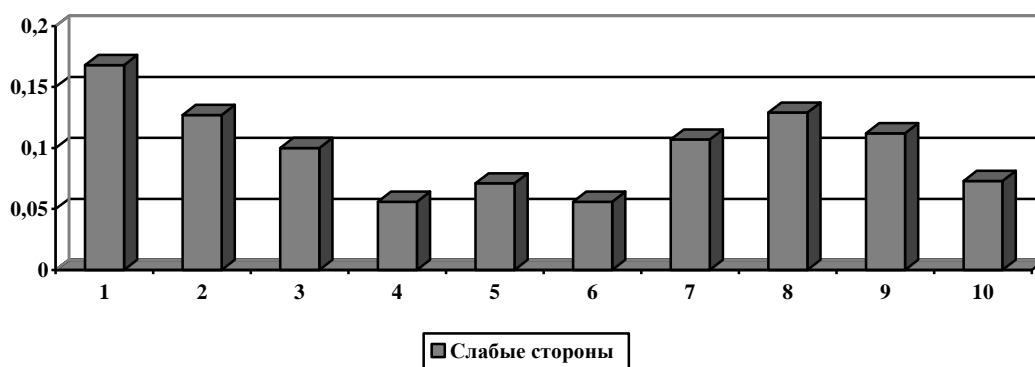


Рисунок 2.4 – Оценка важности слабых сторон предприятия

На основании оценки важности слабых сторон видно, что недостаточность предприятия выражается в физически и морально устаревших основных фондах и как следствие устаревание технологических процессов производства (рисунок 2.4).

Также очень важным отрицательным моментом выступает то, что система маркетинговых исследований не имеет первостепенного значения в управлении предприятием, что отражается на хозяйственной деятельности в целом.

Оценка важности возможностей (таблица 2.11).

Прежде чем оценивать важность возможностей и угроз предприятия, необходимо составить матрицы их ранжирования (Таблица 2.9, 2.10).

Таблица 2.9 – Матрица возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Слабое влияние
Высокая вероятность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Электроэнергетический комплекс выступает базовой отраслью экономики Самарской области и имеет положительную динамику развития</li> <li>2. Потребителями продукции являются крупнейшие отрасли экономики, в том числе, ВПК, ЖКХ, РАО «РЖД»</li> <li>3. Появление новых потребителей</li> <li>4. Рост безработицы (возможность выбора более дешевой рабочей силы)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реформа энергетики и прогнозируемый рост тарифов на энергию создает возможность для увеличения спроса со стороны энергетиков</li> <li>2. Ограниченность производственных мощностей конкурентов дает возможность для перспективного увеличения объемов сбыта</li> <li>3. Разработка нового механизма работы с поставщиками</li> </ol>	
Средняя вероятность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рост численности населения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Значительный, отложенный в период реформ спрос на трансформаторную технику, создал возможности для скачкообразного роста спроса</li> <li>2. Закупка комплектующих по отпускным ценам поставщиков</li> <li>3. Рост цен на рынке трансформаторного оборудования</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Возможность привлечь лизинговые компании для финансирования капиталовложений на ООО «Тольяттинский Трансформатор»</li> <li>2. Заключение договоров с юридическими лицами, нуждающихся в квалифицированном обслуживании и ремонте</li> </ol>

Низкая вероятность	1. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования и техники 2. Высокий профессионально-образовательный уровень подготовки кадров в крупнейших ВУЗах города		
--------------------	--	--	--

По данным таблицы можно сделать вывод о том, что наиболее сильное влияние оказывают следующие факторы: электроэнергетический комплекс выступает базовой отраслью экономики Самарской области и имеет положительную динамику развития; потребителями продукции являются крупнейшие отрасли экономики, в том числе, ВПК, ЖКХ, РАО «РЖД»; рост безработицы (возможность выбора более дешевой рабочей силы).

Умеренное влияние оказывается со стороны следующих факторов: реформа энергетики и прогнозируемый рост тарифов на энергию создает возможность для увеличения спроса со стороны энергетиков; ограниченность производственных мощностей конкурентов дает возможность для перспективного увеличения объемов сбыта; разработка нового механизма работы с поставщиками.

Таблица 2.10 – Матрица угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	1. Нестабильное финансовое положение населения 2. Рост инфляции	1. Перспективная разработка и внедрение иностранными компаниями высокотехнологичных трансформаторов нового поколения, получение конкурентных преимуществ высокого порядка	1. Увеличение уровня технологического прогресса у конкурентов 2. Возможны более активные действия на российском рынке со стороны иностранных производителей 3. Наличие долговременных стратегий развития у конкурентов	1. Невозможность обнаружения скрытых дефектов в поставляемых материалах и комплектующих 2. Недостаточное инвестирование в отрасль электроэнергетики

Продолжение таблицы 2.10

Средняя вероятность	1. Повышение процентных ставок по кредиту 2. Ограничения и запреты, возникающие из-за введения экономических санкций и ухудшением политических взаимоотношений со странами Евросоюза и нынешней Украиной	1. Возможные технологические альянсы по созданию сборочных трансформаторных площадок между крупными иностранными и финансово-нестабильными российскими предприятиями		1. Отсутствие контроля за условиями обращения с изделием на этапах транспортировки, хранения и монтажа 2. Ужесточение стандартов качества
Низкая вероятность			1. Ограничение возможностей стимулирования спроса Сокращение государственных расходов на реализацию Государственной программы вооружения на 2011-2020 годы	

Разрушительное воздействие оказывает нестабильное финансовое положение населения и рост инфляции.

На основе построенных матриц проведем соответствующую оценку показателей (таблица 2.11).

Таблица 2.11 – Оценка важности возможностей предприятия

Возможности	Эксперты					Сумма	Важность	Откл. от сред.	Кв. откл.
	1	2	3	4	5				
1. Реформа энергетики и прогнозируемый рост тарифов на энергию создает возможность для увеличения спроса со стороны энергетиков	11	11	11	11	11	55	0,103	19,4	376,36
2. Ограниченность производственных мощностей конкурентов дает возможность для перспективного увеличения объемов сбыта	14	14	14	15	14	71	0,133	35,4	1253,16

Продолжение таблицы 2.11

3. Значительный, отложенный в период реформ спрос на трансформаторную технику, создал возможности для скачкообразного роста спроса	7	6	6	6	7	32	0,060	-3,6	12,96
4. Электроэнергетический комплекс выступает базовой отраслью экономики Самарской области и имеет положительную динамику развития	14	14	15	15	15	73	0,137	37,4	1398,76
5. Возможность привлечь лизинговые компании для финансирования капиталовложений на ООО «Гольяттинский Трансформатор»	4	4	5	5	5	23	0,043	-12,6	158,76
6. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования и техники	6	6	6	6	5	29	0,054	-6,6	43,56
7. Заключение договоров с юридическими лицами, нуждающихся в квалифицированном обслуживании и ремонте	4	4	4	5	4	21	0,039	-14,6	213,16
8. Потребителями продукции являются крупнейшие отрасли экономики, в том числе, ВПК, ЖКХ, РАО «РЖД»	13	13	13	14	13	66	0,124	30,4	924,16
9. Появление новых потребителей	4	4	4	4	5	21	0,039	-14,6	213,16
10. Закупка комплектующих по отпускным ценам поставщиков	5	5	4	4	5	23	0,043	-12,6	158,76
11. Разработка нового механизма работы с поставщиками	11	11	12	12	12	58	0,109	22,4	501,76
12. Рост безработицы (возможность выбора более дешевой рабочей силы)	4	4	3	4	4	19	0,036	-16,6	275,56
13. Рост численности населения	3	3	2	1	1	10	0,019	-25,6	655,36
14. Высокий профессионально-образовательный уровень подготовки кадров в крупнейших ВУЗах города	4	4	3	3	3	17	0,032	-18,6	345,96
15. Рост цен на рынке трансформаторного оборудования	3	3	3	4	3	16	0,030	-19,6	384,16
Всего						534			6915,6

Определяем отклонение от среднего:

$$g_{cp} = \frac{534}{15} = 35,6$$

Определяем коэффициент конкордации:

$$W = \frac{12 \cdot 6915,6}{5^2 \cdot (15^3 - 15)} = \frac{82987,2}{84000} = 0,988$$

Коэффициент конкордации  $W=0,984$ , что свидетельствует о полной согласованности.

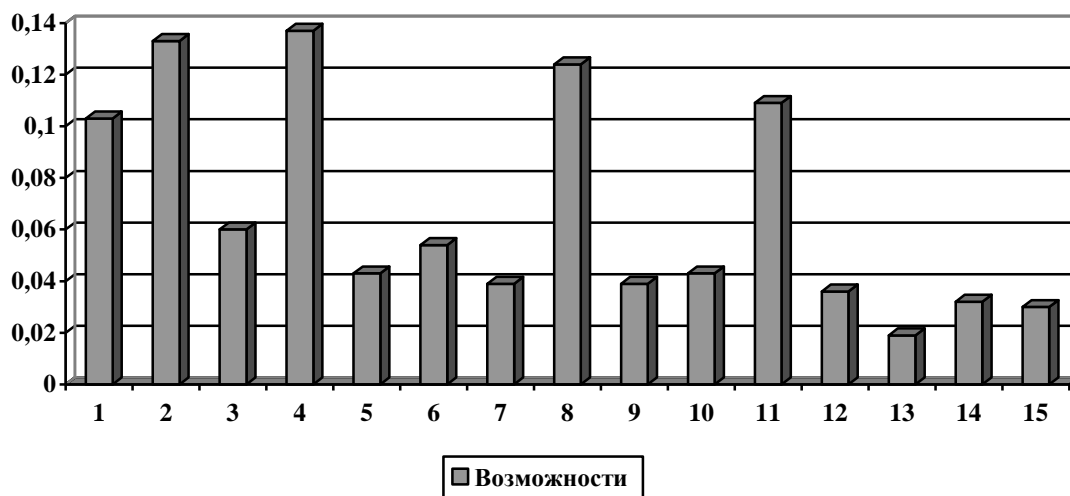


Рисунок 2.5 – Оценка важности возможностей предприятия

Оценка важности возможностей предприятия показала, что электроэнергетический комплекс выступает базовой отраслью экономики Самарской области, имеет положительную динамику развития и является необходимым для жизнеобеспечения региона и страны в целом (рисунок 2.5). Также наблюдается некоторая ограниченность производственных мощностей конкурентов, что тем самым дает возможность для перспективного увеличения объемов сбыта исследуемого предприятия.

Оценка важности угроз (таблица 2.12).

Таблица 2.12 – Оценка важности угроз предприятия

Угрозы	Эксперты					Сумма	Важность	Откл. от сред.	Кв. откл.
	1	2	3	4	5				
1. Увеличение уровня технологического прогресса у конкурентов	14	14	14	14	15	71	0,153	40	1600
2. Возможны более активные действия на российском рынке со стороны иностранных производителей, в связи с перспективой резкого роста Российского рынка трансформаторов	11	11	11	11	11	55	0,118	24	576



Продолжение таблицы 2.12

3. Наличие долговременных стратегий развития у конкурентов	6	6	7	7	6	32	0,069	1	1
4. Возможные технологические альянсы по созданию сборочных трансформаторных площадок между крупными иностранными и финансово-нестабильными российскими предприятиями	5	5	4	4	4	22	0,047	-9	81
5. Перспективная разработка и внедрение иностранными компаниями высокотехнологичных трансформаторов нового поколения, получение конкурентных преимуществ высокого порядка	4	4	4	3	3	18	0,039	-13	169
6. Невозможность обнаружения скрытых дефектов в поставляемых материалах и комплектующих	3	3	3	2	2	13	0,028	-18	324
7. Отсутствие контроля за условиями обращения с изделием на этапах транспортировки, хранения и монтажа	3	3	3	2	3	14	0,030	-17	289
8. Нестабильное финансовое положение населения	5	5	6	6	5	27	0,058	-4	16
9. Рост инфляции	12	12	12	13	13	62	0,133	31	961
10. Повышение процентных ставок по кредиту	10	11	10	9	10	50	0,108	19	361
11. Ужесточение стандартов качества	3	3	3	3	2	14	0,030	-17	289
12. Недостаточное инвестирование в отрасль электроэнергетики	2	2	3	2	2	11	0,024	-20	400
13. Ограничение возможностей стимулирования спроса	2	2	2	3	2	11	0,024	-20	400
14. Сокращение государственных расходов на реализацию Государственной программы вооружения на 2011-2020 годы	1	1	2	2	1	7	0,015	-24	576
15. Ограничения и запреты, возникающие из-за введения экономических санкций и ухудшением политических взаимоотношений со странами Евросоюза и нынешней Украиной	11	11	12	12	12	58	0,125	27	729
Всего						465			6772

Определяем отклонение от среднего:

$$g_{cp} = \frac{465}{15} = 31$$

Определяем коэффициент конкордации:

$$W = \frac{12 \cdot 6772}{5^2 \cdot (15^3 - 15)} = \frac{81264}{84000} = 0,967$$

Коэффициент конкордации  $W=0,967$ , что свидетельствует о полной согласованности.

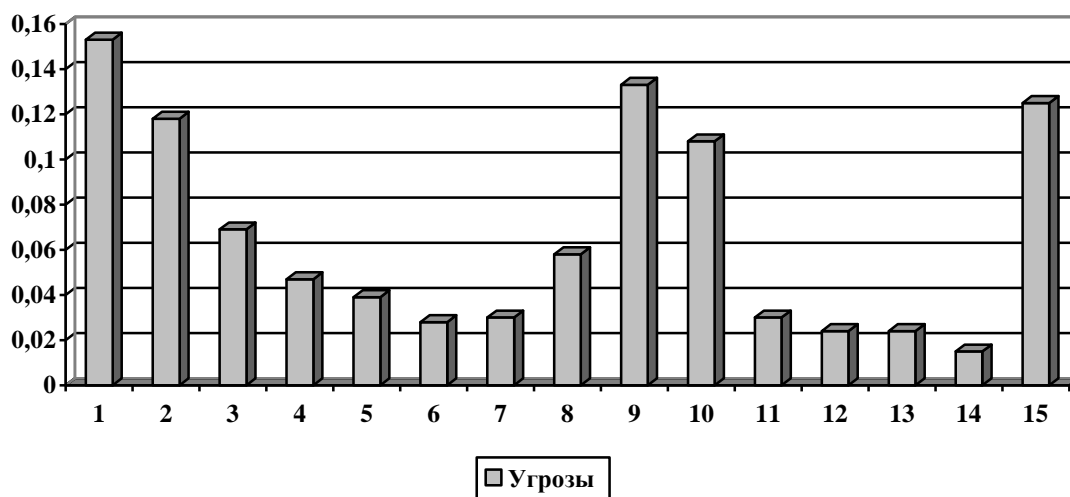


Рисунок 2.6 – Оценка важности угроз предприятия

Основными угрозами для исследуемого предприятия является уровень технологий конкурентов, что добавляет им значительных преимуществ на рынке (рисунок 2.6). Также большое влияние оказывает рост инфляции и нестабильное финансовое положение в стране и неспособность населения потреблять продукцию в необходимом количестве и закупать её по определенной цене.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз проведенный для ООО «Тольяттинский Трансформатор» показывает, что предприятие ориентирует свои усилия на повышении качества и конкурентоспособности основных видов продукции при этом предпринимает активные шаги по увеличению объемов сбыта и захвату расширяющегося рынка. Наличие значительных резервов экстенсивного роста и незадействованных производственных мощностей должно привести к значительному росту рентабельности при росте объемов производства и реализации. Это позволит высвободить дополнительные финансовые ресурсы для финансирования масштабных инвестиционных программ.

С целью определения факторов, влияющих на степень конкуренции в отрасли проведем анализ пяти конкурентных сил М. Портера (таблица 2.13).

Таблица 2.13 – Анализ пяти конкурентных сил М. Портера

Фактор	Влияние в отрасли
Товары – заменители	Ситуация с товарами-субститутами неоднозначна. Данная тенденция скорее присуща рынкам комплектующих, чем рынкам конечной продукции. При этом существуют такие виды продукции, где товары-заменители просто не существуют, в частности трансформаторы различных видов, автомобили.
Новые потенциальные участники рынка	Новые участники рынка зачастую не могут соперничать на равных с уже присутствующими компаниями. Это связано с достаточно высокими входными барьерами, которые диктуются следующими условиями отрасли: высокая потребность в капитале; обширный рынок сбыта; дифференциация товара; правительственные и законодательные барьеры.
Конкуренция внутри отрасли	В данной ситуации доминирует слабая концентрация. Исходя из этого, цены на продукцию примерно одинаковы и конкуренция основывается преимущественно на рекламе, стимулировании сбыта и разработке новых видов товаров.
Власть покупателей	В рассматриваемой отрасли можно выделить три группы покупателей: население, компании, индивидуальные предприниматели; компании, индивидуальные предприниматели, работающие в различных отраслях народного хозяйства; компании энергетической отрасли.
Власть поставщиков	Современное машиностроение отличается от зарубежных аналогов преимущественно тем, что большинство заводов, особенно созданных еще на советском пространстве, являются производственными предприятиями полного цикла. То есть не только собирают конечный продукт, но и изготавливают для него практически все комплектующие. Однако некоторые производители прибегают к закупкам различных материалов и комплектующих у сторонних поставщиков, в том числе и зарубежных.

Существуют некоторые проблемы, которые рекомендуются устранить при разработке мероприятий для повышения конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Как было сказано ранее, исследуемое предприятие частично изготавливает комплектующие для производства конечного продукта. Вместе с тем, ООО «Тольяттинский трансформатор» сотрудничает с рядом поставщиков, как российских, так и зарубежных. В связи с нынешней экономической ситуацией во всем мире и в стране, в частности, с резким повышением курса валют закупки у зарубежных поставщиков становятся более затратными для предприятия. Тем самым необходимо отрегулировать данный механизм и по возможности принять управленческое решение о смене поставщика с наиболее оптимальными условиями.

Таким образом, с целью определения конкурентной позиции предприятия в работе будет проведена оценка его конкурентоспособности.

## 2.2. Анализ влияния логистического сервиса на уровень конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентоспособности хозяйствующего субъекта позволяет определить место предприятия на рынке производства трансформаторов, а также выявить основные направления повышения дальнейшего укрепления положения предприятия на отраслевом рынке.

В ходе сотрудничества с предприятием-заказчиком ООО «Тольяттинский трансформатор» были поставлены следующие задачи:

- разработка мероприятий по повышению степени удовлетворенности клиентов;
- сокращение длительности периода заключения договоров поставки.

Основными конкурентами ООО «Тольяттинский Трансформатор» являются различные российские и зарубежные предприятия, которые также довольно успешны в рассматриваемой отрасли. В таблице 2.14 представлена краткая характеристика каждого из них.

Таблица 2.14 – Сравнительная характеристика конкурентов исследуемого предприятия

Название предприятия	Основная продукция	Объем сбыта, млрд. руб.	Рынок сбыта	Применяемые технологии
ПАО «Запорожтрансформатор», Украина	Силовые трансформаторы мощностью до 1250 МВА классов напряжения 35 – 1150 кВ	1,5-2	Ключевыми рынками сбыта продукции завода остаются РФ, Казахстан и Украина. Российский рынок рассматривается в качестве приоритетного, на нем реализуется до 70% общего объема продаж.	Передовые технологические и конструкционные решения
ОАО ХК «Электrozавод», Москва	Силовые трансформаторы мощностью до 400 МВА классов напряжения 35 – 500 кВ (40% от объема выпускаемой продукции) и реакторы (50%)	2,9-3,2	Объекты генерации и распределения электроэнергии в г. Москве и Московской обл. (МОСЭНЕРГО, МОЭСК), ФСК (доля присутствия – около 15%), предприятия металлургической отрасли (ЕВРАЗ, Северсталь и пр.)	Современное оборудование (включая новый испытательный центр)

ОАО «УЭТМ - Уралэлектротяжмаш», Екатеринбург	Силовые трансформаторы мощностью до 125 МВА классов напряжения 35 – 220 кВ, реакторы, выключатели	0,9-1	Сетевые компании (общепромышленные трансформаторы), ПАО «РЖД» и металлургические предприятия (преобразовательные трансформаторы)	Устаревшее оборудование и технологии (за исключением сварочно-заготовительного производства)
--	---	-------	--	--

1. ПАО «Запорожтрансформатор», Украина.

Проектная мощность предприятия – 70 млн. кВА.

Текущая мощность – 16 млн. кВА (на сегодняшний день предприятие загружено).

Головное предприятие с мощной научной и производственной базой:

- имеет широкую линейку по трансформаторам классов напряжения 330 – 500 кВ;
- является монополистом по классам 750 – 1150 кВ;
- обеспечивает традиционно лучшее качество среди всех производителей на постсоветском пространстве;
- поставляет на экспорт около половины объемов производимой продукции.

В связи с нестабильной ситуацией в Украине и планов нового правительства по национализации стратегических предприятий будущее завода выглядит неопределенно.

2. ОАО ХК «Электрозавод», Москва

Проектная мощность – 12 млн. кВА.

Текущая мощность – 10 млн. кВА (предприятие загружено).

В течение последних 8 лет демонстрирует положительную динамику развития. За последние годы «Электрозавод» существенно расширил номенклатуру выпускаемых высоковольтных трансформаторов для электросетей и электростанций, освоил производство и поставку генераторных трансформаторов для крупных ТЭЦ. Порядка 40% поставок трансформаторного оборудования (в стоимостном выражении) приходится на ГУП «Московское

агентство по энергосбережению», ОАО «Энергостройснабкомплект ЕЭС» (агент ФСК), Концерн «Росэнергоатом».

Качество продукции – высокое.

В целом, на сегодняшний момент данное предприятие является наиболее эффективным по основным показателям в отрасли (трансформаторостроение).

### 3. ОАО «УЭТМ», Екатеринбург

Проектная мощность – 7 млн. кВА.

Текущая мощность – 5 млн. кВА. (в 2004 г. предприятие было загружено)

По мнению экспертов, качество производимой продукции по сравнению с конкурентами ниже. На сегодняшний день имеет самые сильные позиции в РЖД. В 2004 г. являлся фактически эксклюзивным поставщиком тяговых железнодорожных трансформаторов.

Анализ основных конкурентов ООО «Тольяттинский Трансформатор» свидетельствует, что они обладают высоким уровнем обеспечения производства новыми технологиями и оборудованием, растёт качество выпускаемой продукции.

Все конкуренты либо стремятся расширить свой рынок сбыта, не ограничивая его российским, либо пытаются стать одним из основных поставщиков трансформаторов у крупнейших российских компаний электроэнергетики, таких как РАО «РЖД», ФСК, а также предприятий металлургической области.

Оценку конкурентоспособности предприятия автор предлагает проводить по следующим направлениям:

- 1) маркетинговый подход;
- 2) логистический подход:
  - общая оценка конкурентоспособности;
  - оценка качества обслуживания потребителей;
  - методика идеального заказа;
- 3) квалиметрический подход.

Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности.

Основными игроками на рынке являются ведущие предприятия отрасли по производству трансформаторного оборудования: ООО «Гольяттинский трансформатор», ПАО «Запорожтрансформатор», ОАО ХК «Электростроитель», ОАО «УЭТМ - Уралэлектротяжмаш».

С целью выявления степени концентрации рынка необходимо рассчитать ряд показателей, таких как, индекс F3, индекс F4, индекс Гершмана-Герфинделя.

Распределение рыночных долей на рынке трансформаторов представлено в таблице 2.15.

