

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

«Производственный менеджмент»  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия

Студент

В.А. Журавлева  
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук Н.В. Зубкова  
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Журавлева В.А.

Тема бакалаврской работы: «Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия».

Научный руководитель: к.э.н., Зубкова Н.В.

Цель исследования – разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

Объект исследования – ООО «Тольяттикаучук», основным видом деятельности которого, является производство синтетических каучуков различных марок.

Предметом исследования является организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе повышения конкурентоспособности предприятия.

При проведении исследования использовались статистические методы, общенаучные методы анализа и оценки конкурентоспособности, корреляционно-регрессионный анализ и т.д.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в работе были изучены теоретические основы обеспечения конкурентоспособности, проведен организационно - экономический анализ, дана оценка и предложены мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук».

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук», которые также могут использоваться на аналогичных предприятиях.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 32 источников и 1 приложения. Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 7.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятия .	7
1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия и факторы, оказывающие воздействие на нее .....	7
1.2 Методы оценки конкурентоспособности .....	16
2 Анализ конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук».....	22
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Тольяттикаучук» .....	22
2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия .....	28
3 Предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» .....	37
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» .....	37
3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий ...	43
Заключение .....	47
Список используемой литературы .....	49
Приложение А «Организационная структура ООО «Тольяттикаучук»».....	52

## Введение

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что в рыночных условиях хозяйствования повышение конкурентоспособности предприятия имеет приоритетное значение. В последние годы предприятия вынуждены работать в условиях усиливающейся конкуренции, как со стороны зарубежных, так и со стороны отечественных производителей, что связано с возрастающим спросом и предъявляемыми требованиями к качеству продукции. Усиление конкуренции происходит, несмотря на экономический кризис, который, в свою очередь, серьезно усложнил реализацию производственно-экономических программ предприятий. При этом продолжающийся кризис показал исключительную роль активной рыночной политики предприятия.

Под конкурентоспособностью следует понимать преимущество данного предприятия по отношению к другим предприятиям. Следует отметить, что оценку конкурентоспособности необходимо проводить между предприятиями, которые относятся к одной отрасли и располагаются внутри страны или за ее пределами. Конкурентоспособность является относительной характеристикой. Она может быть выявлена только путем сравнения предприятий, выпускающих аналогичную продукцию или оказывающих одинаковые услуги применительно к территории, в пределах которой эти предприятия функционируют. Таким образом, одно и то же предприятие может быть конкурентоспособным на местном и региональном рынке и не быть таковым на национальном и тем более на мировом рынке.

Целью работы является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия.

В соответствии с целью сформулированы и поставлены следующие задачи:

– систематизировать современные подходы к определению понятия «конкурентоспособность» и определить факторы, влияющие на нее;

- рассмотреть методы оценки конкурентоспособности предприятий;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Тольяттикаучук»;
- оценить уровень конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук»;
- разработать мероприятия, повышающие конкурентоспособность рассматриваемого предприятия;
- оценить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Тольяттикаучук», основным видом деятельности которого, является производство синтетических каучуков различных марок.

Предметом исследования являются организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе повышения конкурентоспособности предприятия.

Теоретическую и методическую основу исследования составили научные работы как зарубежных, так и российских авторов, таких как: Г.Д. Антонов, И.Б. Береговая, В.А. Быков, С.Е. Бугров, Е.И. Мазилкина, Г. Керцнер, Ж.-Ж Ламбен, Е.А. Никитина, К.Н. Пармененков, Т.Г. Философов, В.В. Царев и др.

При проведении исследования использовались статистические методы, общенаучные методы анализа и оценки конкурентоспособности, корреляционно-регрессионный анализ и т.д.

Информационной базой для проведения исследования послужили:

- статистическая отчетность нефтехимической промышленности;
- внутренние нормативные документы ООО «Тольяттикаучук»;
- бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и т.п. рассматриваемого предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных мероприятий, направленных на повышение

конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук», которые также могут использоваться на аналогичных предприятиях.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка используемой литературы.

В первой главе бакалаврской работы систематизированы различные подходы к понятию «конкурентоспособность», рассмотрены ее сущность и возможные конкурентные преимущества предприятия. Кроме того, в первой главе рассмотрены факторы и методы оценки конкурентоспособности.

Во второй главе проведен анализ основных организационно-экономических показателей деятельности ООО «Тольяттикаучук», проведена оценка уровня его конкурентоспособности. Выявлены показатели, по которым предприятие проигрывает своим основным конкурентам.

В третьей главе предложены мероприятия, которые позволят повысить конкурентоспособность ООО «Тольяттикаучук», а также оценена экономическая эффективность от их внедрения.

Общий объем работы, без приложений, 55 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 7, рисунков – 7.

# **1 Теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятия**

## **1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия и факторы, оказывающие воздействие на нее**

В деятельности современных предприятий решающую роль играет конкурентоспособность, которая характеризуется их положением на рынке по отношению к другим предприятиям, а также способностью достойно конкурировать по экономическим, экологическим, производственным и другим показателям. Предприятия вынуждены искать новые пути повышения качества производимых товаров, снижения их цены, повышения спроса и прибыли.