Таблица 2.15 – Распределение рыночных долей на рынке трансформаторов за 2015 г.

Предприятие	Объем продаж, тыс. руб.	Доля, %
ООО «Гольяттинский трансформатор»	5760793	58,64
ПАО «Запорожтрансформатор»	3082309	31,38
ОАО ХК «Электростроитель»	6890277	70,1
ОАО «УЭТМ - Уралэлектротяжмаш»	2997023	30,51
Общий объем продаж на рынке за период	9823417	-

Исходя из данных, представленных в предыдущей таблице, найдем основные показатели концентрации рынка (Таблица 2.16).

Таблица 2.16 – Показатели концентрации рынка

Показатели	2015 г.
Индекс F3	160,16
Индекс F4	190,67
Индекс ИНН	10274,19

По данным таблицы, можно сделать вывод о том, что за рассматриваемый период индекс F3 более 70%, следовательно уровень концентрации очень высокий, то есть отраслевой рынок представляет собой явную олигополию.

Индекс F4 подтверждает этот вывод. Индекс Гершмана-Герфинделя (ИНН) также соответствует олигополистической конкуренции и очень сильной концентрации.

Далее необходимо провести оценку конкурентоспособности на основе сравнения объемов продаж предприятий-конкурентов. Для этого выделяем лидера на рынке трансформаторов, относительно которого проведем сравнение двух предприятий-конкурентов на основе маркетингового подхода.

Исходя из доли рынка и статистических данных, лидером на рынке трансформаторов будет являться ОАО «Электрозавод».

Вместе с тем учитываем предприятие, занимающее последнее место среди рассматриваемых предприятий по объему продаж – ПАО «Запорожтрансформатор».

Метод, основанный на оценке объема продаж предприятий, заключается в сравнении относительной доли продаж, которая в свою очередь вычисляется с помощью статистических данных прошлых периодов (Таблица 2.17).

Таблица 2.17 – Объемы продаж предприятий-конкурентов

Наименование предприятия	2014 г., тыс.руб.	2015 г., тыс.руб.
ООО «Гольяттинский трансформатор»	4761697	5760793
ОАО «УЭТМ - Уралэлектротяжмаш»	2198475	3576421
ПАО «Запорожтрансформатор»	1574422	3082309
ОАО «Электрозавод»	5719502	6890277

Далее вычисляем относительную долю рынка для двух предприятий за 2014 и 2015 гг. по сравнению с лидирующим предприятием-конкурентом.

ООО «Гольяттинский трансформатор»:

$$V_{oi}(2014 \text{ г.}) = 4761697 / (4761697 + 5719502) = 0,45$$

$$V_{oi}(2015 \text{ г.}) = 5760793 / (5760793 + 6890277) = 0,46$$



ПАО «Запорожтрансформатор»:

$$V_{oi}(2014 \text{ г.}) = 1574422 / (1574422 + 5719502) = 0,22$$

$$V_{oi}(2015 \text{ г.}) = 3082309 / (3082309 + 6890277) = 0,31$$

ОАО «УЭТМ - Уралэлектротяжмаш»:

$$V_{oi}(2014 \text{ г.}) = 2198475 / (2198475 + 5719502) = 0,28$$

$$V_{oi}(2015 \text{ г.}) = 3576421 / (3576421 + 6890277) = 0,34$$

Полученные результаты представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Относительная доля рынка 2014-2015 гг.

Наименование предприятия	Относительная доля рынка	
	2014 г.	2015 г.
ООО «Тольяттинский трансформатор»	0,45	0,46
ОАО «УЭТМ - Уралэлектротяжмаш»	0,28	0,34
ПАО «Запорожтрансформатор»	0,22	0,31

Рассмотренный анализ результатов деятельности предприятия, в частности объема продаж, можно сделать вывод о том, что ООО «Тольяттинский трансформатор» в 2015 г. незначительно увеличил свою долю рынка с сфере производства трансформаторов по сравнению в предыдущим периодом.

Для общей оценки конкурентоспособности ООО «Тольяттинский трансформатор» и его основных предприятий-конкурентов воспользуемся графическим методом РАДАР.

Для участия в оценке конкурентоспособности выбраны наиболее распространенные на рынке производства трансформаторов предприятия.

Проводимая оценка основана на мнениях экспертов. В качестве экспертов по оценке конкурентоспособности выступают непосредственно потребители продукции, выпускаемой ООО «Тольяттинский трансформатор», такие как, ООО «ТрансСервис», ООО Торгово-маркетинговая компания «Электрощит-Самара», ОАО «Южный инженерный центр энергетики», ООО «Альянсэнерго», ООО Торговый дом «ЛУКОЙЛ».

С целью построения радара конкурентоспособности необходимо рассчитать среднее значение по основным параметрам конкурентоспособности предприятия, в частности по логистическим принципам на основных предприятиях, расположенных на территории Российской Федерации и Украины.

Расчет среднего значения по критериям конкурентоспособности исследуемого предприятия и его конкурентов представлен в Приложении Е.

Радар конкурентоспособности продукции представлен на рисунке 2.7.

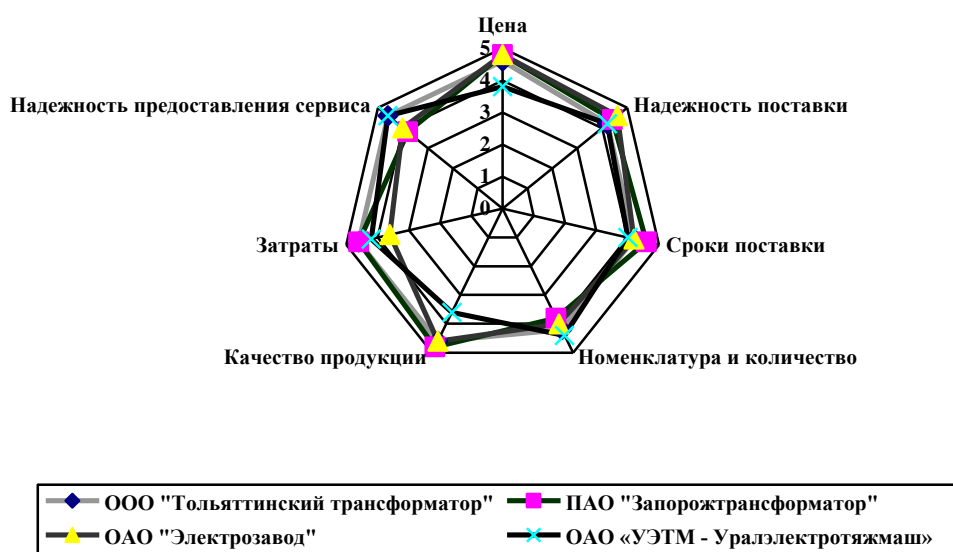


Рисунок 2.7 – Радар конкурентоспособности на рынке производства трансформаторов

Итак, можно сделать вывод о том, что исследуемое предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор» соответствует оцениваемым критериям и занимает одну из лидирующих позиций на рынке производства трансформаторов. Однако наблюдаются некоторые несовершенства в области надежности и сроков поставки комплектующих изделий, которые применяются непосредственно для производства трансформаторного оборудования.

Далее, найдём площадь многоугольника ООО «Гольяттинский трансформатор». Для этого многоугольник необходимо предварительно разбить на треугольники и в каждом провести высоту.

$$S_{\text{Гольяттинский трансформатор}} = \frac{4,6 * 4,7 + 4,6 * 4,4 + 4,1 * 4,2 + 4,1 * 4,1 + 4,3 * 4,5 + 4,7 * 4,5}{2} = 58,2$$

Площадь многоугольника ОАО «УЭТМ - Уралэлектротяжмаш» равна:

$$S_{\text{УЭТМ}} = \frac{3,5 * 3,8 + 4,8 * 4,5 + 4,4 * 4,5 + 4,4 * 4,4 + 4 * 4,2 + 4,6 * 4,6}{2} = 56,01$$

Площадь многоугольника ПАО «Запорожтрансформатор» равна:

$$S_{\text{Запорожтрансформатор}} = \frac{3,4 * 3,6 + 4,8 * 4,6 + 4,5 * 4,5 + 4,5 * 4,2 + 3,7 * 4,2 + 4,7 * 4,6}{2} = 55,31$$

Площадь многоугольника ОАО «Электрозавод» равна:

$$S_{\text{Электрозавод}} = \frac{3,6 * 4,7 + 5 * 4,6 + 4,6 * 4,3 + 4,3 * 4 + 4 * 4,5 + 4,7 * 4}{2} = 56,85$$

Площадь общего многоугольника равна:

$$S_{\text{общ}} = \frac{4,1 * 5}{2} * 7 = 71,75$$

Следующим шагом при оценке конкурентоспособности определяется индекс конкурентоспособности производства трансформаторного оборудования по формуле 2.3:

$$I_i = \frac{S_i}{S_{\text{sum}}}, \quad (2.3)$$

где  $S_i$  – площадь  $i$ -го многоугольника;

$S_{\text{sum}}$  – площадь общего многоугольника;

$I_i$  – коэффициент абсолютной конкурентоспособности.

С помощью формулы 2.3 рассчитаем индексы конкурентоспособности исследуемого предприятия и его основных конкурентов.

$$I_{\text{Тольяттинский трансформатор}} = \frac{58,2}{71,75} = 0,81$$

$$I_{\text{УЭТМ}} = \frac{56,01}{71,75} = 0,78$$

$$I_{\text{Запорожтрансформатор}} = \frac{55,31}{71,75} = 0,77$$

$$I_{\text{Электрозавод}} = \frac{56,85}{71,75} = 0,79$$

Таблица 2.19 – Сводная таблица результатов по конкурентоспособности предприятий

Критерии		Предприятия			
		ООО «ТТ»	ОАО «УЭТМ»	ПАО «ЗТР»	ОАО «ЭЗ»
	Цена	4,6	3,8	4,8	4,8
	Качество продукции	4,2	4,2	4,4	4,6
	Широта ассортимента	4,2	4	4,6	4,2
	Соблюдение конструктивных особенностей	4,2	4,4	3,8	4
Логистическое обслуживание	Надежность поставки	4,6	3,6	4,8	4,6
	Соблюдение сроков поставки	4,6	4,2	4,6	3,6
	Качество предоставления сервиса	4,6	4,6	3,8	4

Сравнение индексов конкурентоспособности, представленных в таблице 2.19, позволило выявить, что у ООО «Тольяттинский трансформатор» данный показатель выше и составляет 81%, в свою очередь, у ОАО «УЭТМ - Уралэлектротяжмаш», ПАО «Запорожтрансформатор» и ОАО «Электрозавод» составляет 78%, 77% и 79% соответственно. На данном основании, целесообразно сделать вывод о том, что исследуемое предприятие ООО

«Тольяттинский трансформатор» является конкурентоспособным в своей отрасли производства трансформаторного оборудования.

Логистический подход к оценке конкурентоспособности.

Необходимым этапом анализа конкурентоспособности предприятия является экспертная оценка потребителей относительно качества обслуживания. Экспертами выступают потребители: ООО «ТрансСервис», ООО Торгово-маркетинговая компания «Электрощит-Самара», ОАО «Южный инженерный центр энергетики», ООО «Альянсэнерго», ООО Торговый дом «ЛУКОЙЛ», ООО «ЭнергоКомплект».

На основе опроса потребителей исследуемого предприятия был выявлен ряд критериев обслуживания, которые имеют наибольшее значение для потребителей. Каждому из атрибутов присвоено значение важности по униполярной шкале Лайкерта от 1 до 7. В дальнейшем анализе будут рассмотрены средние значения атрибутов по всем конкурентам. Для оценки конкурентоспособности используется таксонометрический метод.

Критерии оценки обслуживания потребителей и их важность представлены в Приложении Ж.

На основе выбранных атрибутов и полученных значений построена диаграмма (рисунок 2.8).

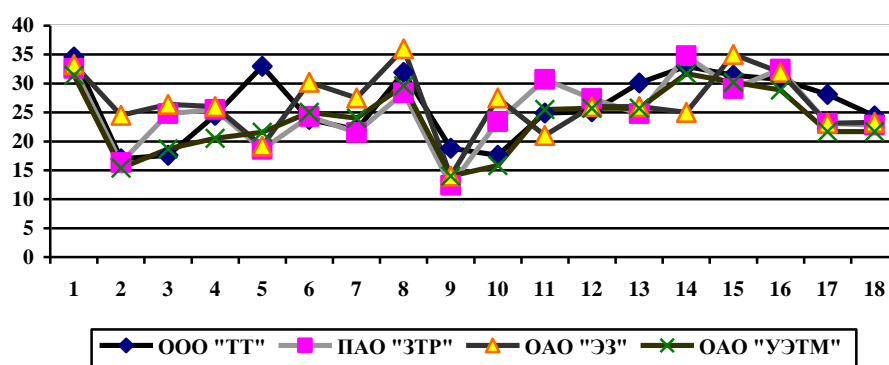


Рисунок 2.8 – Значение атрибутов качества обслуживания потребителей

Преобразуем исходную матрицу, представленную в Приложении Ж, в матрицу Z, каждый элемент которой представляет собой разность между

соответствующим элементов исходной матрицы и средним значением по строке, в которой элемент расположен, деленную на величину среднеквадратического отклонения. Затем составлен эталон из лучших значений по каждой строке матрицы  $Z$ . Матрица  $Z$  представлена в Приложении Ж 1.1.

Таким образом, на основе таксонометрического метода находим значение уровня конкурентоспособности  $R$  для каждого предприятия по следующей формуле:

$$R_i = (Z_1 - Z_{эм})^2 + (Z_2 - Z_{эм})^2 + \dots + (Z_n - Z_{эм})^2 \quad (2.4)$$

Получаем:

$$R_{ООО \text{ «ТТ»}} = 12,35$$

$$R_{ПАО \text{ «ЗТР»}} = 16,40$$

$$R_{ОАО \text{ «ЭЗ»}} = 11,35$$

$$R_{ООО \text{ «УЭТМ»}} = 25,49$$

Итак, на основании полученных данных, можно сделать вывод о том, что исследуемое предприятие ООО «Гольяттинский трансформатор» имеет среднее значение показателя оценки качества обслуживания потребителей по сравнению с предприятиями конкурентами. В данном случае наилучшим значением признается наименьшее значение показателя, соответствующее одному из лидирующих предприятий в области производства трансформаторного оборудования ОАО ХК «Электrozавод».

Методика идеального заказа подразумевает, что каждый элемент пакета услуг был выполнен в соответствии с договоренностью. Такой заказ должен удовлетворять трем основным требованиям – своевременная доставка, наличие сопроводительной документации и соблюдение конструктивных особенностей продукции. Критерий «Своевременная доставка» оценивается относительно согласованного времени выполнения заказа, «наличие

сопроводительной документации» означает присутствие необходимых документов для передачи груза потребителю, «соблюдение конструкционных особенностей» подразумевает соответствие перевозимой продукции всем требованиям заказчика.

Рассмотрим степень достижения идеального заказа предприятием ООО «Тольяттинский трансформатор» и его основных конкурентов (Таблица 2.20).

Таблица 2.20 – Расчет достижения идеального заказа ООО «Тольяттинский трансформатор» и его основных конкурентов

Предприятие	Заказ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Итого, %
ООО «ГТ»	Своевременная доставка	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет	70
	Наличие сопроводительной документации	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	100
	Соблюдение конструкционных особенностей	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	90
	Идеальный заказ	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет	Нет	60
ПАО «ЗТР»	Своевременная доставка	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет	Да	Да	80
	Наличие сопроводительной документации	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	90
	Соблюдение конструкционных особенностей	Да	Нет	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	80
	Идеальный заказ	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да	Да	50
ОАО ХК «ЭЗ»	Своевременная доставка	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	80
	Наличие сопроводительной документации	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	90

Продолжение таблицы 2.20

	Соблюдение конструкционных особенностей	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	80
	Идеальный заказ	Да	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	60
ОАО «УЭТМ»	Своевременная доставка	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	60
	Наличие сопроводительной документации	Да	Да	Нет	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	80
	Соблюдение конструкционных особенностей	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Да	70
	Идеальный заказ	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	30

Таким образом, итоговый показатель достижения уровня идеального заказа для всех потребителей трансформаторного оборудования исследуемого предприятия составляет 60%. По сравнению с ближайшими конкурентами данный показатель ниже. В данном случае заказ является неидеальным по причине несоблюдения сроков поставки продукции и невыполнение требования заказчика в части несоблюдения конструкционных особенностей трансформатора.

Квалиметрический подход к оценке конкурентоспособности.

Заключительной методикой при оценке конкурентоспособности предприятия выступает анализ качества продукции, производимой на исследуемом предприятии и предприятиях-конкурентах. Для проведения такой оценки были выбраны масляные силовые трехфазные двухобмоточные трансформаторы типа ТМ всех рассматриваемых предприятий и описаны их технические характеристики. Каждому параметру присвоен коэффициент значимости (Таблица 2.21).



Таблица 2.21 – Технические характеристики продукции и их коэффициент весомости

Параметры	Производитель и значение параметра				Коэффициент весомости
	ООО «ГТ»	ПАО «ЗТР»	ОАО ХК «ЭЗ»	ОАО «УЭТМ»	
Номинальная мощность, кВ*А	7200	5000	10000	6500	7
Номинальное напряжение, кВ (ВН)	6,3	230	115	10,5	5
Номинальное напряжение, кВ (НН)	10,5	10	11	6,3	5
Напряжение короткого замыкания, %	7,5	6,5	7,5	6,5	6
Ток холостого хода, %	0,8	0,7	0,9	0,6	7
Масса, т (масла)	7,7	3,9	13,3	4,1	4
Масса, т (полная)	29,6	15,1	41,06	15,4	4

Следующим шагом рассчитываются относительные параметры качества по всем техническим характеристикам путем перемножения значения каждого параметра и присвоенного им коэффициента весомости (Таблица 2.22).

Относительный параметр качества  $q_i$  определяется по формуле 2.5:

$$q_i = \frac{P_{оцен}}{P_{конк}}, \quad (2.5)$$

где  $P_{оцен}$  – значение параметра оцениваемого трансформатора;

$P_{конк.}$  – значение параметра трансформатора конкурирующего предприятия.

Значение параметра оцениваемого трансформатора рассчитывается по формуле 2.6.

$$P_{оцен} = \sum_i^n P_i * D_i, \quad (2.6)$$

Значение параметра трансформатора конкурирующего предприятия рассчитывается по формуле 2.7.

$$P_{\text{конк}} = \sum_i^n P_i * D_i \text{ max} , \quad (2.7)$$

Таблица 2.22 – Относительные параметры качества продукции

Параметры	ООО «ГТ»	ПАО «ЗТР»	ОАО ХК «ЭЗ»	ОАО «УЭТМ»
Номинальная мощность, кВ*А	50400	35000	70000	45500
Номинальное напряжение, кВ (ВН)	31,5	1150	575	52,5
Номинальное напряжение, кВ (НН)	52,5	50	55	31,5
Напряжение короткого замыкания, %	45	39	45	39
Ток холостого хода, %	5,6	4,9	6,3	4,2
Масса, т (масла)	30,8	15,6	53,2	16,4
Масса, т (полная)	118,4	60,4	164,24	61,6
Итого	50683,8	36319,9	70898,74	45705,2

На основании полученных данных можно сделать вывод о том, что наилучший показатель наблюдается у предприятия-конкурента ОАО ХК «Электрозавод». Следовательно, определение индексов технических параметров качества будет проводиться относительно наилучшего показателя, которые, в свою очередь, умножатся на коэффициент весомости (Таблица 2.23).

Индекс технических параметров изделия (индекс качества  $I_{ТП}$ ) определяется по формуле 2.8:

$$I_{ТП} = \sum_{i=1}^n D_i * q_i , \quad (2.8)$$

где  $D_i$  – коэффициент значимости (весомости) параметра;

$q_i$  – относительный параметр качества.

Таблица 2.23 – Определение индексов технических параметров качества

Параметры	Индексы технических параметров			Индексы с учетом коэффициентов значимости		
	ООО «ТТ»	ПАО «ЗТР»	ОАО «УЭТМ»	ООО «ТТ»	ПАО «ЗТР»	ОАО «УЭТМ»
Номинальная мощность, кВ*А	0,72	0,5	0,65	5,04	3,5	4,55
Номинальное напряжение, кВ (ВН)	0,05	2	0,09	0,27	10	0,46
Номинальное напряжение, кВ (НН)	0,95	0,91	0,57	4,77	4,55	2,86
Напряжение короткого замыкания, %	1	0,87	0,87	6	5,2	5,2
Ток холостого хода, %	0,89	0,78	0,67	6,22	5,44	4,67
Масса, т (масла)	0,58	0,29	0,31	30,8	15,6	53,2
Масса, т (полная)	0,72	0,37	0,38	2,88	1,47	1,5
Итого				55,99	45,76	72,44

Далее оцениваются экономические параметры продукции по всем техническим характеристикам с учетом цены и суммарных расходов потребителей (Таблица 2.24).

Цена потребления определяется по формуле 2.9:

$$C_{\text{потр}} = C_{\text{прод}} + M, \quad (2.9)$$

где  $C_{\text{прод}}$  – продажная цена трансформатора в руб.;

$M$  – суммарные расходы потребителя за весь срок службы трансформатора.

Индекс экономических параметров (индекс цен) определяется по формуле 2.10.

$$I_{эн} = \frac{Ц_{потр.оцен.}}{Ц_{потр.конк.}}, \quad (2.10)$$

где  $Ц_{потр.конк.}$  – цена потребления трансформатора конкурирующего предприятия;

$Ц_{потр.оцен.}$  – цена потребления оцениваемого трансформатора.

Таблица 2.24 – Определение индекса экономических параметров

Параметры	Предприятия-изготовители			
	ООО «ТТ»	ПАО «ЗТР»	ОАО ХК «ЭЗ»	ОАО «УЭТМ»
Цена	1 674 420	2 585 380	3 718 180	1 408 920
Суммарные расходы потребителя	1998415	3000256	4125123	1752681
Итого	3 672 835	5 585 636	7 843 303	3 161 601
Индекс	0,47	0,71	-	0,40

Исходя из полученных данных, рассчитывается оценка конкурентоспособности каждого предприятия-изготовителя.

$$K_{ООО «ТТ»} = 55,99/0,47 = 119,57$$

$$K_{ПАО «ЗТР»} = 45,76/0,71 = 64,26$$

$$K_{ОАО «УЭТМ»} = 72,44/0,40 = 179,7$$

Таким образом, на основе полученных коэффициентов оценки конкурентоспособности продукции, целесообразно сделать вывод о том, что наилучшим по качеству является ОАО «Уралэлектротяжмаш». Однако оценка конкурентоспособности исследуемого предприятия, ООО «Тольяттинский трансформатор», подтверждает соответствие качества выпускаемой продукции стандартам и ГОСТам, применяемым в электроэнергетической отрасли.

Анализ результатов деятельности ООО «Тольяттинский трансформатор» по предложенным методикам оценки конкурентоспособности, позволил обозначить некоторые проблемы:

– нарушение сроков поставки комплектующих изделий для производства трансформаторного оборудования, что влияет на длительность

производственного цикла и, как следствие, ведет к нарушению договорных обязательств;

– длительный период заключения договоров с заказчиками, что приводит к простоям в производстве и увеличению цикла выполнения заказа;

– изменение приоритетности заказа;

– несоблюдение конструктивных особенностей при производстве.

### 3 Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» на основе логистики

#### 3.1 Разработка мероприятий, направленных на улучшение логистического сервиса предприятия

В ходе проведенного исследования в соответствии с задачами, поставленными заказчиком, был выявлен ряд проблем деятельности ООО «Тольяттинский трансформатор» (Рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – «Узкие места» результатов деятельности ООО «Тольяттинский трансформатор»

Задание заказчика предполагало разработку мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия, в частности на решение таких проблем, как несоблюдение сроков поставки готовой продукции и

высокой длительности процесса заключения договоров с заказчиками. Наличие этих проблем подтверждается анализом, проведенным во 2 главе. Поэтому в дальнейшем будут предложены мероприятия, направленные на их решение.

Важнейшим элементом при производстве трансформаторного оборудования является электрокартон. Электроизоляционный картон используется в электротехнической промышленности для изготовления трансформаторов с масляным и воздушным заполнением и радиотехнической аппаратуре. От качества используемого картона зависит надёжность производимого оборудования.

На данный момент поставщиком материала является ПАО «Малинская бумажная фабрика» (Украина). Ввиду постоянных срывов сроков поставки этого материала со стороны действующего поставщика рекомендуется произвести его замену на более дисциплинированного.

Для анализа деятельности Поставщика необходимо провести оценку четырех составляющих, а именно В1 – совокупность уровня качества поставок, В2 – уровень организации поставок, В3 – степень лояльности поставщика, В4 – перспективность поставщика. Интегральная оценка поставщика представлена в Приложении И.

Оценка уровня качества поставок является неотъемлемой частью мониторинга деятельности поставщика. Факторы, влияющие на его уровень, представлены в Приложении К.

Экспертным путем каждому фактору была присвоена оценка по 100-балльной шкале. Так, качество продукции, которая доставляется поставщиком, не соответствует требованиям заказчика и подлежит возврату (20 баллов). Также, количество дефектов превышает показатель допустимой нормы (40 баллов). Вместе с тем, наблюдается наличие претензий в связи с выявленными несоответствиями (30 баллов).

Второй немаловажной составляющей оценки поставщика является уровень организации поставок, а именно выполнение объема поставок и соблюдение их сроков, своевременность возмещения потерь (Приложение Л).

В связи с недостаточной производительностью оборудования Поставщика выполнение обязательного объема производства электрокартона в срок невозможно, что провоцирует задержки во времени и срыв утвержденных заранее сроков. За 2015 год выручка от реализации продукции составила 5760793 тыс. рублей, из которых 326239,43 рублей, что составляет 5,66%, было выплачено в качестве компенсации потребителю по причине нарушения поставки в срок (Таблица 3.1).

Таблица 3.1 – График отгрузок с просрочкой

№	Дата поставки клиенту		Просрочка, дни	Санкции, руб. за день	Всего за просроченный период, руб.
	План	Факт			
1	12.01.2015	26.01.2015	14	2996,56	41951,84
2	02.03.2015	10.03.2015	8	5023,26	40186,08
3	03.04.2015	13.04.2015	10	4144,59	41445,9
4	05.05.2015	19.05.2015	14	2996,56	41951,84
5	02.06.2015	10.06.2015	8	5023,26	40186,08
6	06.07.2015	17.07.2015	11	3029,4	33323,4
7	10.08.2015	18.08.2015	8	3763,04	30104,32
8	04.09.2015	09.09.2015	5	4226,25	21131,25
9	08.10.2015	14.10.2015	6	2996,56	17979,36
10	11.12.2015	17.12.2015	6	2996,56	17979,36
Итого					326239,43

Далее рассчитаем удельный вес продукции во всем объеме, процент выполнения плана и коэффициента ритмичности и аритмичности (Таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Ритмичность поставок продукции по месяцам

Месяц	Выпуск продукции за год, тыс. руб.		Удельный вес продукции, %		Процент выполнения плана, %	Доля продукции, зачтенная в выполнение плана по ритмичности, %	Коэффициент аритмичности, %
	План	Факт	План	Факт			
Январь	560000	480000	9%	8%	0,86	8%	0,14
Февраль	900000	500000	15%	9%	0,56	9%	0,44
Март	500000	520000	8%	9%	1,04	8%	-0,04
Апрель	615000	480000	10%	8%	0,78	8%	0,22
Май	700000	450000	11%	8%	0,64	8%	0,36
Июнь	340000	410000	6%	7%	1,21	6%	-0,21
Июль	250000	400000	4%	7%	1,60	4%	-0,60



Продолжение таблицы 3.2

Август	450000	380000	7%	7%	0,84	7%	0,16
Сентябрь	100000	400000	2%	7%	4,00	2%	-3,00
Октябрь	350000	450000	6%	8%	1,29	6%	-0,29
Ноябрь	600000	645000	10%	11%	1,08	10%	-0,08
Декабрь	800000	646000	13%	11%	0,81	11%	0,19
Всего за год	6165000	5761000	100%	100%	1,225	86%	-2,69

Данные, представленные в таблице, свидетельствуют о том, что коэффициент ритмичности поставок за 2015 год составил 86%, коэффициент аритмичности равен -2,69, что показывает отрицательное значение работы предприятия.

Коэффициент вариации составляет 0,103, что свидетельствует об отклонении поставок продукции от графика на 10,3%.

Третьей составляющей оценки Поставщика является степень лояльности Поставщика, включающий показатель полноты включения требований по качеству в текст контракта, оперативность выполнения Поставщиком анализа и устранение причин дефектности продукции, сроки отсрочки платежа.

Реакции ПАО «Малинская бумажная фабрика» на рекламации можно охарактеризовать как несвоевременные в связи с неэффективной организацией работы предприятия-поставщика. Также отсутствует закрепление ответственных лиц за определенный сектор деятельности, что тем самым оказывает влияние на функционирование всех процессов внешнеэкономической деятельности, порядок согласования договоров, заказов, претензий и прочих вопросов, требующих эффективного решения. По аналогичной причине становится невозможным оперативное внесение корректировок в заказы поставщику по требованию клиента. Оценка лояльности компании ПАО «Малинская бумажная фабрика» представлена в Приложении М.

Заключительным этапом анализа деятельности поставщика является оценка его перспективности. Несмотря на то, что продукция рассматриваемого предприятия сертифицирована на соответствие требованиям стандарта ISO/TS

9001 и ГОСТ 2824-86, основными целями которого являются постоянное улучшение, предотвращение дефектов и снижение потерь в цепи поставок, организация поставок электрокартона на предприятии выявила ряд проблем, которые не позволяют относить поставщика ПАО «Малинская бумажная фабрика» к категории надежных поставщиков (Приложение Н).

Описанные выше составляющие непосредственно влияют на деятельность исследуемого предприятия и соответственно на его конкурентоспособность. Рассмотрим причинно-следственные связи неэффективности работы предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» с помощью диаграммы Исикава (Рисунок 3.2).

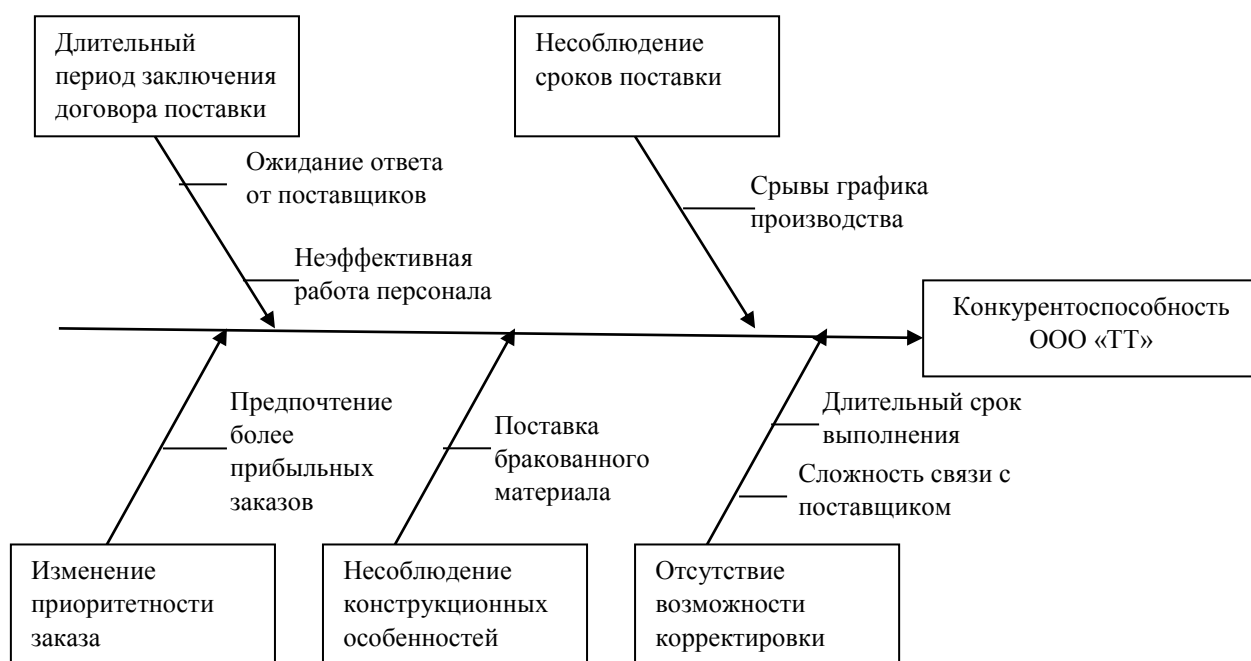


Рисунок 3.2 – Диаграмма причинно-следственных связей

Определим потери предприятия, возникающие в результате неэффективной работы поставщика, включающие в себя простои и штрафные санкции (Таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Потери предприятия за счет неэффективной работы поставщика

Клиент	Штрафные санкции, тыс. руб.	Простой, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Доля клиента, %
ООО «ТрансСервис»	108,75	435,8	544,55	45,47
ООО «Альянсэнерго»	98,37	290,3	388,67	32,45
ООО «ЭнергоКомплект»	119,12	145,27	264,39	22,08
Итого	326,24	871,37	1197,61	100
Степень влияния, %	27,24	72,76	100	

В связи с неэффективной работой поставщика предприятие понесло убытки в размере 1197,61 тыс. руб., из которых 871,37 тыс. руб. (72,76%) по причине простоя груза на таможенной границе и 326,24 тыс. руб. (27,24%) в связи с выплатой штрафных санкций.

Результаты мониторинга деятельности поставщика ПАО «Малинская бумажная фабрика» с учетом присвоенных коэффициентов значимости каждому фактору оценки поставщика представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Мониторинг деятельности поставщика ПАО «Малинская бумажная фабрика»

ПАО «Малинская бумажная фабрика»		За период: 2015 г.					
Качество поставок, В1 k=0,4		Организация поставок, В2 k=0,3		Лояльность поставщика, В3 k=0,2		Перспективность поставщика, В4 k=0,1	
b11	20	b21	20	b31	10	b41	15
b12	40	b22	20	b32	20	b42	0
b13	30	b23	20	b33	15	b43	15
		b24	20	b34	20		
V1	36	V2	24	V3	13	V4	3

По данным таблицы рассчитаем итоговый показатель оценки деятельности поставщика.

$$V = 100 - (36+24+13+3) = 24$$

Согласно условиям, если:

$V > 90$  – отличный поставщик

$80 < V < 90$  – надежный поставщик

$50 < V < 80$  – ненадежный поставщик

$V \leq 50$  – неудовлетворительный поставщик

Таким образом,  $V=24$  и лежит в пределах  $V \leq 50$ , следовательно, рассматриваемый поставщик ПАО «Малинская бумажная фабрика» является неудовлетворительным для исследуемого предприятия.

С целью определения надежного поставщика материалов для ООО «Тольяттинский трансформатор» необходимо провести оценку нескольких поставщиков, производящих электрокартон. Оценка будет проводиться методом рейтинговых оценок, который является наиболее распространенным методом выбора поставщика.

Для оценки привлекаются работники отдела закупок предприятия, которые, в свою очередь, проводят отбор критериев, необходимых для оценки. Каждому из критериев присваивается оценка по 10-бальной шкале и назначается удельный вес (Таблица 3.5, 3.6, 3.7).

Рассмотрим несколько предприятий, являющиеся производителем и поставщиком электрокартона на территории Российской Федерации.

АО «Пролетарий» – один из признанных лидеров по производству картона в России. На КДМ №1 производится электроизоляционный и прокладочный картоны, аналогов которому нет, не только в России, но и в ближнем зарубежье.

Таблица 3.5 – Рейтинговая оценка поставщика АО «Пролетарий»

Критерии	Удельный вес критерия	Оценка значения	Удельный вес*Оценка
1. Своевременность поставки	0,4	10	4
2. Цена	0,2	8	1,6
3. Качество продукции	0,2	9	1,8
4. Условия платежа	0,1	7	0,7
5. Возможность осуществления внеплановых поставок	0,1	6	0,6
Итого	1	-	8,7

ООО «АлтайЭнергоПривод» предлагает широкий выбор промышленного оборудования и материалов для разных отраслей промышленности. Компания реализует широкий спектр электроизоляционных материалов класса нагревостойкости В, F, H.

Таблица 3.6 – Рейтинговая оценка поставщика ООО «АлтайЭнергоПривод»

Критерии	Удельный вес критерия	Оценка значения	Удельный вес*Оценка
1. Своевременность поставки	0,3	9	2,7
2. Цена	0,1	9	0,9
3. Качество продукции	0,2	8	1,6
4. Условия платежа	0,2	8	1,6
5. Возможность осуществления внеплановых поставок	0,2	7	1,4
Итого	1	-	8,2

ООО «ИЗОВОЛЬТ» появилась на рынке электроизоляционных материалов в 2005 году. За это время компания заняла лидирующие позиции по поставкам промышленной изоляции и конструкционных материалов по России и Санкт-Петербургу. Электрокартон, или прессшпан, обладает уникальными свойствами и используется для работы в воздушной среде при температуре до +90 С.

Таблица 3.7 – Рейтинговая оценка поставщика ООО «ИЗОВОЛЬТ»

Критерии	Удельный вес критерия	Оценка значения	Удельный вес*Оценка
1. Своевременность поставки	0,4	8	3,2
2. Цена	0,1	9	0,9
3. Качество продукции	0,2	7	1,4
4. Условия платежа	0,2	6	1,2
5. Возможность осуществления внеплановых поставок	0,1	5	0,5
Итого	1	-	7,2

Оценка поставщиков рейтинговым методом показала, что наиболее оптимальным и надежным поставщиком электрокартона для исследуемого предприятия является АО «Пролетарий», т.к. суммарный показатель оценки составил 8,7, что значительно больше в сравнении с другими рассматриваемыми предприятиями.

Проведем сравнительный анализ существующего и потенциального поставщика электрокартона с учетом выделенных факторов (Таблица 3.8).

Таблица 3.8 – Сравнительный анализ поставщиков электрокартона

Факторы	ПАО «Малинская бумажная фабрика»	АО «Пролетарий»
1. Размер заказа в год, в том числе:	3340000	3600000
– цена за ед.	167	180
– потребность в год, кг.	20000	20000
2. Затраты на выполнение заказа (транспортные расходы), руб.	293800	157520
3. Простой, руб.	871370	-
4. Штрафные санкции, руб.	326240	-
Итого	4831410	3757520

На основании данных, полученных в таблице, можно сделать вывод о том, что деятельность существующего поставщика ПАО «Малинская бумажная фабрика» оказывает отрицательное влияние на работу предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор». К наибольшим затратам относятся затраты на доставку материалов из Украины в Тольятти (293800 руб. в год) с учетом упаковочной тары и расстояния в 1687 км. Также образуются затраты, связанные с таможенным оформлением груза на границе двух стран (871370 руб. в год, т.е., 0,5% за каждый день простоя от стоимости груза) и уплата штрафных санкций в размере 326240 руб. Потенциальный поставщик электрокартона АО «Пролетарий» находится в Брянске на расстоянии 1193 км. Таким образом, затраты на перевозку груза существенно меньше и составляют 3757520 руб. в год. Также отсутствуют простои и штрафные санкции. Тем

самым, выбран поставщик материала, удовлетворяющий требованиям заказчика – АО «Пролетарий».

Таким образом, экономический эффект предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» за счет замены поставщика составит:

$$\text{Э} = 4831410 - 3757520 = 1073890 \text{ руб.}$$

Немаловажной проблемой на предприятии является высокая длительность заключения договоров поставки с заказчиками. В рамках решения данной проблемы целесообразно применить метод сетевого планирования и управления.

Изначально необходимо рассмотреть существующую на предприятии систему заключения договоров поставки с учетом времени на выполнение каждой операции и исполнителей. Исполнителями данного процесса являются специалисты предприятия, в частности, менеджер по закупкам – 1, начальник ПЭО – 1, начальник конструкторского отдела – 1, конструктора – 2, начальник цеха – 1, начальник технологического отдела – 1, технолог – 1, начальник ПДО – 1, менеджер по продажам – 1, коммерческий директор – 1.

Номера работ и их описание представлены в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Описание работ при заключении договора поставки

Номера работ	Описание работ
0-1	Поступление заявки на трансформатор в отдел продаж
1-2	Поступление заявки на трансформатор в конструкторский отдел
2-3	Разработка технической документации, чертежей и спецификаций
3-4	Разработка технологической карты изготовления трансформатора
4-5	Передача технической документации в ПДО
5-6	Передача чертежей в цех производства
6-7	Повторная передача чертежей в ПДО
7-8	Передача технической документации на утверждение заказчику
8-9	Ожидание ответа от заказчика
9-10	Передача технической документации в отдел снабжения
10-11	Рассылка заказа поставщикам
11-12	Ожидание ответа от поставщиков
12-13	Анализ существующих поставщиков
13-14	Анализ потенциальных поставщиков
14-15	Выбор оптимального поставщика

15-16	Ожидание ответа от заказчика
16-17	Передача информации в ПЭО
17-18	Передача пакета документов в отдел продаж
18-19	Согласование документации с заказчиком
19-20	Заключение договора

Сетевой график процесса заключения договора поставки представлен в Приложении П.

Распределение трудоемкости между исполнителями по длительности выполнения работ, а также минимальная и максимальная трудоемкость для каждой операции с указанием количества человек, выполняющих работу, представлены в Приложении П 1.1, 1.2.

По формуле 3.1 рассчитаем продолжительность критического пути заключения договора поставки:

$$L = \sum_1^k T_i, \quad (3.1)$$

где  $k$  – количество работ входящих в данный путь.

Таким образом, продолжительность пути равна

$$L = 2 + 2 + 5 + 6 + 2 + 2 + 1 + 1 + 2 + 2 + 2 + 5 + 2 + 2 + 2 + 4 + 2 + 2 + 2 + 3 = 51$$

Итак, длительность заключения договора поставки на предприятии в данный момент составляет 51 день, т.е. 2,4 месяца.

Далее рассчитаем затраты на заработную плату исполнителей процесса (Таблица 3.10).

Таблица 3.10 – Затраты на заработную плату исполнителей

Наименование должностей	Численность рабочих	Месячный оклад, руб.	Средняя дневная ставка, руб.	Время занятости	Сумма заработной платы, руб.
Менеджер по закупкам	1	25000	1020,41	12	12245
Начальник ПЭО	1	36000	1469,39	4	5878



## Продолжение таблицы 3.10

Начальник конструкторского отдела	1	33000	1346,94	7	9429
Конструктор	2	54000	2204,08	10	22041
Начальник цеха	1	29000	1183,67	3	3551
Начальник технологического отдела	1	34000	1387,76	8	11102
Технолог	1	21000	857,14	6	5143
Начальник ПДО	1	32000	1306,12	8	10449
Менеджер по продажам	1	28000	1142,86	14	16000
Коммерческий директор	1	52000	2122,45	5	10612
Основная заработная плата (с учетом премии 10%)					117094
Дополнительная заработная плата					11709,4
Страховые взносы					38641,02
Итого заработная плата					167444,4

Таким образом, затраты на заработную плату исполнителей процесса заключения договора поставки на всех его этапах составляет 167444,4 руб.

С целью сокращения длительности периода заключения договоров поставки на предприятии, рекомендуется некоторые этапы выполнять параллельно.

Номера работ и их описание с учетом оптимизации представлены в таблице 3.11.

Таблица 3.11 – Описание работ при заключении договора поставки

Номера работ	Описание работ
0-1	Поступление заявки на трансформатор в отдел продаж
1-2	Поступление заявки на трансформатор в конструкторский отдел
2-3	Разработка технической документации, чертежей и спецификаций
3-4	Разработка технологической карты изготовления трансформатора
4-5	Передача технической документации в ПДО
5-6	Передача технической документации в отдел продаж
6-7	Передача технической документации на утверждение заказчику
6-8	Передача технической документации в отдел снабжения
8-9	Рассылка заказа поставщикам
9-10	Ожидание ответа от поставщиков
10-11	Анализ и выбор поставщиков

11-12	Ожидание ответа от заказчика
7-12	Передача информации в ПЭО
12-13	Передача пакета документов в отдел продаж
13-14	Согласование документации с заказчиком
14-15	Заключение договора

Сетевой график процесса заключения договора поставки с учетом параллельного выполнения отдельных этапов работ представлен в Приложении Р.

Распределение трудоемкости между исполнителями по длительности выполнения работ, а также минимальная и максимальная трудоемкость для каждой операции с указанием количества человек, выполняющих работу представлены в Приложении Р 1.1, 1.3.

На заключительном этапе построим сетевой график с учетом оптимизации по времени выполнения параллельных работ (Приложение Р 1.2).

В результате оптимизации сетевого графика сокращается длительность процесса заключения договора. Рассчитаем критический и подкритический пути выполнения работ.

$$L_1 = (0-1-2-3-4-5-6-7-12-13-14-15) = \\ = 2+2+5+6+1+1+1+2+3+1+2+2+2+2 = 33$$

$$L_2 = (0-1-2-3-4-5-6-8-9-10-11-12-13-14-15) = \\ = 2+2+5+6+1+9+2+1+2+2+2 = 32$$

Рассчитаем коэффициент напряженности работ по формуле 3.2:

$$K_n = \frac{L_2}{L_1}, \quad (3.2)$$

где  $L_1$  – длина критического пути;

$L_2$  – длина подкритического пути.

Коэффициент напряженности равен:

$$K_n = \frac{32}{33} = 0,97$$

Итак, длительность заключения договора поставки на предприятии с после оптимизации составит 33 дней, т.е. 1,6 месяца.

Далее рассчитаем затраты на заработную плату исполнителей процесса с учетом оптимизации (Таблица 3.12).

Таблица 3.12 – Затраты на заработную плату исполнителей

Наименование должностей	Численность рабочих	Месячный оклад, руб.	Средняя дневная ставка, руб.	Время занятости	Сумма заработной платы, руб.
Менеджер по закупкам	1	25000	1020,41	13	13265
Начальник ПЭО	1	36000	1469,39	11	16163
Начальник конструкторского отдела	1	33000	1346,94	7	9429
Конструктор	2	54000	2204,08	10	22041
Начальник цеха	1	29000	1183,67	1	1184
Начальник технологического отдела	1	34000	1387,76	6	8327
Технолог	1	21000	857,14	6	5143
Начальник ПДО	1	32000	1306,12	4	5224
Менеджер по продажам	1	28000	1142,86	13	14857
Коммерческий директор	1	52000	2122,45	4	8490
Основная заработная плата (с учетом премии 10%)					114535
Дополнительная заработная плата					11453,5
Страховые взносы					37796,55
Итого заработная плата					163785,1

Таким образом, затраты на заработную плату исполнителей после оптимизации на всех его этапах составляет 163785,1 руб.

На основании проведенных расчетов по оптимизации длительности заключения договора поставки на предприятии, определим экономическую эффективность от внедрения предложенного мероприятия.

Рассчитаем снижение трудоемкости процесса по формуле 3.3.

$$\Delta T = \frac{T_1 - T_0}{T_0} * 100\% , \quad (3.3)$$

где  $T_1$  – трудоемкость работ до внедрения;

$T_2$  – трудоемкость работ после внедрения.

$$\Delta T = \frac{33 - 51}{51} * 100 = -35\%$$

Таким образом, трудоемкость процесса заключения договора поставки снизилась на 35%.

Производительность труда рассчитывается по формуле 3.4:

$$\Delta W = \frac{100 * \Delta T}{100 - \Delta T}, \quad (3.4)$$

где  $\Delta T$  – изменение трудоемкости, %

$$\Delta W = \frac{100 * 35}{100 - 35} = 53,85$$

Аналогичным путем рассчитаем экономическую эффективность по оплате труда исполнителей процесса.

$$\Delta ЗП = \frac{ЗП_1 - ЗП_0}{ЗП_0} * 100\%, \quad (3.5)$$

где  $ЗП_1$  – заработная плата работников до внедрения;

$ЗП_2$  – заработная плата работников после внедрения.

$$\Delta ЗП = \frac{167444,4 - 163785,1}{163785,1} * 100\% = -2,2\%$$

Таким образом, условная экономия по заработной плате составила 2,2%.

Произведем пересчет производительности труда на предприятие в целом по формуле 3.6.

$$\Delta W_{общ} = \frac{\Delta W * Ч_{comp}}{Ч_{nnn}}, \% \quad (3.6)$$

где  $\Delta W$  – производительность труда исполнителей процесса, %;

$Ч_{\text{сотр}}$  – количество исполнителей, участвующих в процессе, чел.;

$Ч_{\text{ппп}}$  – численность промышленно-производственного персонала, чел.

$$\Delta W_{\text{общ}} = \frac{53,85 * 11}{1804} = 0,33\%$$

Таким образом, рост производительности труда в целом по предприятию составит 0,33%.

Ожидаемый прирост выручки от реализации продукции в результате сокращения длительности заключения договора по формуле 3.7.

$$\Delta CF = \frac{CF * \Delta W_{\text{общ}}}{100}, \quad (3.7)$$

где CF – выручка от реализации продукции за 2015 год, руб.;

$\Delta W_{\text{общ}}$  – общая производительность труда.

$$\Delta CF = \frac{5760793 * 0,33}{100} = 19010,6$$

Прирост выручки от реализации продукции за 2015 г. составил 19010,6 тыс. руб.

Оценка эффективности от предложенных мероприятий представлена в таблице 3.13.

Таблица 3.13 – Оценка эффективности предложенных мероприятий

Показатели	Значение
1. Ожидаемый прирост выручки от реализации продукции	19010,6
2. Снижение трудоемкости, %	35
3. Рост производительности труда по предприятию в целом, %	0,33
4. Условная экономия по оплате труда, %	2,2

В результате предложенного мероприятия по оптимизации длительности процесса заключения договора поставки на предприятии ООО «Тольяттинский трансформатор» произошло снижение трудоемкости процесса на 35%. Рост

производительности труда по предприятию в целом составил 0,33%. Прирост выручки от реализации продукции в результате сокращения длительности заключения договора составил 19010,6 тыс. руб., что положительно характеризует деятельность предприятия.

### 3.2 Прогнозная оценка уровня конкурентоспособности предприятия

По результатам внедрения мероприятий, предложенных в п. 3.1, по повышению конкурентоспособности на основе логистики целесообразно оценить изменение конкурентоспособности ООО «Тольяттинский трансформатор».

Средние значения по критериям конкурентоспособности исследуемого предприятия для построения многоугольника конкурентоспособности РАДАР, представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Расчет среднего значения по критериям конкурентоспособности ООО «Тольяттинский трансформатор»

Критерии		Эксперты					Среднее значение
		1	2	3	4	5	
	Цена	5	4	4	5	5	4,6
	Качество продукции	4	4	5	5	5	4,6
	Широта ассортимента	4	4	5	5	5	4,2
	Соблюдение конструктивных особенностей	5	4	4	5	4	4,6
Логистическое обслуживание	Надежность поставки	5	5	5	4	5	4,8
	Соблюдение сроков поставки	5	5	4	5	5	4,8
	Качество предоставления сервиса	5	4	5	4	5	4,6

Далее, рассчитав среднее значение каждого оцениваемого критерия, построим радар конкурентоспособности продукции. Средние значения по каждому параметру предприятий-конкурентов остаются неизменными.

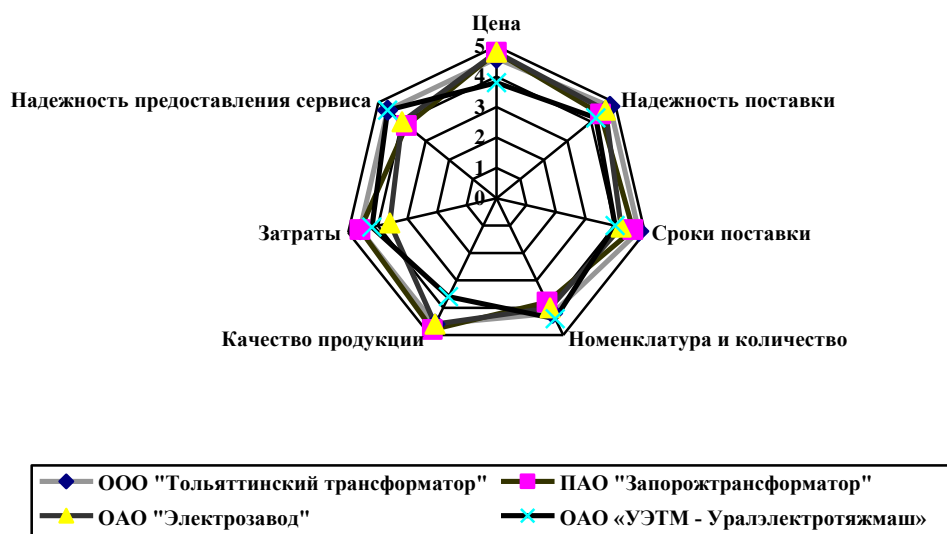


Рисунок 3.3 – Радар конкурентоспособности на рынке производства трансформаторов

По данным рисунка, можно сделать вывод о том, что исследуемое предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор» соответствует оцениваемым критериям, т.к. значения параметров максимально близки к высшему баллу.

Далее, найдём площадь многоугольника ООО «Тольяттинский трансформатор». Площади многоугольников предприятий-конкурентов останется неизменной.

$$S_{\text{Тольяттинский трансформатор}} = \frac{4,6 * 4,7 + 4,6 * 4,4 + 4,3 * 4,8 + 4,2 * 4,1 + 4,3 * 4,5 + 4,7 * 4,5}{2} = 60,11$$

Площадь многоугольника ОАО «УЭТМ - Уралэлектротяжмаш» равна:

$$S_{\text{УЭТМ}} = \frac{3,5 * 3,8 + 4,8 * 4,5 + 4,4 * 4,5 + 4,4 * 4,4 + 4 * 4,2 + 4,6 * 4,6}{2} = 56,01$$

Площадь многоугольника ПАО «Запорожтрансформатор» равна:

$$S_{\text{Запорожтрансформатор}} = \frac{3,4 * 3,6 + 4,8 * 4,6 + 4,5 * 4,5 + 4,5 * 4,2 + 3,7 * 4,2 + 4,7 * 4,6}{2} = 55,31$$

Площадь многоугольника ОАО «Электростроитель» равна:

$$S_{\text{Электростроитель}} = \frac{3,6 * 4,7 + 5 * 4,6 + 4,6 * 4,3 + 4,3 * 4 + 4 * 4,5 + 4,7 * 4}{2} = 56,85$$

Соответственно площадь общего многоугольника также изменится и будет равна:

$$S_{\text{общ}} = \frac{4,1 * 5}{2} * 7 = 71,75$$

Рассчитаем индексы конкурентоспособности исследуемого предприятия и его основных конкурентов.

$$I_{\text{Тольяттинский трансформатор}} = \frac{60,11}{71,75} = 0,84$$

$$I_{\text{УЭТМ}} = \frac{56,01}{71,75} = 0,78$$

$$I_{\text{Запорожтрансформатор}} = \frac{55,31}{71,75} = 0,77$$

$$I_{\text{Электростроитель}} = \frac{56,85}{71,75} = 0,79$$

Таблица 3.15 – Сводная таблица результатов по конкурентоспособности предприятий

Критерии		Предприятия			
		ООО «ГТ»	ОАО «УЭТМ»	ПАО «ЗТР»	ОАО «ЭЗ»
	Цена	4,6	3,8	4,8	4,8
	Качество продукции	4,8	4,2	4,4	4,6
	Широта ассортимента	4,8	4	4,6	4,2
	Соблюдение конструктивных особенностей	4,2	4,4	3,8	4



Логистическое обслуживание	Надежность поставки	4,6	3,6	4,8	4,6
	Соблюдение сроков поставки	4,6	4,2	4,6	3,6
	Качество предоставления сервиса	4,6	4,6	3,8	4

При сравнении полученного индекса конкурентоспособности (таблица 3.15) ООО «Тольяттинский трансформатор» с его ближайшими в отрасли конкурентами, было выявлено, что у ООО «Тольяттинский трансформатор» данный показатель остается высоким и составляет 84%, что на 0,3% выше, чем результат, наблюдаемый до внедрения мероприятий.

Экспертная оценка потребителей относительно качества обслуживания: с учетом внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, повысится и среднее значение атрибутов обслуживания потребителей.

Критерии оценки обслуживания потребителей, их важность и среднее значение представлены в Приложении С.

На основе выбранных атрибутов и полученных значений построим диаграмма, представленная на рисунке 3.4.

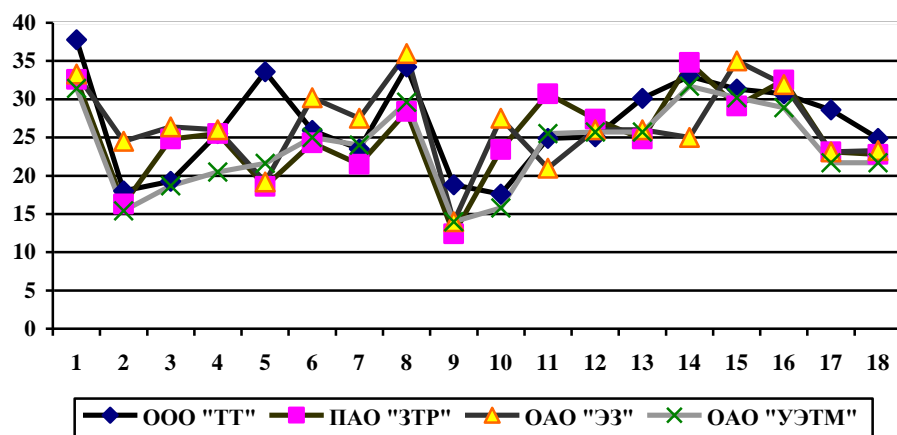


Рисунок 3.4 – Значение атрибутов качества обслуживания потребителей после внедрения мероприятий

Аналогично преобразуем полученную матрицу, представленную в Приложении, в матрицу Z. Полученная на основе значений и эталона матрица Z представлена в Приложении С 1.1.

Таким образом, на основе таксонометрического метода находим значение уровня конкурентоспособности R для каждого предприятия по следующей формуле:

$$R_i = (Z_1 - Z_{эм})^2 + (Z_2 - Z_{эм})^2 + \dots + (Z_n - Z_{эм})^2 \quad (3.6)$$

Получаем:

$$R_{ООО \text{ «ТТ»}} = 10,28$$

$$R_{ПАО \text{ «ЗТР»}} = 17,30$$

$$R_{ОАО \text{ «ЭЗ»}} = 12,02$$

$$R_{ОАО \text{ «УЭТМ»}} = 24,73$$

Итак, значение показателя оценки качества обслуживания потребителя снизилось на 2,07 пункта и стало наилучшим среди конкурентов. Данный факт свидетельствует о целесообразности и внедрении предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Учитывая экономическую сущность предложенных мероприятий целесообразно повторить оценку уровня идеального заказа ООО «Тольяттинский трансформатор» и найти степень его достижения (Таблица 3.16).

Таблица 3.16 – Расчет достижения идеального заказа ООО «Тольяттинский трансформатор» и его основных конкурентов

Предприятие	Заказ	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Итого, %
ООО «ТТ»	Своевременная доставка	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	90

Продолжение таблицы 3.16

	Наличие сопроводительной документации	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	100
	Соблюдение конструктивных особенностей	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	90
	Идеальный заказ	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	90
ПАО «ЗТР»	Своевременная доставка	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Нет	Да	Да	80
	Наличие сопроводительной документации	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	90
	Соблюдение конструктивных особенностей	Да	Нет	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	80
	Идеальный заказ	Да	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Да	Да	50
ОАО ХК «ЭЗ»	Своевременная доставка	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	80
	Наличие сопроводительной документации	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	Да	Да	Да	90
	Соблюдение конструктивных особенностей	Да	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Да	80
	Идеальный заказ	Да	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	60
ОАО «УЭТМ»	Своевременная доставка	Нет	Нет	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	Нет	60
	Наличие сопроводительной документации	Да	Да	Нет	Нет	Да	Да	Да	Да	Да	Да	80
	Соблюдение конструктивных особенностей	Да	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Да	70
	Идеальный заказ	Нет	Нет	Нет	Нет	Да	Нет	Да	Да	Нет	Нет	30

Таким образом, итоговый показатель достижения уровня идеального заказа для всех потребителей трансформаторного оборудования исследуемого предприятия составит 90%. Данный показатель оказался выше на 30% в связи с внедрением мероприятий по смене поставщика и сокращением периода заключения договора с заказчиком. По сравнению с ближайшими конкурентами данный показатель значительно выше. Значения выбранных критериев близки к максимальному. Доставка продукции будет осуществляться в срок, с полным пакетом сопроводительной документации и с соблюдением конструктивных особенностей продукции, в частности, трансформатора. В данном случае заказ будет являться идеальным и соответствовать всем требованиям заказчика предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор».

Итак, предлагаемые мероприятия:

- замена поставщика материалов и комплектующих;
- применение методики сетевого планирования и управления для оптимизации процесса заключения договора

позволят устранить «узкие места» деятельности предприятия. По прогнозным оценкам, конкурентоспособность предприятия по методу РАДАР возрастет на 0,3%, по таксонометрическому методу – на 2,07, по методике идеального заказа на 30%.

Таким образом, задачи, поставленные заказчиком ООО «Тольяттинский трансформатор» можно считать выполненными.

## Заключение

Развитие логистики и внедрение логистических инструментов позволяет найти новые пути повышения конкурентоспособности предприятия, что обеспечит его долгосрочное существование на рынке.

Конкурентоспособность предприятия определяется нами как возможность эффективной хозяйственной деятельности предприятия на уровне отраслей промышленности и прибыльной реализации произведенной продукции в условиях конкурентного рынка.

Заказчик ООО «Тольяттинский трансформатор» особое внимание уделяет конкурентоспособности предприятия и разработке различных мероприятий для повышения её уровня.

В связи с этим цель бакалаврской работы определена как повышение конкурентоспособности промышленного предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» на основе логистики.

В теоретической главе работы были рассмотрены различные трактовки понятия «конкурентоспособность» и предложены критерии классификации.

Также были рассмотрены методы оценки конкурентоспособности предприятия и выделены следующие: оценка с позиции сравнительных преимуществ, оценка с позиции теории равновесия, оценка на базе качества продукции, оценка исходя из теории эффективности конкуренции, матричный метод, построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности». Определены их преимущества и недостатки. Оценку конкурентоспособности предлагается осуществлять на основе маркетингового, логистического и квалиметрического подходов.

Во второй главе бакалаврской работы была проведена оценка эффективности деятельности предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор».

Рассмотрена машиностроительная отрасль, в которой функционирует предприятие, её структура. Изложены показатели развития производства

отрасли. По данным прогноза социально-экономического развития Российской Федерации на 2016 год и на плановый период 2017 и 2018 годов, разработанным Министерством экономического развития России в период 2016 – 2018 гг. ожидается положительная тенденция развития производства машиностроительной продукции. Прогноз по показателям развития производства отрасли машиностроения в период 2016-2018 гг. выглядит следующим образом: производство машин и оборудования – 90,40%; производство электрооборудования и оптического оборудования – 98,10%; производство транспортных средств и оборудования – 98,10

Проведенный PEST-анализ отрасли показал, что факторы оказывают одинаковое влияние на отрасль. Среди экономических факторов наибольшее влияние наблюдается со стороны увеличения курса валют, инфляционных процессов и соответственно падение спроса.

Политический фактор отражает изменение в законодательстве страны. С вводом экономических санкций со стороны западных партнеров накладываются определенные ограничения и запреты на финансово-хозяйственную деятельность хозяйствующих субъектов.

В связи с израсходованием научно-технических разработок, применяемых в отрасли и неготовностью выхода новых продуктов на рынке снижается объем продаж выпускаемой продукции

В работе проведен анализ организационно-экономических показателей деятельности предприятия за период 2013-2015 гг. За рассматриваемый период выручка увеличилась на 38,16%, что с положительной стороны характеризует деятельность предприятия, себестоимость также увеличилась на 44,79%. Вместе с тем наблюдается тенденция роста затрат на рубль выручки на 4,12 коп. Прибыль от продаж снизилась на 2,45% за счет увеличения коммерческих расходов на 48,08%. Темп роста производительности труда – 37,86% опережает темп роста средней заработной платы в 7 раз, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Основными конкурентами ООО «Тольяттинский Трансформатор» являются различные российские и зарубежные предприятия, которые также успешно функционируют в рассматриваемой отрасли: ПАО «Запорожтрансформатор», Украина; ОАО «УЭТМ-Уралэлектротяжмаш», Екатеринбург; ОАО ХК «Электростанция», Москва.

SWOT-анализ предприятия показал, что исследуемое предприятие ориентирует свои усилия на повышение качества и конкурентоспособности основных видов продукции, на поддержание договорных отношений с клиентами.

Одними из важных критериев показателей сильной стороны является то, что исследуемое предприятие располагает широким ассортиментом продукции, что отличает его от конкурентов.

Оценка значимости слабых сторон показала, что у предприятия физические и морально устаревшие основные фонды и, как следствие, устаревание технологических процессов производства.

Важность предприятия заключается в том, что электроэнергетический комплекс выступает базовой отраслью экономики Самарской области, имеет положительную динамику развития и является необходимым для жизнеобеспечения региона и страны в целом.

Основными угрозами для исследуемого предприятия является высокий уровень технологий конкурентов, что добавляет им значительных преимуществ на рынке. Также большое влияние оказывает рост инфляции и нестабильное финансовое положение населения и падение совокупного спроса.

ООО «Тольяттинский трансформатор» на сегодняшний день занимает главные позиции и является одним из лидеров по производству трансформаторов различных видов в отрасли машиностроения, в частности в электроэнергетической сфере.

С целью выявления степени концентрации рынка были рассчитаны такие показатели как, индекс F3, индекс F4, индекс Гершмана-Герфинделя.

За рассматриваемый период индекс F3 составил более 70%, следовательно, уровень концентрации очень высокий, то есть отраслевой рынок представляет собой явную олигополию. Индекс F4 подтверждает этот вывод. Индекс Гершмана-Герфинделя (ИНН) также соответствует олигополистической конкуренции и очень сильной концентрации.

Маркетинговый подход к оценке конкурентоспособности предприятия позволил выявить долю исследуемого предприятия на рынке трансформаторного оборудования за период 2015г. – 58,64%. Данный показатель имеет среднее значение по сравнению с предприятиями-конкурентами. Относительная доля рынка 2014-2015 гг. составила 0,45% и 0,46% соответственно. ООО «Тольяттинский трансформатор» в 2015 г. незначительно увеличил свою долю рынка с сфере производства трансформаторов по сравнению в предыдущим периодом.

На основе логистического подхода индекс конкурентоспособности по методике РАДАР составляет 81%, что составляет среднее значение по сравнению с предприятиями-конкурентами.

При оценке конкурентоспособности предприятия таксонометрическим методом индекс составил 12,35. Наилучшее значение соответствует одному из лидирующих предприятий в области производства трансформаторного оборудования ОАО ХК «Электрозавод» – 11,35%.

Методика идеального заказа выявила ряд несовершенств в работе предприятия. Индекс конкурентоспособности составил 60%, что ниже по сравнению с ближайшими конкурентами.

Квалиметрический подход к оценке конкурентоспособности предприятия показал, что уровень конкурентоспособности исследуемого предприятия находится на среднем уровне и составляет 119,57.

На основе данных методик был сделан вывод о том, что исследуемое предприятие является крупнейшим в своей отрасли и занимает одну из лидирующих позиций на рынке производства трансформаторов.

Однако был выявлен ряд проблем:



– срывы сроков поставки комплектующих изделий для производства трансформаторного оборудования, что влияет на ход технологического процесса;

– длительный период заключения договоров с заказчиками, что приводит к простоям в производстве и затратам большого количества времени;

– изменение приоритетности заказа;

– несоблюдение конструкционных особенностей при производстве.

В третьей главе бакалаврской работы были предложены рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «Гольяттинский трансформатор» в соответствии с заданием, полученным от заказчика.

В качестве мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия на основе логистики были предложены следующие:

– замена поставщика с целью устранения срывов сроков поставки комплектующих, что влияет на ход производственного процесса;

– применение методики сетевого планирования и управления с целью сокращения длительности заключения договоров с поставщиками и потребителями.

В рамках первого мероприятия проведена оценка действующего поставщика по четырем составляющим, а именно В1 – совокупность уровня качества поставок, В2 – уровень организации поставок, В3 – степень лояльности поставщика, В4 – перспективность поставщика.

На данный момент поставщиком материала является ПАО «Малинская бумажная фабрика» (Украина). Итоговый показатель оценки деятельности поставщика составил 24, который показал, что поставщик является неудовлетворительным.

Оценка потенциальных поставщиков рейтинговым методом показала, что наиболее оптимальным и надежным поставщиком электрокартона для исследуемого предприятия является АО «Пролетарий», т.к. суммарный

показатель оценки составил 8,7, что значительно больше в сравнении с другими рассматриваемыми предприятиями.

В результате замены поставщика экономический эффект предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» составит 1,073 млн. руб.

В рамках второго мероприятия рассмотрен процесс заключения договоров с заказчиком. На основе применения методики сетевого планирования и управления сократилась длительность данного процесса на 18 дней. Рассчитана трудоемкость процесса, определены критические и подкритические пути выполнения отдельных этапов работ. Рассчитана заработная плата исполнителей процесса с учетом трудоемкости. За счет этого произошло снижение трудоемкости на 35%, рост производительности труда по предприятию в целом составил 0,33%, условная экономия по оплате труда – 2,2%, ожидаемый прирост выручки от реализации продукции составил 19010,6 руб.

По прогнозным оценкам внедрение предложенных мероприятий приведет к повышению уровня конкурентоспособности предприятия по методу РАДАР – на 0,3%, по таксонометрическому методу – на 2,07, по методике идеального заказа на 30%. Это подтверждается актом внедрения.

Таким образом, в результате исследования цели, поставленные заказчиком бакалаврской работы, успешно достигнуты, задачи решены.

## Библиографический список

1. Аникин, Б.А. Логистика / Б.А. Аникин. – М.: Проспект, 2013. – 406 с.
2. Гаджинский, А. М. Логистика: учебник для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" / А. М. Гаджинский. – Москва: Дашков и К°, 2013. – 420 с.
3. Дыбская, В. Логистика / В. Дыбская, Е. Зайцев, В. Сергеев, А. Стерлигова. – М.: Эксмо, 2013. – 944 с.
4. Карпов, А.Л. Конкурентное пространство предприятия и отрасли: монография / А.Л. Карпов. – Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2011. – 280 с.
5. Круглик, В. Конкурентоспособность предприятия (фирмы) / В.Круглик, А. Александров, А. Неделькин, О. Савчук. – М.: Инфра-М, 2013. – 288 с.
6. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Издательство: Омега-Л, 2011. – 328 с.
7. Мокроносов, А. Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
8. Сахарова, Л.А. Российская промышленность: организационно-экономические инструменты повышения конкурентоспособности в условиях реструктуризации: монография / Л.А. Сахарова. – М.: Русайнс, 2015. – 268 с.
9. Степанов, В. И. Логистика: учебное пособие для высших учебных заведений по направлению подготовки "Экономика" и экономическим специальностям / В. И. Степанов. – М.: Изд-во Проспект, 2010. – 487 с.
10. Тарануха, Ю.В. Конкурентные стратегии. Современные способы завоевания преимуществ / Ю.В. Тарануха. – М.: Издательство «Русайнс», 2016. – 358 с.
11. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения. Гриф МО РФ / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2015. – 352 с.

- 12.Абаева, Н.П., Старостина, Т.Г. Конкурентоспособность организации // Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет (УлГТУ). – 2010. – 91 с.
- 13.Гаращенко, Н.М., Коцюба А.С. Инструментальная адаптация модели пяти сил отраслевой конкуренции М. Портера на основе теории нечетких множеств // Современная конкуренция. Научно-практический журнал. – 2013. – №4 – С.38-54
- 14.Головачев, А.С. Конкурентоспособность организации. Учебное пособие // Минск: Выш. шк. – 2012. – 319 с.
- 15.Доржиева, Е.В. Анализ конкурентоспособности сельского хозяйства региона // Вестник Бурятского государственного университета. – 2011. – №2.
- 16.Дюков, И.И. Управление конкурентоспособностью компании // Санкт-Петербург: Ниу итмо. – 2011. – 100 с.
- 17.Лазаренко, А.А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый. – 2014. – №1.
- 18.Лебедева, Н.А. Конкурентный анализ в бизнесе // Орел: МАБИВ. – 2014. – 140 с.
- 19.Мансуров, Р.Е. Об экономической сущности понятия «конкурентоспособность агропромышленного предприятия» // Вестник Орловского государственного аграрного университета. – 2011. – №3.
- 20.Дулисова, И.Л. Конкурентоспособность фирмы и конкурентоспособность товара [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/essai/6.Htm> (дата обращения: 01.06.2016)
- 21.Млоток, Е. Принципы маркетингового исследования конкуренции на рынке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m3/> (дата обращения: 01.06.2016).
- 22.Мошнов, В.А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- [http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate\\_competitiveness.shtml](http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml) (дата обращения: 01.06.2016).
23. Пашкова, Е.Ю., Дулова Е.В. Конкурентоспособность товаров и услуг // Самара: РИЦ СГСХА. – 2015. – 135 с.
24. Старостина, Т.Г. Конкурентный потенциал организации / Ульяновск: УлГТУ. – 2014. – 115 с.
25. Bowersox, D. Logistics. Integrated supply chain / Bowersox D., Closs D. – М.: Olympus Business – 2011.
26. Drucker P. The Preface of Management / P. Drucker. – М.: Mann, Ivanov and Ferber. – 2015. – 416 p.
27. Hacıoglu, Ü., Dincer H. (Eds.) Managerial Issues in Finance and Banking: A Strategic Approach to Competitiveness. – Springer, 2014. – 275 p.
28. Porter, M. Competitive Advantage. How to achieve high results and ensure its stability / M. Porter. – М.: Alpina Publisher. – 2016. – 716 p.
29. Porter, M. International competition. Competitive advantages of countries / M. Porter. – М.: Alpina Publisher. – 2016. – 947 p.
30. Kotler, F. Marketing Management / F. Kotler, KL Keller. – SPb.: Peter. – 2015. – 800 p.
31. JJ Lamba Strategic marketing / JJ Lamba. – М.: Nauka. – 2011. – 590 p.
32. Официальный сайт ООО «Тольяттинский трансформатор» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://transformator.com.ru> (дата обращения: 01.06.2016).
33. Официальный сайт Министерства экономического развития и инвестиций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [economy.samregion.ru](http://economy.samregion.ru) (дата обращения: 01.06.2016).

## Приложения

### Приложение А

#### Различные определения понятия «конкурентоспособность»

Определение	Автор	Критерий
Конкурентоспособность представляет собой комплексную характеристику предприятия, отражающую уровень его превосходства по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной (удовлетворение спроса и качество торгового обслуживания, имидж на рынке) и ресурсной (финансовое состояние, использование стратегического потенциала, коммерческая активность).	Бабенко Д.Н.	Определение дается с позиции двух составляющих – рыночной и ресурсной
Конкурентоспособность объектов складывается из конкурентоспособности его элементов и их организованности для достижения цели	Баринов В.	Определение дается через достижение целей
Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей	Блинов А.О., Захаров В.Я.	Определение дается с точки зрения превосходства над конкурентами
Понятие «конкурентоспособность» обозначает «быть способным к конкуренции». Конкурентоспособность объекта – это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников.	Богомолова И.П., Хохлов Е. В.	Определение дается с точки зрения внутренней деятельности субъекта

<p>Конкурентоспособность предприятия определяется нами как возможность эффективной хозяйственной деятельности предприятия на уровне отраслей промышленности и прибыльной реализации произведенной продукции в условиях конкурентного рынка</p>	<p>Бондарев А. В.</p>	<p>Определение дается с позиции функционирования субъекта и получаемого результата</p>
<p>Конкурентоспособность промышленного предприятия — это его сравнительные преимущества по отношению к другим предприятиям, достигаемые вследствие преобразований финансовых, производственных, трудовых, инновационных ресурсов о конкурентоспособный товар и реализации на этой основе стратегии конкурентоспособности на микроуровне.</p>	<p>Бондаренко О. А.</p>	<p>Определение дается на основе конкурентных преимуществ за счет имеющихся ресурсов</p>
<p>Под конкурентоспособностью предприятия мы понимаем способность объекта управления к адекватному тиснению своего состояния, для преодоления неопределенности внешней среды и получения социального, экологического, экономического, научно-технического и другого вида эффекта, на основе факторов производства, инвестиций, инноваций и других с целью обеспечения желаемой удовлетворённости целевых рынков более продуктивными и более эффективными, тем у конкурентов способами с одновременным повышением качества жизни потребителя и благополучия общества в целом.</p>	<p>Булгаков О. В.</p>	<p>Определения дается через взаимодействие хозяйствующего субъекта с внешней средой</p>

Продолжение приложения А

<p>Под конкурентоспособностью понимается способность опережать других, используя свои преимущества в достижении поставленных целей.</p>	<p>Васильева З. А.</p>	<p>Определение дается с позиции конкурентных преимуществ для достижения целей</p>
<p>Конкурентоспособность организации характеризует ее способность выживать и успешно развиваться в условиях конкурентной борьбы.</p>	<p>Голубков Е. П.</p>	<p>Определение дается через способность субъекта выживать в условиях конкурентной борьбы</p>
<p>Конкурентоспособность предприятий и фирм определяется наличием конкурентоспособных товаров и услуг, предоставляемых субъектом, и потенциальными конкурентными преимуществами предприятий и фирм, представляющими собой лучшие, чем у конкурента, значения параметров и факторов, определяющих хозяйственную деятельность: это эффективная производственная деятельность, финансовое положение предприятия, эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке и т.д.</p>	<p>Доржиева Е. В.</p>	<p>Определение дается с позиции имеющихся у хозяйствующего субъекта конкурентоспособных товаров</p>
<p>Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке, или конкурентоспособность — это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка.</p>	<p>Дулисова И. Л.</p>	<p>Определения дается через сравнение с аналогичными субъектами на рынке</p>



Продолжение приложения А

<p>Конкурентоспособность производителя - это его потенциальная или реализованная способность обеспечить вовлечение в хозяйственный оборот собственных или привлеченных активов, могущих стать конкурентными преимуществами</p>	<p>Емельянова С.В.</p>	<p>Определение дается с позиции достижения конкурентных преимуществ</p>
<p>Конкурентоспособность предприятия - это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка</p>	<p>Завьялов П.С.</p>	<p>Определение дается с точки зрения организации деятельности субъекта</p>
<p>Конкурентоспособность - это активность предприятия во внешней среде, устойчивость внутреннего развития и обеспечение на этой основе высокой эффективности деятельности. Конкурентоспособность отдельных предприятий это понятие системное, его необходимо рассматривать, во-первых, как результирующую экономических и правовых действий государства, во-вторых, как результат приобретения конкурентных преимуществ на отраслевых рынках, в-третьих, как итог управляющих воздействий на внутренние бизнес-процессы.</p>	<p>Катаев А. Е.</p>	<p>Определения рассматривается с позиции системного подхода</p>
<p>Конкурентоспособность предприятия – совокупность характеристик, включающих захваченную предприятием долю рынка, способность предприятия к производству, сбыту и развитию, способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели</p>	<p>Конно Т.</p>	<p>Определение рассматривается через ряд характеристик, присущих субъекту</p>

<p>Под конкурентоспособностью предприятия понимается его реальная и потенциальная способность, в реальных условиях, проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов.</p>	<p>Константинова И. В.</p>	<p>Определение рассматривается через производство конкурентоспособных товаров</p>
<p>Конкурентоспособность предприятия - это его способность выпускать и продавать конкурентоспособные товары</p>	<p>Костин А. В.</p>	<p>Определение дается через способность выпускать конкурентоспособные товары</p>
<p>В общем случае термин «конкурентоспособность» определяется как способность конкурировать, т.е. бороться или противостоять чему-либо.</p> <p>Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия бороться за рынок (увеличивать, уменьшать либо сохранять занимаемую долю рынка в зависимости от стратегии предприятия). Это достигается на основе внедрения инновационной техники и технологии (дающей экологические, социальные и экономические эффекты), максимально эффективного использования резервов предприятия, достижения высокого уровня инвестиционной привлекательности, что в совокупности обеспечивает выпуск конкурентоспособной продукции.</p> <p>Для случая, когда вопросы конкурентоспособности выпускаемой продукции стоят не настолько остро (например, энергетическая отрасль):</p> <p>конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия противостоять внешним воздействиям, добиваясь лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями.</p>	<p>Мансуров Р. Е.</p>	<p>Определение рассматривается через ориентацию на стратегические цели хозяйствующего субъекта</p>

Продолжение приложения А

<p>Конкурентоспособность компании – способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше - с положительной динамикой)</p>	<p>Маракулин М.В.</p>	<p>Определение рассматривается через способность функционировать в конкурентной среде</p>
<p>Сравнительное преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри национальной экономики и за ее пределами.</p>	<p>Млоток Е.</p>	<p>Определение дается через сравнение различных хозяйствующих субъектов</p>
<p>Под конкурентоспособностью предприятия подразумевается его способность как сложной открытой экономической системы прогнозировать свое будущее, выпускать продукцию, пользующуюся спросом, обеспечивать социальную защищенность работников и получать достаточную для нормального функционирования и развития прибыль.</p> <p>Конкурентоспособность предприятия – совокупность возможностей хозяйствующего субъекта формировать и поддерживать отличительные конкурентные преимущества, позволяющие наиболее эффективно удовлетворить реальные и потенциальные потребности целевых рынков.</p>	<p>Мошнов В. А.</p>	<p>Определение дается как с позиции выпуска конкурентоспособного товара, так и с позиции удовлетворения потребностей рынков</p>
<p>Конкурентоспособность - это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности</p>	<p>Петров В.</p>	<p>Определение рассматривается через завоевание рыночных позиций</p>

Продолжение приложения А

<p>Конкурентоспособность - это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов</p>	<p>Светульников С.Г.</p>	<p>Определение дается с позиции имеющейся доли рынка</p>
<p>Конкурентоспособность - это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику</p>	<p>Селезнев А.</p>	<p>Определение рассматривается через внутреннюю и внешнюю среду</p>
<p>Конкурентоспособность - «уровень предприятия» - является общей мерой интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках. В числе главных определяющих факторов этой меры выступают стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики</p>	<p>Старовойтов М.К., Фомин Б.Ф.</p>	<p>Определение рассматривается с позиции факторов, влияющих на конкурентоспособность</p>

<p>Конкурентоспособность является показателем целесообразности существования данного вида бизнеса, обобщающей характеристикой уровня и качества хозяйствования, степени адекватности предприятия внешней среде. Суть конкурентоспособности состоит в создании товаров (работ, услуг) более высокой ценности, под которой понимается органическое единство стоимости и потребительной стоимости товара, затрат и качества (полезности).</p>	<p>Степанова Г. Н.</p>	<p>Определение дается с позиции сочетания стоимости товара, затрат и качества</p>
<p>Конкурентоспособность – это свойство объекта и системы сервиса, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяется способностью выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.</p>	<p>Фатхутдинов Р. А.</p>	<p>Определение рассматривается через степень реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности хозяйствующего субъекта</p>
<p>В понятие конкурентоспособности организации вкладывается ее способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, ее преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.</p>	<p>Фатхутдинов Р. А.</p>	<p>Определение рассматривается через достижение конкурентных преимуществ на различных рынках</p>

<p>Конкурентоспособность предприятия – эффективность использования его производственного потенциала (способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента)</p>	<p>Фигурнов Э.Б., Донец Ю.Ю.</p>	<p>Определение дается через способность предприятия использовать производственный потенциал</p>
<p>Содержательная сторона категории конкурентоспособность, понимаемая нами как отношение рыночного превосходства одних производителей над другими, возникающее в силу монопольного обладания преимуществами в условиях производства и распределения продукта и позволяющее присваивать экономическую ренту в зависимости от размера рыночного пространства, на которое эти преимущества распространяются, что позволяет преодолеть отождествление конкурентоспособности с одним из факторов влияния, сделать эту категорию универсальной для различных уровней иерархии и сфер деятельности; раскрыть содержащиеся в ней причинно-следственные связи.</p>	<p>Хомутова А. И.</p>	<p>Определение дается через отношение рыночного превосходства одних производителей над другими</p>
<p>Если рассматривать понятие «конкурентоспособность» применительно к предприятию, то его можно определить, как возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Эта реализация обеспечивается всем комплексом имеющихся у предприятия средств. Конкурентоспособность любого предприятия - это итоги его производственно-финансовой деятельности, в которых отражаются усилия всех, без исключения служб и подразделений, а также способность реагировать на изменение конъюнктуры рынка.</p>	<p>Черкасов В. А.</p>	<p>Определение дается через возможность эффективной хозяйственной деятельности и её итоги</p>

Конкурентоспособность предприятия – это возможность и динамика приспособления его к условиям рыночной конкуренции	Яшин Н.С.	Определение рассматривается с позиции рыночной конкуренции
---	-----------	--

Классификация основных подходов к понятию «конкурентоспособность»

Критерий классификации	Авторы	Основные признаки
На основе внутренней и внешней среды	Бабенко Д.Н.	Отражение уровня превосходства предприятия по отношению к реальным конкурентам по двум составляющим – рыночной (удовлетворение спроса и качество торгового обслуживания, имидж на рынке) и ресурсной (финансовое состояние, использование стратегического потенциала, коммерческая активность)
	Бондаренко О.А.	Производство конкурентоспособного товара за счет использования финансовых, производственных, трудовых, инновационных ресурсов
	Булгаков О.В.	Получение социального, экологического, экономического, научно-технического эффекта, на основе факторов производства с целью обеспечения желаемой удовлетворённости целевых рынков для преодоления неопределенности внешней среды



Продолжение приложения Б

	Доржиева Е.В.	Значение параметров и факторов, определяющих хозяйственную деятельность: эффективная производственная деятельность, финансовое положение предприятия, эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке
	Селезнев А.	Положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели, адекватно характеризующие его состояние и динамику
	Старовойтов М.К., Фомин Б.Ф.	Определяющими факторами выступают стоимость предприятия, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг и т.д.
На основе поставленных целей	Баринов В.	Конкурентоспособность элементов и их организованность для достижения цели
	Блинов А.О., Захаров В.Я.	Превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей

Продолжение приложения Б

	Булгаков О.В.	Целью выступает обеспечение желаемой удовлетворённости целевых рынков более продуктивными и более эффективными, тем у конкурентов способами с одновременным повышением качества жизни потребителя и благополучия общества в целом
	Мансуров Р.Е.	Максимально эффективное использование резервов предприятия, достижение высокого уровня инвестиционной привлекательности с целью обеспечения выпуска конкурентоспособной продукции
	Старовойтов М.К., Фомин Б.Ф.	Общая мера интереса и доверия к услугам предприятия на фондовом, финансовом и трудовом рынках
На основе конкурентной борьбы	Богомолова И.П., Хохлов Е.В.	Использование потенциальных возможностей с целью выживания в конкурентной борьбе
	Голубков Е.П.	Способность выживать и успешно развиваться в условиях конкурентной борьбы
	Дулисова И.Л.	Способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка

Продолжение приложения Б

На основе потенциальных возможностей хозяйствующего субъекта	Богомолова И.П., Хохлов Е.В.	Реальная или потенциальная возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников
	Бондарев А.В.	Возможность эффективной хозяйственной деятельности предприятия и прибыльной реализации произведенной продукции
	Голубков Е.П.	
	Доржиева Е.В.	Потенциальные конкурентные преимущества предприятий и фирм, представляющие собой лучшие, чем у конкурента
	Дулисова И.Л.	Степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке
	Емельянова С.В.	Потенциальная или реализованная способность обеспечить вовлечение в хозяйственный оборот собственных или привлеченных активов
	Завьялов П.С	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации

Продолжение приложения Б

	Петров В.	Возможность покрытия всех издержек производства и получение прибыли от хозяйственной деятельности
	Мошнов В.А	Формирование и поддержание отличительных конкурентных преимуществ, позволяющих наиболее эффективно удовлетворить реальные и потенциальные потребности целевых рынков
	Фатхутдинов Р. А.	Степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке
	Фигурнов Э.Б., Донец Ю.Ю.	Использование производственного потенциала, т.е. способность наращивать конкурентоспособность изготавливаемой продукции в более быстром темпе, чем потенциал конкурента
	Черкасов В.А.	Итоги производственно-финансовой деятельности, в которых отражаются усилия всех служб и подразделений, а также способность реагировать на изменение конъюнктуры рынка

Продолжение приложения Б

	Яшин Н.С.	Возможность и приспособление к условиям рыночной конкуренции
На основе использования конкурентных преимуществ	Васильева З.А.	Достижение поставленных целей за счет использования своих преимуществ
	Блинов А.О., Захаров В.Я.	Превосходство над конкурентами, позволяющее достичь поставленных целей
На основе способности выпускать конкурентоспособные товары	Доржиева Е.В.	Наличием конкурентоспособных товаров и услуг за счет эффективной производственно-хозяйственной деятельности
	Константинова И.В.	Способность проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителей
	Костин А.В.	Способность выпускать и продавать конкурентоспособные товары
	Мошнов В.А.	Выпуск продукции, пользующуюся спросом и для удовлетворения потребительских предпочтений
	Степанова Г.Н.	Органическое единство стоимости и потребительной стоимости товара, затрат и качества при создании товаров более высокой ценности

Продолжение приложения Б

	Фатхутдинов Р.А.	Способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию
На основе взаимодействия с рыночной средой	Дулисова И.Л.	Способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами в условиях конкретного рынка
	Емельянова С.В.	Вовлечение в хозяйственный оборот собственных или привлеченных активов для достижения конкурентного превосходства
	Катаев А.Е.	Результат приобретения конкурентных преимуществ на отраслевых рынках, устойчивость внутреннего развития и обеспечение на этой основе высокой эффективности деятельности
	Маракулин М.В.	Способность работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ
	Петров В.	Свойство рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения воспроизводства

Окончание приложения Б

	Фатхутдинов Р.А.	Преимущество по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами
	Хомутова А.И.	Присвоение экономической ренты в зависимости от размера рыночного пространства
На основе превосходства на рынке	Конно Т.	Захваченная предприятием доля рынка и способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели
	Светуньков С.Г.	Определенная доля рынка, которая характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических, организационных характеристик требованиям потребителей
	Хомутова А.И.	Рыночное превосходство одних производителей над другими, возникающее в силу обладания преимуществами в условиях производства и распределения продукта

## PEST-анализ машиностроительной отрасли

Обобщающие факторы	Фактор среды	Степень влияния
Экономический	Влияние инфляции	В настоящее время наблюдается инфляция издержек. Цены на необходимое сырьё и материалы в отрасли постепенно увеличиваются.
	Влияние динамики курса валют	Если предприятие отрасли экспортирует свою продукцию в зарубежные страны, соответственно изменение курса валют может влиять на деятельность предприятия тем, что она будет зависима от изменения роста или снижения динамики курса валют. Также это изменение относится и к закупке материалов у зарубежных поставщиков. В данный момент такая ситуация обозначена очень остро.
	Влияние налоговых ставок	Повышение налоговых пошлин на вывоз продукции за границу, а так же пошлин на территории экспортируемой страны повлечёт за собой снижение объёмов экспорта и соответственно снижение прибыли предприятия.



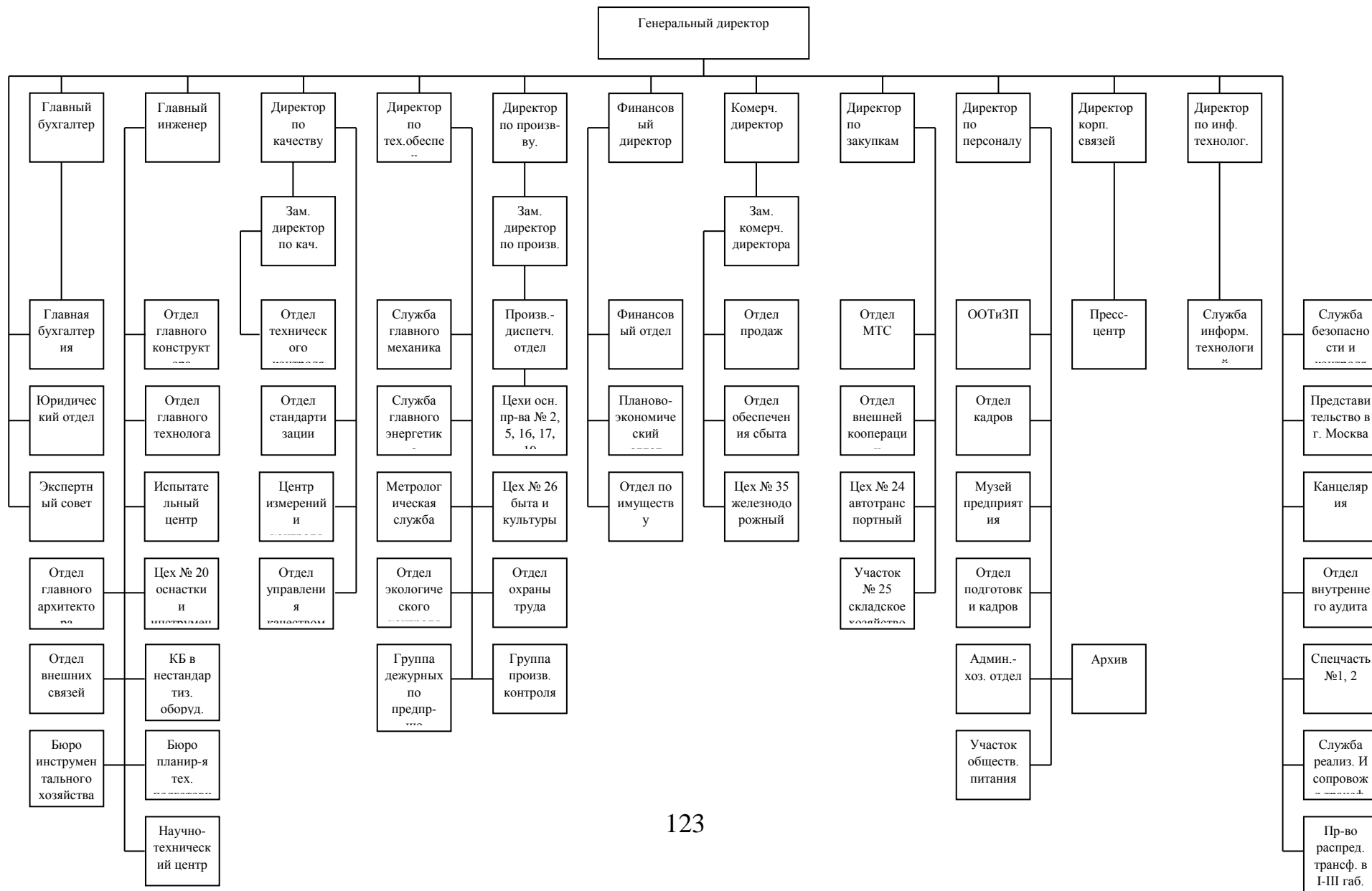
Продолжение приложения В

	Влияние инвестиций в отрасль	Нынешние перспективы отрасли недостаточно привлекательны для инвесторов, наблюдается тенденция к уменьшению финансирования со стороны инвесторов, что приведёт к уменьшению объёмов продаж и как следствие прибыли.
	Влияние спроса	В настоящий момент существует ограничение возможности стимулирования спроса в связи со вступлением РФ в ВТО.
Политические	Влияние изменения законодательства	Правительство разрабатывает новые законы в области машиностроения, которые стимулируют рост продаж. Однако тормозят развитие отрасли ограничения и запреты, возникающие из-за экономических санкций и ухудшения взаимоотношений с западными партнерами.
Социально-культурные	Влияние изменения доходов потребителей	Повлиять сможет только когда у потребителя будет меньший доход и он не сможет приобрести данную продукцию. В этом случае потребитель будет искать альтернативу недоступному для них товару, а компаниям данной отрасли придётся снижать свои цены и удерживать внимание потребителя на себе.

Окончание приложения В

	Влияние социальных предпочтений и моды	Потребитель стремится приобрести продукцию соответствующую его ожиданиям и потребностям. Если продукты отвечают этим требованиям, потребитель всегда заинтересован в этой продукции. Таким образом, использование продукции предприятий отрасли необходимо и в других отраслях промышленности.
Научно-технические	Особенности государственной технологической политики в отрасли	Израсходование научно-технологических разработок, неготовность новых продуктов для выхода на российский рынок снижает объемы продаж отрасли в целом.
	Тенденции технологического развития конкурентов	Предприятия отрасли обладают недостаточно высоким уровнем технологий производства, внедрение нового высокотехнологичного оборудования происходит довольно медленно. Тем самым снижается конкурентное преимущество предприятий на рынке.

Организационная структура предприятия ООО «Гольяттинский трансформатор»



SWOT-анализ предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор»

	Возможности	Угрозы
<p>ООО «Тольяттинский трансформатор»</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост экономики РФ в целом создает возможности увеличения спроса со стороны промышленных предприятий, энергетической, транспортной отраслей и нефтегазового комплекса;</li> <li>- реформа энергетики и прогнозируемый рост тарифов на энергию создает возможность для увеличения спроса со стороны энергетиков;</li> <li>- ограниченность производственных мощностей конкурентов дает возможность для перспективного увеличения объемов сбыта;</li> <li>- значительный, отложенный в период реформ спрос на трансформаторную технику, создал возможности для скачкообразного роста спроса (30% трансформаторов в энергосистемах страны старше 30 лет)</li> <li>- возможность привлечь лизинговые компании для финансирования капиталовложений на ООО «Тольяттинский Трансформатор»;</li> <li>- заключение договоров с юридическими лицами, нуждающихся в квалифицированном обслуживании и ремонте;</li> <li>- появление новых потребителей;</li> <li>- закупка комплектующих по отпускным ценам поставщиков;</li> <li>- рост безработицы (возможность выбора более дешевой рабочей силы);</li> <li>- рост численности населения.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- увеличение уровня технологического прогресса у конкурентов;</li> <li>- возможны более активные действия на российском рынке со стороны иностранных производителей, в связи с перспективой резкого роста Российского рынка трансформаторов;</li> <li>- наличие долговременных стратегий развития у конкурентов;</li> <li>- возможные технологические альянсы по созданию сборочных трансформаторных площадок между крупными иностранными и финансово-нестабильными российскими предприятиями;</li> <li>- перспективная разработка и внедрение иностранными компаниями высокотехнологичных трансформаторов нового поколения, получение конкурентных преимуществ высокого порядка;</li> <li>- невозможность обнаружения скрытых дефектов в поставляемых материалах и комплектующих;</li> <li>- отсутствие контроля за условиями обращения с изделием на этапах транспортировки, хранения и монтажа (в случае монтажа в отсутствие представителя предприятия);</li> <li>- нестабильное финансовое положение населения;</li> <li>- рост инфляции;</li> <li>- ужесточение стандартов качества.</li> </ul>

## Продолжение приложения Д

<p><b>Сильные стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– значительный опыт производства и реализации трансформаторов;</li> <li>– опыт выживания в кризисной ситуации;</li> <li>– быстрота и оперативность выполнения заказов;</li> <li>– большой ассортимент продукции по специализированной номенклатуре;</li> <li>– удобное экономико-географическое расположение завода;</li> <li>– опыт производства дополнительных видов наукоемкой продукции;</li> <li>– наличие лицензии по ряду производственных направлений: испытательный центр, обслуживание электросетей и т.д.;</li> <li>– система управления качеством ООО «Тольяттинский Трансформатор» сертифицирована в стандарте ISO 9001-2001;</li> <li>– наличие достаточных производственных мощностей по выпуску средств технологического оснащения;</li> <li>– наличие конструкторской документации и чертежей по всему номенклатурному ряду выпускаемой продукции.</li> </ul>	<p>За счет роста экономики РФ создается возможность увеличения спроса на продукцию машиностроительной и энергетической отрасли, тем самым увеличивается опыт производства и соответственно реализации трансформаторного оборудования. Поступление большого количества заказов для различных отраслей промышленности, выполнение их в определенные сроки. Рост потребности на трансформаторную технику.</p>	<p>В связи с быстрорастущей конкуренцией в отрасли, появляется угроза снижения объема продаж исследуемого предприятия. Закупка комплектующих для производства трансформаторного оборудования у иностранных поставщиков влечет за собой большие денежные затраты. Отсутствие контроля на этапах транспортировки и хранения может стать определенной предпосылкой для образования дефекта и бракованной продукции.</p>
---	--	--

<p><b>Слабые стороны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– физически и морально устаревшие основные средства, возрастной состав оборудования в производстве средств технологического оснащения (60% срок эксплуатации превышает 30 лет) не позволяет исполнять качественно высокоточные работы, характерные для инструментального производства;</li> <li>– устаревшие технологические процессы;</li> <li>– состояние оборудования сдерживает рост объемов производства на уровне 3-4 МВА в год;</li> <li>– длительные сроки и высокая трудоемкость разработки проектной документации;</li> <li>– неэффективная система управления;</li> <li>– необходимость подтверждения состоятельности бренда ООО «Гольяттинский Трансформатор»;</li> <li>– систематическое недофинансирование приобретения и собственного изготовления средств технологического оснащения в объемах, отвечающих потребностям производства приводит к снижению качества продукции и увеличению трудозатрат;</li> <li>– недоукомплектованность ключевых специалистов по профилю производства силовых трансформаторов (сварщиков, намотчиков, конструкторов) на региональном рынке труда;</li> <li>– отсутствие сквозного контроля качества продукции.</li> </ul>	<p>Устаревшие технологии, применяемые при производстве трансформаторного оборудования влияет на падение спроса данного вида продукции. Немодернизированные технологические процессы не позволяют в полной мере производить продукцию, соответствующую требованиям различных отраслей промышленности. С этой целью появляется необходимость в закупке нового оборудования, улучшении технологических процессов производства, внедрении новых информационных технологий.</p>	<p>Непосредственно на конкурентоспособность предприятия влияет применяемое оборудование и технологии производства. Также немаловажным фактором является эффективная система управления предприятия в целом и отдельными подразделениями. Хорошо организованная система отношений с поставщиками и потребителями определяет важность и необходимость приобретения конкурентных преимуществ. Вместе с тем, одним из таких конкурентных преимуществ является система менеджмента качества, действующая на предприятии. От неё зависит качество выпускаемой продукции.</p>
---	--	--

Расчет среднего значения по критериям конкурентоспособности ООО

«Гольяттинский трансформатор»

Критерии		Эксперты					Среднее значение
		1	2	3	4	5	
	Цена	5	4	4	5	5	4,6
	Качество продукции	4	4	5	5	5	4,6
	Широта ассортимента	4	4	5	5	5	4,2
	Соблюдение конструктивных особенностей	5	4	5	5	4	4,6
Логистическое обслуживание	Надежность поставки	4	4	4	4	3	4,2
	Соблюдение сроков поставки	4	3	4	3	4	4,2
	Качество предоставления сервиса	5	4	5	4	5	4,6

Расчет среднего значения по критериям конкурентоспособности ОАО «УЭТМ -

Уралэлектротяжмаш»

Критерии		Эксперты					Среднее значение
		1	2	3	4	5	
	Цена	4	4	3	4	4	3,8
	Качество продукции	4	3	3	4	4	3,6
	Широта ассортимента	5	5	4	4	4	4,4
	Соблюдение конструктивных особенностей	5	4	4	4	4	4,2
Логистическое обслуживание	Надежность поставки	4	5	4	4	4	4,2
	Соблюдение сроков поставки	5	4	4	3	4	4
	Качество предоставления сервиса	4	5	4	5	5	4,6

Расчет среднего значения по критериям конкурентоспособности ПАО

«Запорожтрансформатор»

Критерии		Эксперты					Среднее значение
		1	2	3	4	5	
	Цена	3	3	3	4	4	4,8
	Качество продукции	4	3	4	4	4	4,8

## Окончание приложения Е

	Широта ассортимента	4	4	4	4	4	3,8
	Соблюдение конструктивных особенностей	5	4	3	4	4	4,6
Логистическое обслуживание	Надежность поставки	4	4	4	4	4	4,4
	Соблюдение сроков поставки	5	4	4	4	4	4,6
	Качество предоставления сервиса	4	5	4	4	4	3,8

## Расчет среднего значения по критериям конкурентоспособности ОАО

## «Электрозавод»

Критерии		Эксперты					Среднее значение
		1	2	3	4	5	
	Цена	5	5	5	5	4	4,8
	Качество продукции	5	5	5	4	4	4,6
	Широта ассортимента	4	4	4	4	4	4
	Соблюдение конструктивных особенностей	3	4	4	3	4	3,6
Логистическое обслуживание	Надежность поставки	5	5	5	4	4	4,6
	Соблюдение сроков поставки	4	4	4	4	5	4,2
	Качество предоставления сервиса	4	4	4	4	4	4



Качество обслуживания потребителей ООО «Тольяттинский трансформатор» и его основных конкурентов

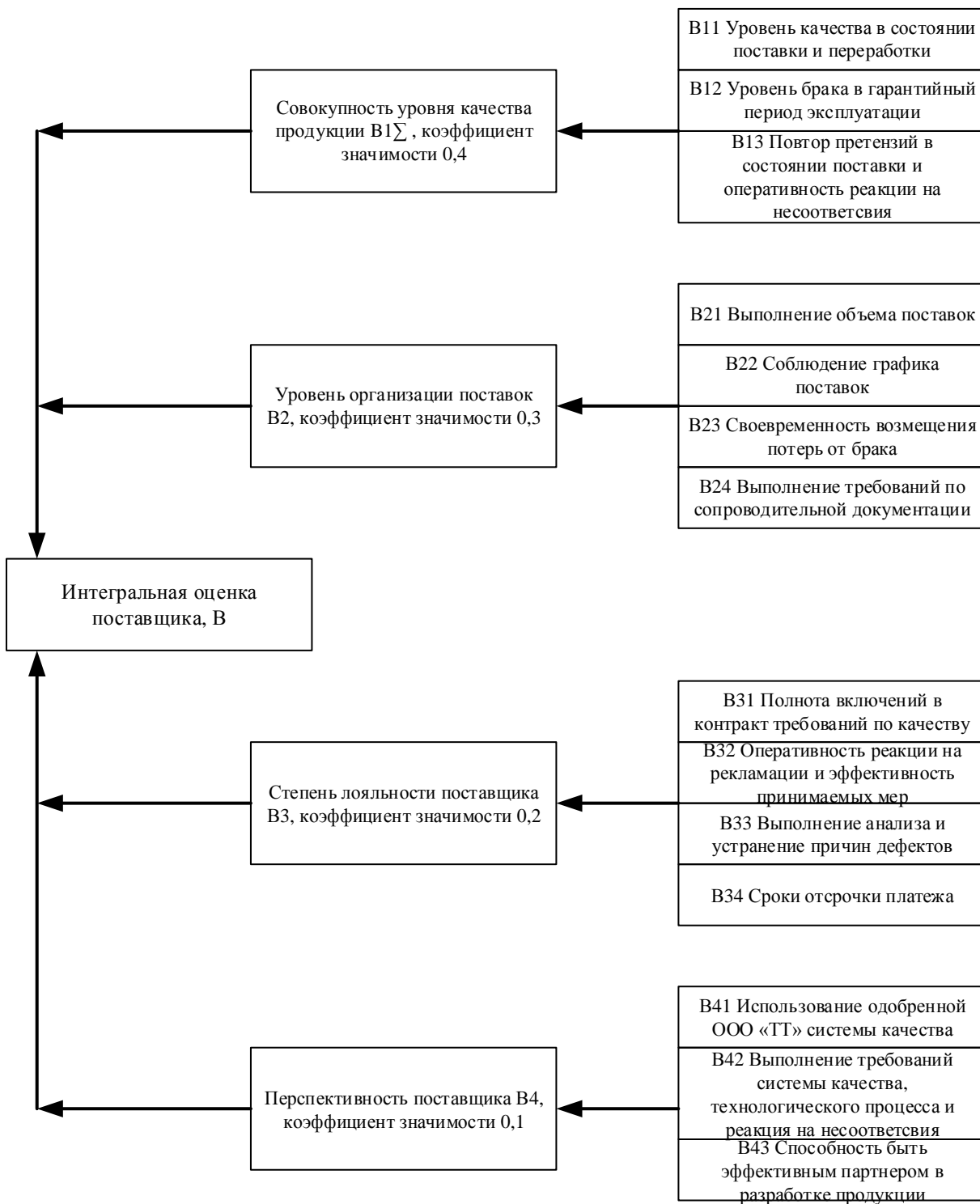
№	Описание критерия	ООО "Тольяттинский трансформатор"			ПАО «Запорожтрансформатор»			ОАО ХК «Электростанция»			ОАО «УЭТМ - Уралэлектротяжмаш»			Среднее значение по строке	СКО
		Интегральная важность	Среднее значение	Ср. знач *	Интегральная важность	Среднее значение	Ср. знач *	Интегральная важность	Среднее значение	Ср. знач *	Интегральная важность	Среднее значение	Ср. знач *		
1	Способность производителя выполнять обещания поставить продукцию в назначенное время (своевременность поставок)	6,4	5,4	34,6	6,4	5,1	32,6	6,4	5,2	33,3	6,4	4,9	31,4	33,0	1,85
2	Предварительное извещение о задержках поставок	4,8	3,5	17	4,8	3,4	16,3	4,8	5,1	24,5	4,8	3,2	15,4	18,24	6,84
3	Период заключения договора поставки	5,5	3,2	17,6	5,5	4,5	24,8	5,5	4,8	26,4	5,5	3,4	18,7	21,86	7,04
4	Специальные скидки в зависимости от типа контрактов и проектов	5	4,9	24,5	5	5,1	25,5	5	5,2	26,0	5	4,1	20,5	24	2,97
5	Общее производственное и конструкционное качество продукта в сравнении с ценой и диапазоном цен	6	5,5	33,0	6	3,1	18,6	6	3,2	19,2	6	3,6	21,6	23,10	11,58
6	Обновление и наличие информации для потребителя на сайте	5,4	4,4	23,76	5,4	4,5	24,3	5,4	5,6	30,2	5,4	4,7	25	25,92	5,10
7	Своевременный ответ на запрос помощи при выборе товара	5	4,4	22	5	4,3	21,5	5	5,5	27,5	5	4,8	24,0	23,75	4,71
8	Точность выполнения заказа по комплектации трансформатора	5,8	5,5	31,9	5,8	4,9	28,4	5,8	6,2	36,0	5,8	5,1	29,6	31,47	5,53
9	Изменение приоритетности заказа	4	4,7	18,8	4	3,1	12,4	4	3,4	14	4	3,5	14,0	14,70	4,8
10	Возможность согласования конструкции трансформатора	4,5	3,9	17,6	4,5	5,2	23,4	4,5	6,1	27,5	4,5	3,5	15,8	21,04	8,12
11	Соблюдение ГОСТов при производстве	5,8	4,3	24,9	5,8	5,3	30,7	5,8	3,7	21	5,8	4,4	25,5	25,67	6,63
12	Возможность корректировки цен	5,7	4,4	25,1	5,7	4,8	27,4	5,7	4,5	26	5,7	4,5	25,7	25,94	1,69
13	Наличие необходимой информации и документации по продукции	5,9	5,1	30,1	5,9	4,2	24,8	5,9	4,4	26,0	5,9	4,5	27	26,85	3,95
14	Возможность отслеживания заказа	6,1	5,4	33	6,1	5,7	34,8	6,1	4,1	25,0	6,1	5,2	31,7	31,11	7,35
15	Точность заполнения счетов-фактур и товарных накладных	5,7	5,5	31,35	5,7	5,1	29,1	5,7	6,1	35	5,7	5,3	30,2	31,35	4,1
16	Обслуживание персональным менеджером	5,9	5,2	30,7	5,9	5,5	32,5	5,9	5,4	31,9	5,9	4,9	28,9	30,98	2,03
17	Надлежащий порядок проведения рекламационной работы	5,5	5,1	28,1	5,5	4,2	23,1	5,5	4,2	23,1	5,5	4,2	23,1	24,34	4,15
18	Соответствие цены требованиям рынка	5,3	4,6	24,4	5,3	4,3	22,8	5,3	4,4	23,3	5,3	4,1	21,7	23,06	1,53

## Матрица Z

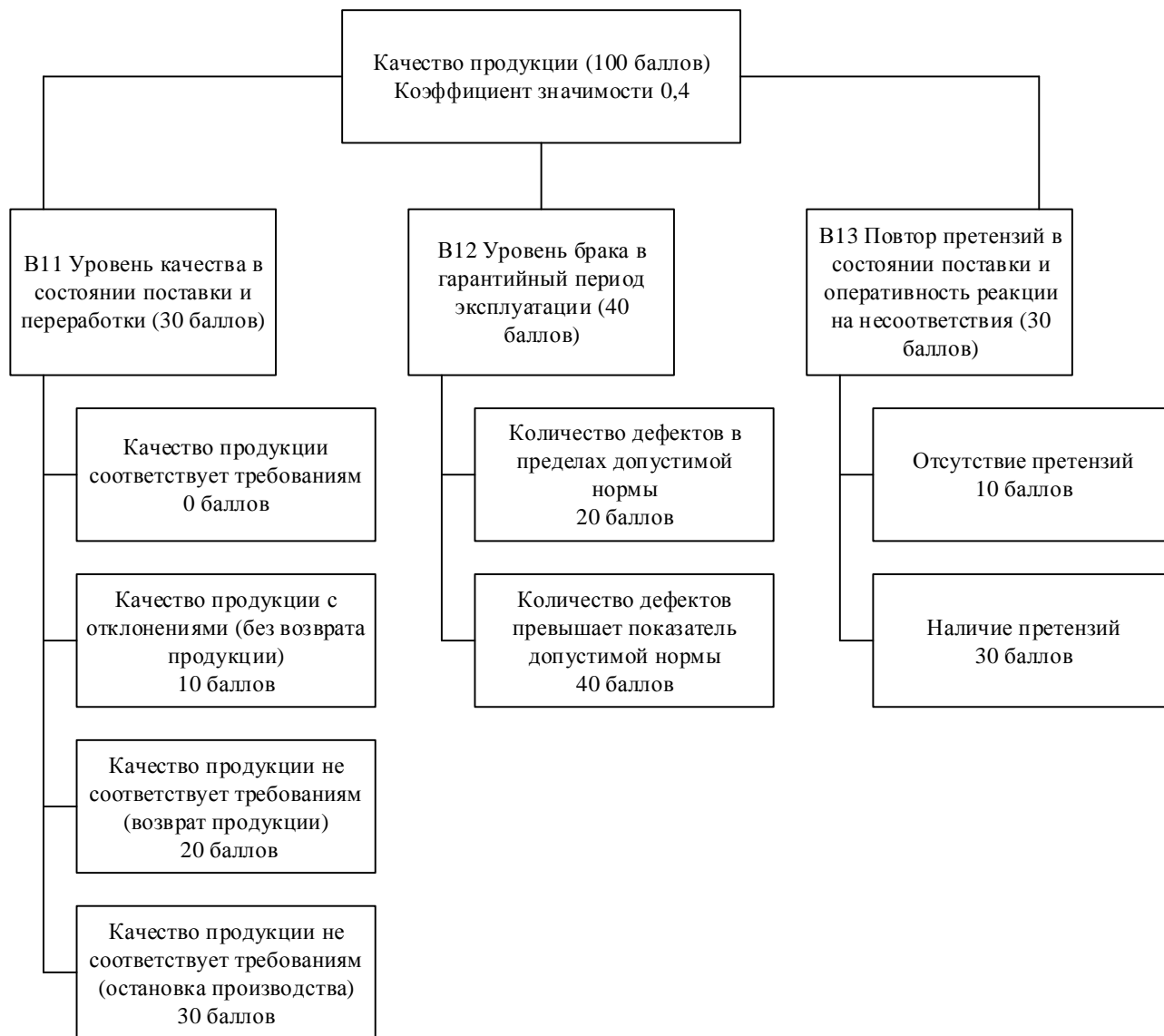
№	Описание критерия	ООО "ТТ"	ПАО "ЗТР"	ОАО УК "ЭЗ"	ОАО "УЭТМ"
1	Способность производителя выполнять обещания поставить продукцию в назначенное время (своевременность поставок)	0,87	-0,17	0,2	-0,87
2	Предварительное извещение о задержках поставок	-0,21	-0,28	0,91	-0,42
3	Период заключение договора поставки	-0,61	0,41	0,64	-0,45
4	Специальные скидки в зависимости от типа контрактов и проектов	0,13	0,46	0,63	-1,2
5	Общее производственное и конструкционное качество продукта в сравнении с ценой и диапазоном цен	0,86	-0,39	-0,34	-0,13
6	Обновление и наличие информации для потребителя на сайте	-0,42	-0,32	0,85	-0,11
7	Своевременный ответ на запрос помощи при выборе товара	-0,37	-0,48	0,80	0,05
8	Точность выполнения заказа по комплектации трансформатора	0,08	-0,55	0,81	-0,34
9	Изменение приоритетности заказа	0,85	-0,48	-0,23	-0,14
10	Возможность согласования конструкции трансформатора	-0,4	0,29	0,79	-0,65
11	Соблюдение ГОСТов при производстве	-0,11	0,77	-0,63	-0,02
12	Возможность корректировки цен	-0,51	0,84	-0,17	-0,17
13	Наличие необходимой информации и документации по продукции	0,82	-0,52	-0,22	-0,07
14	Возможность отслеживания заказа	0,25	0,50	-0,83	0,08
15	Точность заполнения счетов-фактур и товарных накладных	0	-0,55	0,82	-0,27
16	Обслуживание персональным менеджером	-0,15	0,73	0,44	-1,02
17	Надлежащий порядок проведения рекламационной работы	0,89	-0,30	-0,30	-0,30
18	Конкурентоспособность цены	0,87	-0,2	0,17	-0,87

	элементы, применяемые ДО транзакции
	элементы, применяемые В ХОДЕ транзакции
	элементы, применяемые ПОСЛЕ транзакции

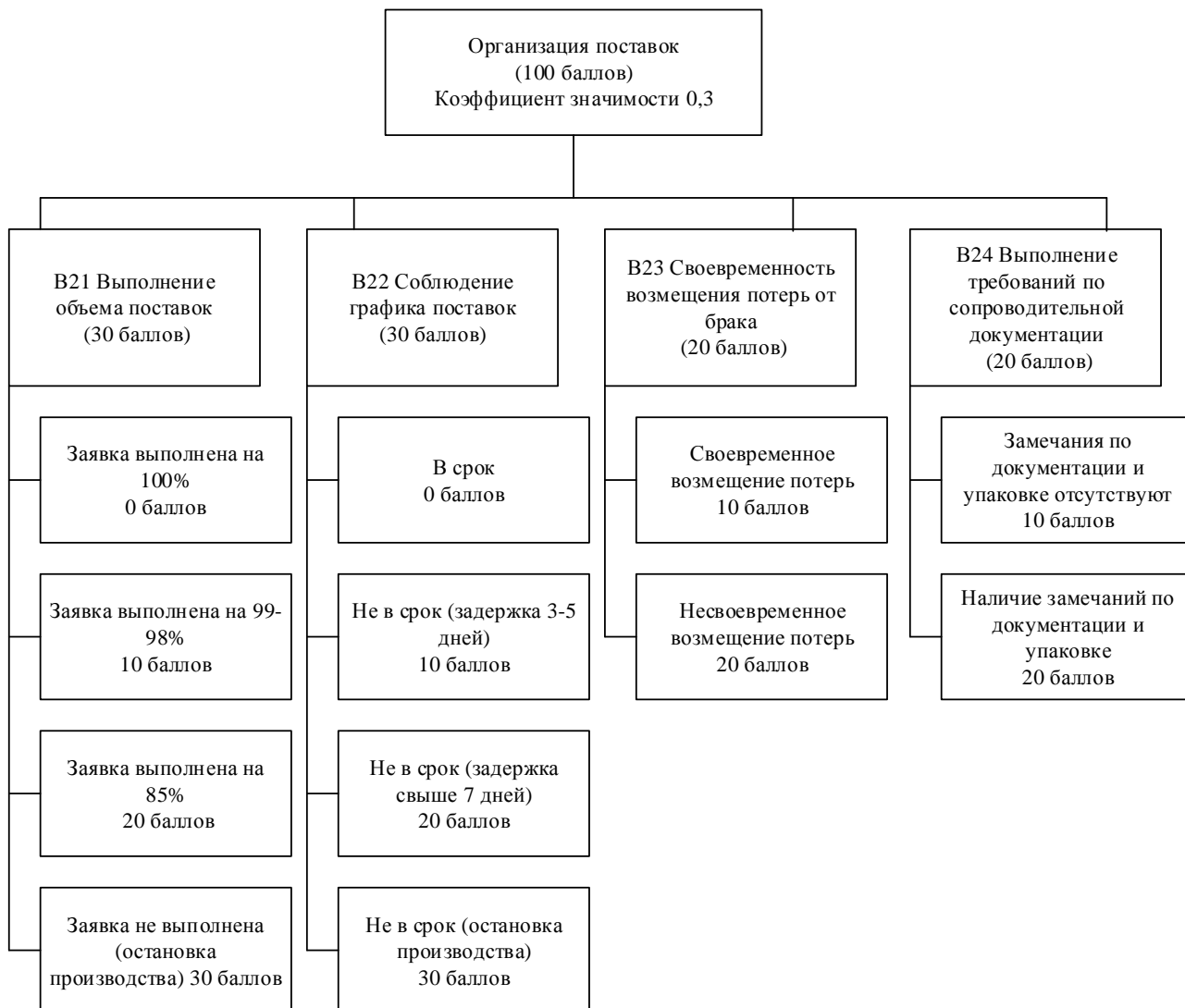
Интегральная оценка поставщика, В



Совокупность уровня качества поставок, В1



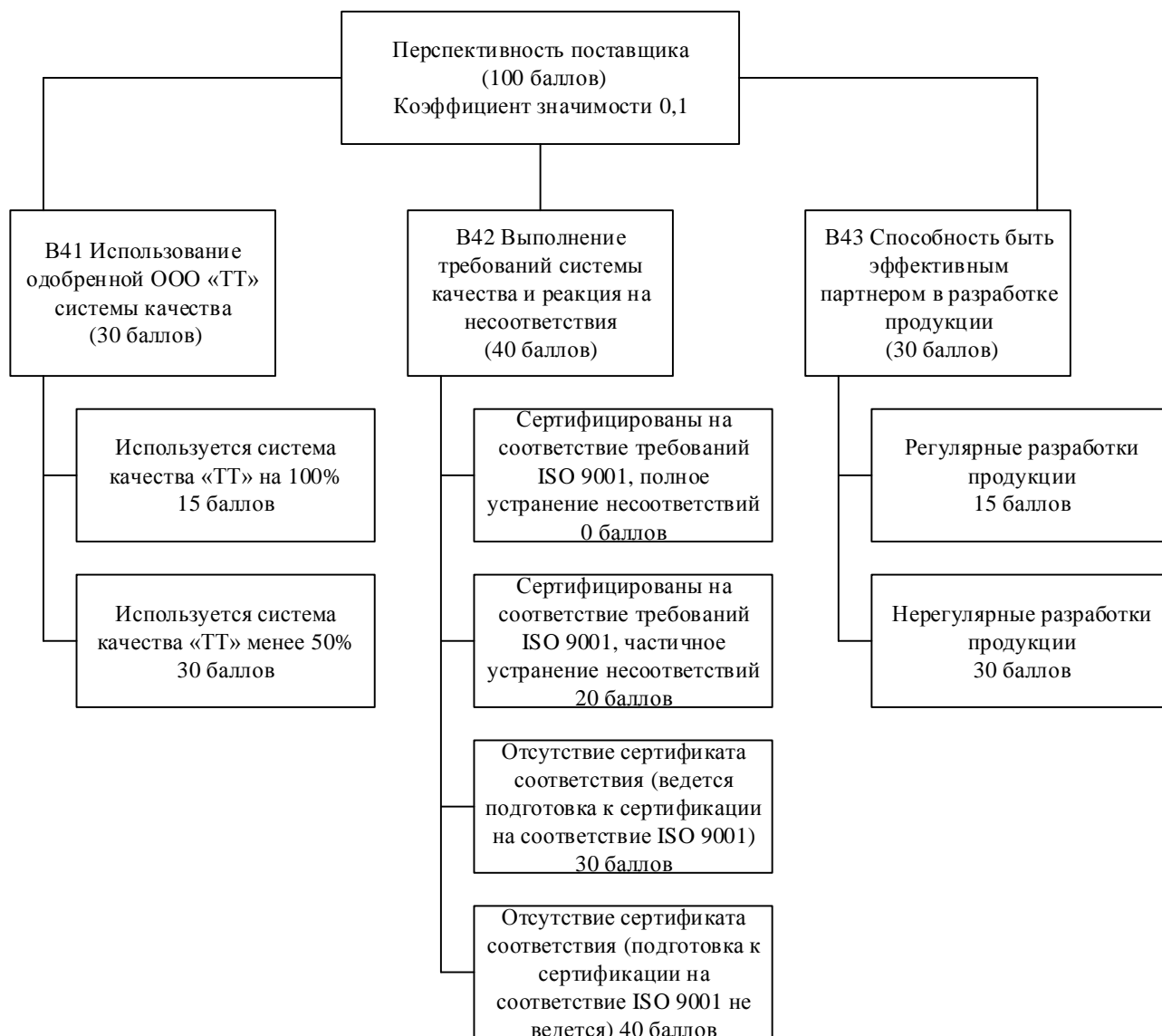
Уровень организации поставок, В2



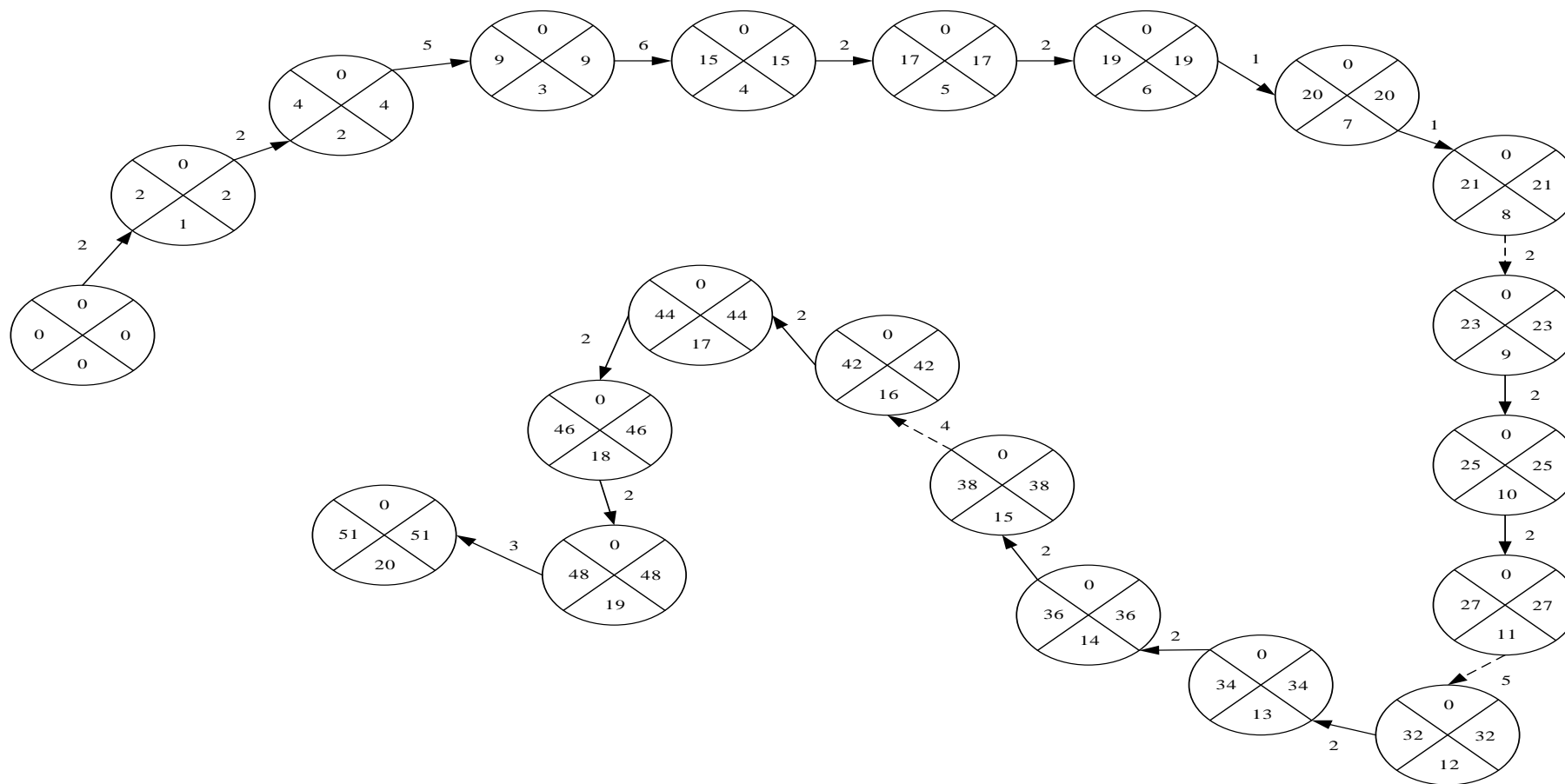
Степень лояльности поставщика, В3



Перспективность поставщика, В4



Сетевой график длительности заключения договора





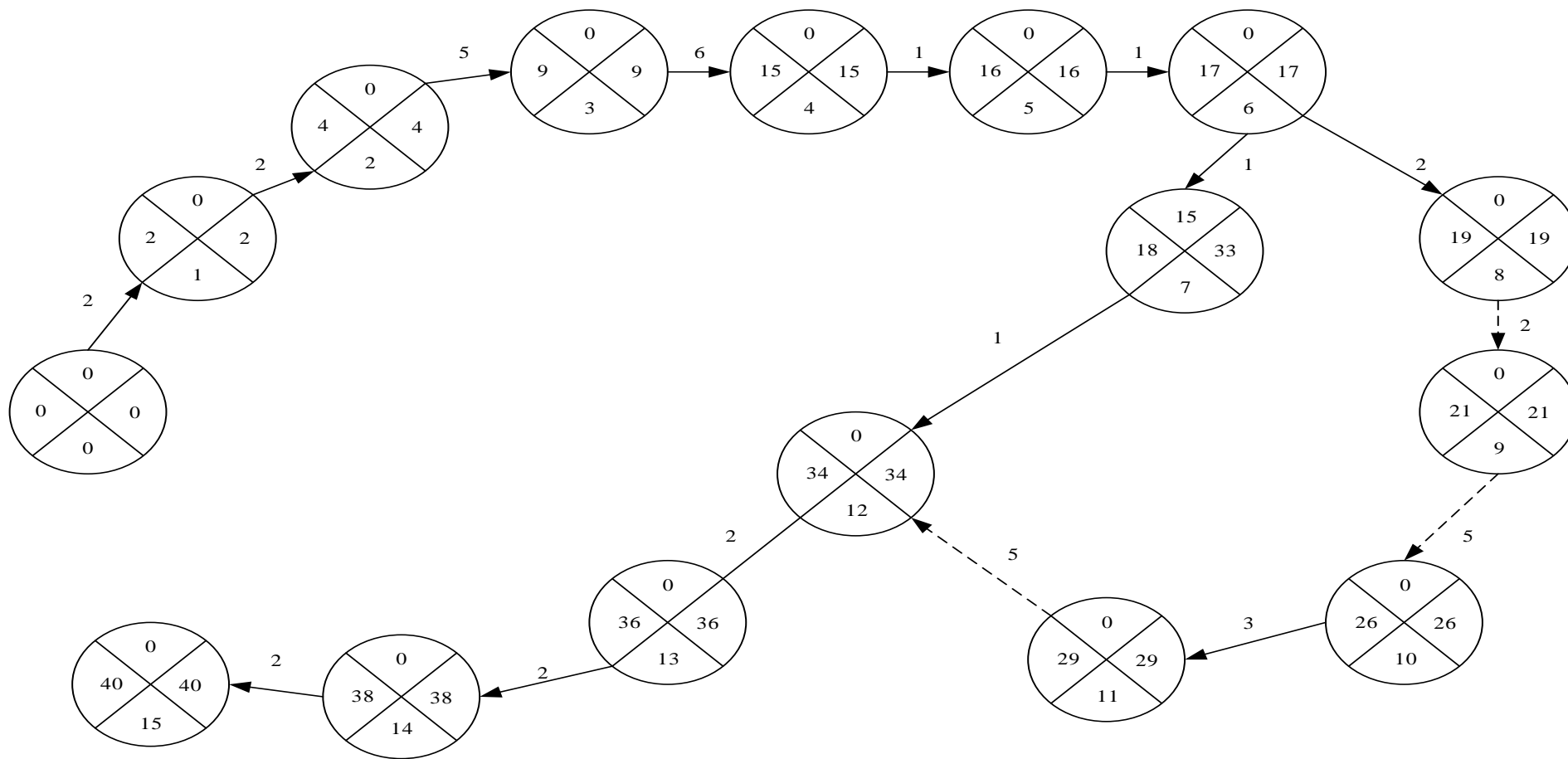
Распределение трудоемкости по исполнителям

Номера работ	Исполнители										Трудоемкость	
	№	Менеджер по закупкам	Начальник ПЭО	Начальник конструкторского отдела	Конструктор	Начальник цеха	Начальник технологического отдела	Технолог	Начальник ПДО	Менеджер по продажам		Коммерческий директор
0-1										2		2
1-2			2							2		2
2-3			5	10								5
3-4						6	6					6
4-5						2			2			2
5-6						2			2			2
6-7						1			1			1
7-8									1	1		1
8-9												2
9-10	2									2		2
10-11	2											2
11-12												5
12-13	2											2
13-14	2											2
14-15	2											2
15-16												4
16-17	2	2										2
17-18		2								2		2
18-19								2	2		2	2
19-20										3	3	3
ИТОГО	12	4	7	10	3	8	6	8	14	5		-

## Трудоемкость процесса

№	Трудоемкость, чел/дни				Численность, чел	Т
	t <sub>min</sub>	t <sub>max</sub>	t <sub>ож</sub>	T <sub>i</sub>		
0-1	1	2	1,4	2	1	1,4
1-2	2	3	2,4	2	2	1,2
2-3	7	10	8,2	5	2	4,1
3-4	5	6	5,4	6	1	5,4
4-5	2	3	2,4	2	2	1,2
5-6	2	4	2,8	2	2	1,4
6-7	1	2	1,4	1	2	0,7
7-8	1	2	1,4	1	2	0,7
8-9	1	2	1,4	2	-	-
9-10	2	3	2,4	2	2	1,2
10-11	2	3	2,4	2	2	1,2
11-12	4	5	4,4	5	-	-
12-13	1	2	1,4	2	1	1,4
13-14	1	2	1,4	2	1	1,4
14-15	1	2	1,4	2	1	1,4
15-16	3	4	3,4	4	-	-
16-17	2	3	2,4	2	2	1,2
17-18	2	3	2,4	2	2	1,2
18-19	5	7	5,8	2	3	1,9
19-20	2	3	2,4	3	2	1,2

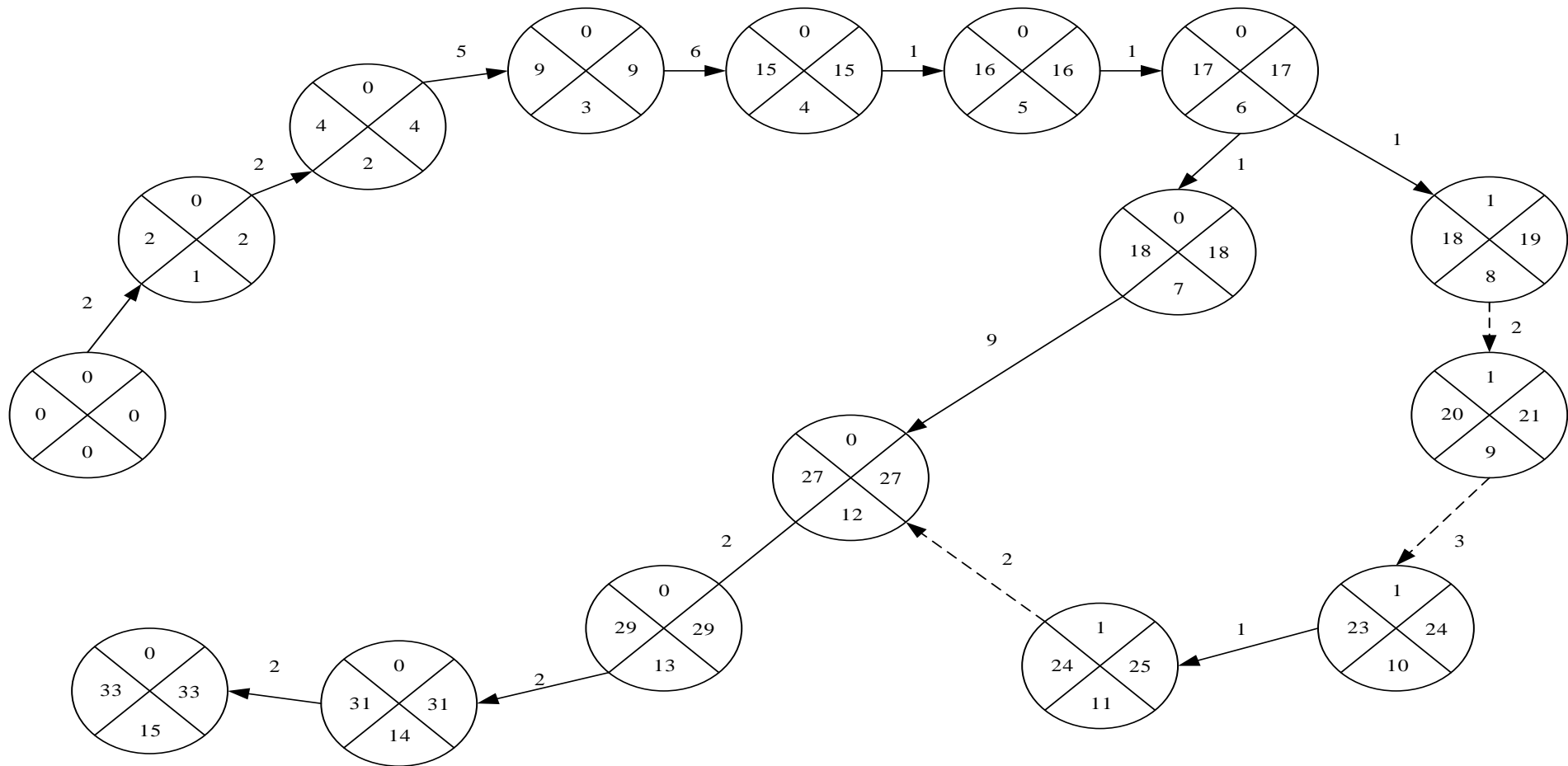
Сетевой график процесса с учетом параллельности некоторых этапов работ



Распределение трудоемкости по исполнителям с учетом параллельности работ

Номера работ	Исполнители		Исполнители								Трудоёмкость	
	№	Менеджер по закупкам	Начальник ПЭО	Начальник конструкторского отдела	Конструктор	Начальник цеха	Начальник технологического отдела	Технолог	Начальник ПДО	Менеджер по продажам		Коммерческий директор
0-1										2		2
1-2				2						2		2
2-3				5	10							5
3-4							6	6				6
4-5						1			1			1
5-6									1	1		1
6-7										1		1
6-8		1								1		2
8-9		2										2
9-10												3
10-11		1										3
11-12												2
7-12		9	9									1
12-13			2							2		2
13-14									2	2	2	2
14-15										2	2	2
ИТОГО		13	11	7	10	1	6	6	4	13	4	-

Сетевой график процесса после оптимизации



## Трудоемкость процесса

№	Трудоемкость, чел/дни				Численность, чел	Т
	$t_{\min}$	$t_{\max}$	$t_{\text{ож}}$	$T_i$		
0-1	1	2	1,4	2	1	1,4
1-2	2	3	2,4	2	2	1,2
2-3	7	10	8,2	5	2	4,1
3-4	5	6	5,4	6	1	5,4
4-5	1	2	1,4	1	2	0,7
5-6	1	2	1,4	1	2	0,7
6-7	1	2	1,4	1	2	0,7
6-8	2	3	2,4	2	2	1,2
8-9	2	3	2,4	2	2	1,2
9-10	4	5	4,4	5	-	-
10-11	2	3	2,4	3	1	2,4
11-12	2	3	2,4	3	-	-
7-12	1	2	1,4	1	2	0,7
12-13	2	3	2,4	2	2	1,2
13-14	5	7	5,8	2	3	1,9
14-15	2	3	2,4	2	2	1,2

Качество обслуживания потребителей ООО «Тольяттинский трансформатор» и его основных конкурентов

№	Описание критерия	ООО "Тольяттинский трансформатор"			ПАО «Запорожтрансформатор»			ОАО ХК «Электрозавод»			ОАО «УЭТМ - Уралэлектротяжмаш»			Среднее значение по строке	СКО
		Интегральная важность	Среднее значение	Ср. знач *	Интегральная важность	Среднее значение	Ср. знач *	Интегральная важность	Среднее значение	Ср. знач *	Интегральная важность	Среднее значение	Ср. знач *		
1	Способность производителя выполнять обещания поставить продукцию в назначенное время (своевременность поставок)	6,4	5,9	37,8	6,4	5,1	32,6	6,4	5,2	33,3	6,4	4,9	31,4	33,8	4,35
2	Предварительное извещение о задержках поставок	4,8	3,7	18	4,8	3,4	16,3	4,8	5,1	24,5	4,8	3,2	15,4	18,48	6,60
3	Период заключения договора поставки	5,5	3,5	19,25	5,5	4,5	24,8	5,5	4,8	26,4	5,5	3,4	18,7	22,28	5,96
4	Специальные скидки в зависимости от типа контрактов и проектов	5	5,1	25,5	5	5,1	25,5	5	5,2	26,0	5	4,1	20,5	24	2,99
5	Общее производственное и конструкционное качество продукта в сравнении с ценой и диапазоном цен	6	5,6	33,6	6	3,1	18,6	6	3,2	19,2	6	3,6	21,6	23,25	12,08
6	Обновление и наличие информации для потребителя на сайте	5,4	4,8	25,92	5,4	4,5	24,3	5,4	5,6	30,2	5,4	4,7	25	26,46	4,42
7	Своевременный ответ на запрос помощи при выборе товара	5	4,7	23,5	5	4,3	21,5	5	5,5	27,5	5	4,8	24,0	24,13	4,32
8	Точность выполнения заказа по комплектации трансформатора	5,8	5,9	34,22	5,8	4,9	28,4	5,8	6,2	36,0	5,8	5,1	29,6	32,05	5,89
9	Изменение приоритетности заказа	4	4,7	18,8	4	3,1	12,4	4	3,4	14	4	3,5	14,0	14,70	4,8
10	Возможность согласования конструкции трансформатора	4,5	3,9	17,6	4,5	5,2	23,4	4,5	6,1	27,5	4,5	3,5	15,8	21,04	8,12
11	Соблюдение ГОСТов при производстве	5,8	4,3	24,9	5,8	5,3	30,7	5,8	3,7	21	5,8	4,4	25,5	25,67	6,63
12	Возможность корректировки цен	5,7	4,4	25,1	5,7	4,8	27,4	5,7	4,5	26	5,7	4,5	25,7	25,94	1,69
13	Наличие необходимой информации и документации по продукции	5,9	5,1	30,1	5,9	4,2	24,8	5,9	4,4	26,0	5,9	4,5	27	26,85	3,95
14	Возможность отслеживания заказа	6,1	5,4	33	6,1	5,7	34,8	6,1	4,1	25,0	6,1	5,2	31,7	31,11	7,35
15	Точность заполнения счетов-фактур и товарных накладных	5,7	5,5	31,35	5,7	5,1	29,1	5,7	6,1	35	5,7	5,3	30,2	31,35	4,1
16	Обслуживание персональным менеджером	5,9	5,2	30,7	5,9	5,5	32,5	5,9	5,4	31,9	5,9	4,9	28,9	30,98	2,03
17	Надлежащий порядок проведения рекламационной работы	5,5	5,2	28,6	5,5	4,2	23,1	5,5	4,2	23,1	5,5	4,2	23,1	24,48	4,61
18	Соответствие цены требованиям рынка	5,3	4,7	24,9	5,3	4,3	22,8	5,3	4,4	23,3	5,3	4,1	21,7	23,19	1,92

## Матрица Z

№	Описание критерия	ООО "ТТ"	ПАО "ЗТР"	ОАО УК "ЭЗ"	ОАО "УЭТМ"
1	Способность производителя выполнять обещания поставить продукцию в назначенное время (своевременность поставок)	0,92	-0,26	-0,1	-0,55
2	Предварительное извещение о задержках поставок	-0,11	-0,33	0,91	-0,47
3	Период заключение договора поставки	-0,51	0,42	0,69	-0,60
4	Специальные скидки в зависимости от типа контрактов и проектов	0,38	0,38	0,54	-1,3
5	Общее производственное и конструкционное качество продукта в сравнении с ценой и диапазоном цен	0,86	-0,39	-0,34	-0,14
6	Обновление и наличие информации для потребителя на сайте	-0,12	-0,49	0,86	-0,24
7	Своевременный ответ на запрос помощи при выборе товара	-0,14	-0,61	0,78	-0,03
8	Точность выполнения заказа по комплектации трансформатора	0,37	-0,62	0,66	-0,42
9	Изменение приоритетности заказа	0,85	-0,48	-0,23	-0,14
10	Возможность согласования конструкции трансформатора	-0,4	0,29	0,79	-0,65
11	Соблюдение ГОСТов при производстве	-0,11	0,77	-0,63	-0,02
12	Возможность корректировки цен	-0,51	0,84	-0,17	-0,17
13	Наличие необходимой информации и документации по продукции	0,82	-0,52	-0,22	-0,07
14	Возможность отслеживания заказа	0,25	0,50	-0,83	0,08
15	Точность заполнения счетов-фактур и товарных накладных	0	-0,55	0,82	-0,27
16	Обслуживание персональным менеджером	-0,15	0,73	0,44	-1,02
17	Надлежащий порядок проведения рекламационной работы	0,89	-0,30	-0,30	-0,30
18	Конкурентоспособность цены	0,90	-0,2	0,07	-0,76

элементы, применяемые ДО транзакции

элементы, применяемые В ХОДЕ транзакции

элементы, применяемые ПОСЛЕ транзакции



## Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2013 г.

<b>БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС</b>			
		на 31 декабря 2013 г.	
			<b>КОДЫ</b>
			0710001
			2013 12 31
Организация	<b>ООО "Тольяттинский Трансформатор"</b>		15352615
Идентификационный номер налогоплательщика			6323072765
Вид деятельности	<b>производство трансформаторов</b>		31.10
Организационно-правовая форма/форма собственности	<b>общество</b>		
<b>с ограниченной ответственностью</b>			65 16
Единица измерения: тыс. руб./млн. руб. (ненужное зачеркнуть)			384/385
Местонахождение (адрес)	<b>445601 г. Тольятти ул. Индустриальная, 1</b>		
			Дата утверждения
			Дата отправки (принятия)
АКТИВ	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	2	3	4
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	110	51	42
Основные средства	120	142598	144737
Незавершенное строительство	130	148479	155000
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140	101119	101113
Отложенные налоговые активы	145	3575	4862
Прочие внеоборотные активы	150	1782	-
	190	<b>397604</b>	<b>405754</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	210	1149681	940101
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	542735	547260
животные на выращивании и откорме	212		
затраты в незавершенном производстве	213	348676	162217
готовая продукция и товары для перепродажи	214	155522	123529
товары отгруженные	215	30214	1363
расходы будущих периодов	216	72534	105732
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	17146	11025
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230		
в том числе покупатели и заказчики	231		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	255282	749123
в том числе покупатели и заказчики	241	91563	572027
Краткосрочные финансовые вложения	250	303401	100100
Денежные средства	260	84205	185408
Прочие оборотные активы	270	120535	118131
ИТОГО по разделу II	290	<b>1930250</b>	<b>2103888</b>
<b>БАЛАНС</b>	300	<b>2327854</b>	<b>2509642</b>

ПАССИВ	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	2	3	4
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	410	94000	94000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	( )	( )
Добавочный капитал	420		
Резервный капитал	430		
в том числе:			
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431		
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	1442855	1545462
ИТОГО по разделу III	490	<b>1536855</b>	<b>1639462</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	510		
Отложенные налоговые обязательства	515	14018	15726
Прочие долгосрочные обязательства	520		
ИТОГО по разделу IV	590	<b>14018</b>	<b>15726</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	610	-	130
Кредиторская задолженность	620	776964	802 656
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621	31280	78168
задолженность перед персоналом организации	622	38471	35940
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	7435	9095
задолженность по налогам и сборам	624	90996	108 338
прочие кредиторы	625	608782	571 115
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630		50050
Доходы будущих периодов	640	17	1618
Резервы предстоящих расходов	650		
Прочие краткосрочные обязательства	660		
ИТОГО по разделу V	690	<b>776981</b>	<b>854 454</b>
<b>БАЛАНС</b>			
	700	<b>2327854</b>	<b>2 509 642</b>
<b>Справка о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах</b>			
Арендованные основные средства	910	359937	357414
в том числе по лизингу	911	331955	325814
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920	641941	228399
Товары, принятые на комиссию	930		
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940		
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950		
Обеспечения обязательств и платежей выданные	960		
Износ жилищного фонда	970		
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980		
Нематериальные активы, полученные в пользование	990		

## Отчет о прибылях и убытках за 2013 г.

Отчет о прибылях и убытках			
за	год	2013	г.
			Форма № 2 по ОКУД
			Дата (год, месяц, число)
Организация	ООО "Тольяттинский Трансформатор"		по ОКПО
Идентификационный номер налогоплательщик			ИНН
Вид деятельности	Производство трансформаторов		по ОКВЭД
Организационно-правовая форма / форма собственности			
Общество с ограниченной ответственностью/Частная			
Единица измерения: тыс. руб. / млн. руб. (ненужное зачеркнуть)			по ОКЕИ
			Коды
			0710002
			15352615
			6323072765
			31.10
			65 16
			384/385
Показатель	код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
наименование			
1	2	3	4
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	10	4 169 520	3 239 931
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	-2 841 288	(1 917 456)
Валовая прибыль	29	1 328 232	1 322 475
Коммерческие расходы	30	-141 685	(82 736)
Управленческие расходы	40	-602 031	(558 893)
Прибыль (убыток) от продаж	50	584 516	680 846
<b>Прочие доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	60	5 210	25 226
Проценты к уплате	70	-1 742	-
Доходы от участия в других организациях	80		7 120
Прочие доходы	90	104 307	50 335
Прочие расходы	100	-169 721	(98 740)
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	140	522 570	664 787
Отложенные налоговые активы+	141	1 287	1 224
Отложенные налоговые обязательства -	142	-1 707	5753
Текущий налог на прибыль	150	-116 159	(149 028)
Корректировка налога на прибыль за прошлые налогов	150		4 185
Налоговые санкции и другие обязательные платежи	170	-98	(713)
<b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>	190	405 893	526 208
<b>Справочно.</b>	200		
Постоянные налоговые обязательства (активы)		12 065	9 094
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

## Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2014 г.

<b>БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС</b>			
		на 31 декабря 2014 г.	
			<b>КОДЫ</b>
			0710001
			2014   03   31
Организация <b>ООО "Тольяттинский Трансформатор"</b>			15352615
Идентификационный номер налогоплательщика			6323072765
Вид деятельности <b>производство трансформаторов</b>			31.10
Организационно-правовая форма/форма собственности <b>общество</b>			
<b>5 с ограниченной ответственностью</b>			65   16
Единица измерения: тыс. руб./млн. руб. (ненужное зачеркнуть)			384/385
Местонахождение (адрес) <b>445601 г. Тольятти ул. Индустриальная, 1</b>			
		Дата утверждения	
		Дата отправки (принятия)	
<b>АКТИВ</b>	Код показателя	на 31.12.2011, тыс. руб.	на 31.12.2010, тыс. руб.
1	2	3	4
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	110	2656	1169
Результаты исследований и разработок	115	1247	1264
Основные средства	120	309843	298473
Незавершенное строительство	130	9953	153733
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140	101213	101113
Отложенные налоговые активы	145	19241	4862
Прочие внеоборотные активы	150	68506	59458
	190	<b>502706</b>	<b>466339</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	210	1409902	837618
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	940473	547260
животные на выращивании и откорме	212		
затраты в незавершенном производстве	213	327303	165466
готовая продукция и товары для перепродажи	214	139926	123529
товары отгруженные	215	2200	1363
расходы будущих периодов	216		
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	11123	11025
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230		
в том числе покупатели и заказчики	231		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	743475	773710
в том числе покупатели и заказчики	241	506046	572027
Краткосрочные финансовые вложения	250	0	100100
Денежные средства	260	123642	185408
Прочие оборотные активы	270	164674	135442
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>290</b>	<b>2452816</b>	<b>2043303</b>
<b>БАЛАНС</b>	<b>300</b>	<b>2955522</b>	<b>2509642</b>

## Окончание приложения У

ПАССИВ	Код показателя	На начало отчетного года	На конец отчетного периода
1	2	3	4
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	410	94000	94000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	( )	( )
Добавочный капитал	420		
Резервный капитал	430		
в том числе:			
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431		
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	1740418	1545463
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>490</b>	<b>1834418</b>	<b>1639463</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	510		
Отложенные налоговые обязательства	515	12005	15725
Прочие долгосрочные обязательства	520		
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>590</b>	<b>12005</b>	<b>15725</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	610		130
Кредиторская задолженность	620	1037971	852 706
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621	168470	78168
задолженность перед персоналом организации	622	16707	35940
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	14755	9095
задолженность по налогам и сборам	624	77246	108 338
прочие кредиторы	625	760793	621 165
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630		
Доходы будущих периодов	640		
Резервы предстоящих расходов	650	71128	
Прочие краткосрочные обязательства	660		1618
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>690</b>	<b>1109099</b>	<b>854 454</b>
<b>БАЛАНС</b>			
<b>700</b>		<b>2955522</b>	<b>2 509 642</b>
<b>Справка о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах</b>			
Арендованные основные средства	910		
в том числе по лизингу	911		
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920		
Товары, принятые на комиссию	930		
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940		
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950		
Обеспечения обязательств и платежей выданные	960		
Износ жилищного фонда	970		
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980		
Нематериальные активы, полученные в пользование	990		

## Отчет о прибылях и убытках за 2014 г.

Отчет о прибылях и убытках			
за	год	2014 г.	Коды
Форма № 2 по ОКУД			0710002
Дата (год, месяц, число)			
Организация	ООО "Тольяттинский Трансформатор"		по ОКПО 15352615
Идентификационный номер налогоплательщик			ИНН 6323072765
Вид деятельности	Производство трансформаторов		по ОКВЭД 31.10
Организационно-правовая форма / форма собственности			
Общество с ограниченной ответственностью/Частная	по ОКОПФ/ОКФС		65 16
Единица измерения: тыс. руб. / млн. руб. (ненужное зачеркнуть)	по ОКЕИ		384/385
Показатель		За отчетный	За аналогичный
наименование		период	период предыдущего года
1	код	3	4
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	10	4 761 697	4169520
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	-3 261 807	-2 841 288
Валовая прибыль	29	1 499 890	1 328 232
Коммерческие расходы	30	-174 749	-141 685
Управленческие расходы	40	-803 718	-602 031
Прибыль (убыток) от продаж	50	521 423	584 516
<b>Прочие доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	60	1 994	5 210
Проценты к уплате	70	-2 052	-1742
Доходы от участия в других организациях	80		
Прочие доходы	90	53 368	104 307
Прочие расходы	100	-108 107	-169 721
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	140	466 626	522 570
Отложенные налоговые активы+	141	1552	1287
Отложенные налоговые обязательства -	142	3721	-1707
Текущий налог на прибыль	150	-108 251	-116 159
Корректировка налога на прибыль за прошлые налогов	160	-1823	
Налоговые санкции и другие обязательные платежи	170	-83	-98
<b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>	190	361 742	405 893
<b>Справочно.</b>	200		
Постоянные налоговые обязательства (активы)		9653	12065
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			

## Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2015 г.

<b>БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС</b>			
		на	31 декабря
		201	5 г.
			<b>КОДЫ</b>
			0710001
			2015   03   31
Организация <b>ООО "Тольяттинский Трансформатор"</b>			15352615
Идентификационный номер налогоплательщика			6323072765
Вид деятельности <b>производство трансформаторов</b>			31.10
Организационно-правовая форма/форма собственности <b>общество с ограниченной ответственностью</b>			65   16
Единица измерения: тыс. руб./млн. руб. (ненужное зачеркнуть)			384/385
Местонахождение (адрес) <b>445601 г. Тольятти ул. Индустриальная, 1</b>			
			Дата утверждения
			Дата отправки (принятия)
<b>АКТИВ</b>			
	Код показателя	на 31.12.2015, тыс. руб.	на 31.12.2014, тыс. руб.
1	2	3	4
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Нематериальные активы	110	2253	2656
Результаты исследований и разработок	115	1253	1247
Основные средства	120	458508	309843
Незавершенное строительство	130	63998	9953
Доходные вложения в материальные ценности	135		
Долгосрочные финансовые вложения	140	101113	101213
Отложенные налоговые активы	145	53820	19241
Прочие внеоборотные активы	150	49652	68506
	190	<b>666599</b>	<b>502706</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
Запасы	210	1544798	1409902
в том числе:			
сырье, материалы и другие аналогичные ценности	211	860167	940473
животные на выращивании и откорме	212		
затраты в незавершенном производстве	213	309767	327303
готовая продукция и товары для перепродажи	214	374864	139926
товары отгруженные	215	0	2200
расходы будущих периодов	216		
прочие запасы и затраты	217		
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	220	22168	11123
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	230		
в том числе покупатели и заказчики	231		
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	240	1705760	743475
в том числе покупатели и заказчики	241	1502634	506046
Краткосрочные финансовые вложения	250	500	0
Денежные средства	260	87747	123642
Прочие оборотные активы	270	124212	164674
<b>ИТОГО по разделу II</b>	290	<b>3485185</b>	<b>2452816</b>
<b>БАЛАНС</b>	300	<b>4151784</b>	<b>2955522</b>

## Окончание приложения Ф

ПАССИВ	Код показателя	На начало отчетного года	На начало отчетного года
1	2	3	3
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>			
Уставный капитал	410	94000	94000
Собственные акции, выкупленные у акционеров	411	( )	( )
Добавочный капитал	420		
Резервный капитал	430		
в том числе:			
резервы, образованные в соответствии с законодательством	431		
резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	432		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	470	1802631	1740418
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>490</b>	<b>1896631</b>	<b>1834418</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	510		
Отложенные налоговые обязательства	515	162982	12005
Прочие долгосрочные обязательства	520		
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>590</b>	<b>162982</b>	<b>12005</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
Займы и кредиты	610	968090	
Кредиторская задолженность	620	1021835	1037971
в том числе:			
поставщики и подрядчики	621	312594	168470
задолженность перед персоналом организации	622	19985	16707
задолженность перед государственными внебюджетными фондами	623	14538	14755
задолженность по налогам и сборам	624	89736	77246
прочие кредиторы	625	584982	760793
Задолженность перед участниками (учредителями) по выплате доходов	630		
Доходы будущих периодов	640		
Резервы предстоящих расходов	650	102246	71128
Прочие краткосрочные обязательства	660		
<b>ИТОГО по разделу V</b>	<b>690</b>	<b>2092171</b>	<b>1109099</b>
<b>БАЛАНС</b>			
<b>700</b>	<b>4151784</b>	<b>2955522</b>	
<b>Справка о наличии ценностей, учитываемых на забалансовых счетах</b>			
Арендованные основные средства	910		
в том числе по лизингу	911		
Товарно-материальные ценности, принятые на ответственное хранение	920		
Товары, принятые на комиссию	930		
Списанная в убыток задолженность неплатежеспособных дебиторов	940		
Обеспечения обязательств и платежей полученные	950		
Обеспечения обязательств и платежей выданные	960		
Износ жилищного фонда	970		
Износ объектов внешнего благоустройства и других аналогичных объектов	980		
Нематериальные активы, полученные в пользование	990		



## Отчет о прибылях и убытках за 2015 г.

Отчет о прибылях и убытках			
за	год	20 15 г.	Коды
Форма № 2 по ОКУД			0710002
Дата (год, месяц, число)			
Организация	ООО "Тольяттинский Трансформатор"		по ОКПО 15352615
Идентификационный номер налогоплательщик			ИНН 6323072765
Вид деятельности	Производство трансформаторов		по ОКВЭД 31.10
Организационно-правовая форма / форма собственности			
Общество с ограниченной ответственностью/Частная	по ОКОПФ/ОКФС		65 16
Единица измерения: тыс. руб. / млн. руб. (ненужное зачеркнуть)	по ОКЕИ		384/385
Показатель	код	За отчетный период	За аналогичный период предыдущего года
1	2	3	4
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>			
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)	10	5 760 793	4 761 697
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг	20	-4 210 574	-3 261 807
Валовая прибыль	29	1 550 219	1 499 890
Коммерческие расходы	30	-209 808	-174 749
Управленческие расходы	40	-770 191	-803 718
Прибыль (убыток) от продаж	50	570 220	521 423
<b>Прочие доходы и расходы</b>			
Проценты к получению	60	1 044	1 994
Проценты к уплате	70	-61 669	-2 052
Доходы от участия в других организациях	80		
Прочие доходы	90	91 146	53 368
Прочие расходы	100	-292 305	-108 107
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	140	308 436	466 626
Отложенные налоговые активы+	141	34 579	1 552
Отложенные налоговые обязательства -	142	-19 360	3 721
Текущий налог на прибыль	150	-85 142	-108 251
Корректировка налога на прибыль за прошлые налогов	160		-1 823
Налоговые санкции и другие обязательные платежи	170	-9	-83
<b>Чистая прибыль (убыток) отчетного периода</b>	190	238 504	361 742
<b>Справочно.</b>	200		
Постоянные налоговые обязательства (активы)		-8235	-9653
Базовая прибыль (убыток) на акцию			
Разводненная прибыль (убыток) на акцию			