Постоянно возрастающее количество конкурентов, которые направляют свои усилия на максимальное удовлетворение требований и сокращение времени выполнения заказа потребителей, приводит к тому, что предприятия должны постоянно заниматься оценкой своей конкурентоспособности, анализировать факторы, которые на нее влияют [5].

В тоже время, на современном этапе развития экономики еще не сложилось единого подхода к определению конкурентоспособности. Как показывает анализ, одни авторы под конкурентоспособностью понимают соперничество отдельных юридических или физических лиц (конкурентов), заинтересованных в достижении одной цели. С точки зрения предприятий такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя [23]. Другие авторы понимают под конкурентоспособностью соперничество или борьбу между двумя более или менее четко обозначенными соперниками, способность обеспечить предложение по сравнению с конкурирующим предприятием.

В таблице 1 представлены различные подходы к понятию конкурентоспособности предприятия

Таблица 1 – Подходы к понятию конкурентоспособности

Автор	Определение
Антонов Г.Д.	«Конкурентоспособность предприятия – это форма взаимного соперничества (с победителями и побежденными) субъектов рыночной экономики. Он отмечает, что конкурентоспособность обуславливается суверенным правом каждого из субъектов деловых отношений на реализацию своего экономического потенциала, что неизбежно приводит к столкновению между ними, а также к достижению поставленных предпринимателями целей за счет ущемления интересов деловых людей» [2].
Пармененков К.Н.	«Конкурентоспособность предприятия – это соперничество, борьба за достижение лучших результатов; борьба между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли. Кроме того, это состязание экономических субъектов на товарном рынке, при котором ни один из них не в состоянии оказать решающего влияния на общие условия реализации однородного товара на данном рынке» [22].
Никитина Е.А.	«Конкурентоспособность предприятия – это его возможности, потенциал, а также динамичность приспособления к рыночным отношениям. Пути повышения конкурентоспособности предприятия в этих условиях определяются только повышением качества продукции, снижением цен на товары и услуги, внедрение инновационных технологических процессов, поиском новых возможностей» [21]
Мазилкина Е.И.	«Конкурентоспособность предприятия – это наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов; наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности; возможность и способность противостоять соперникам» [16]
Быков В.А.	«Конкурентоспособность предприятия – это фактическая и потенциальная его способность осуществлять свою деятельность прибыльно, производя или реализуя товары/услуги по качеству и другим потребительским характеристикам не хуже, чем основные конкуренты» [6]



Продолжение таблицы 1

Автор	Определение
Царев В.В.	«Конкурентоспособность предприятия – понятие комплексное, предполагающие несколько уровней конкурентного превосходства. Чтобы обеспечить лидирующее положение предприятия на рынке, важной стратегической задачей предприятия становится опережение конкурентов в разработке и освоении новой продукции, новых технологий, дизайна, нововведений в системе распределения и сбыта» [28]

Проанализировав как трактуют понятие «конкурентоспособность предприятия» различные авторы можно сделать следующие выводы:

- основным в понятии конкурентоспособность является то, как выпускаемая продукция зарекомендует себя на рынке, чем она отличается от аналогов у конкурентов;
- конкурентоспособность – это форма взаимного соперничества между различными субъектами предпринимательской деятельности;
- конкурентоспособность можно оценить с помощью математических формул, она является прогнозной величиной;
- для того, чтобы предприятие стало наиболее конкурентоспособным необходимо повышать качество, оптимизировать затраты на изготовление и снижать цены на продукцию.

На сегодняшний день выделяют три основные трактовки конкурентоспособности предприятия:

- функциональная – предполагает, что для того, чтобы стать конкурентоспособным необходимо избавиться от всего устаревшего, внедрение новых инновационных техник и технологий;
- поведенческая – принятие различных мер для удовлетворения потребностей покупателей и получения наибольшей выгоды при этом;
- структурная – проведение анализа структуры внешнего и внутреннего рынков для того, чтобы определить степень свободы покупателя

и продавца (формы рынка) и способа увеличения этой свободы [4], [20]. Конкурентоспособность предприятия, согласно этого подхода – это способность опережать конкурентов при максимальном использовании своих возможностей и преимуществ.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия – это сложная экономическая категория, являющаяся движущей силой для достижения целей, главным инструментом экономии ресурсов и повышения качества при постоянном противодействии конкурентов.

Выделяют следующие уровни конкурентоспособности предприятия:

- внутри конкретной организации. Например, между отделами, цехами и т.п. (местный уровень);
- между предприятиями в районе, городе, области и т.п. (региональный уровень);
- между предприятиями, которые располагаются в одной стране (национальный уровень);
- между предприятиями или концернами которые располагаются в нескольких странах (международный уровень).

Основными задачами управления конкурентоспособностью предприятия является:

- разработка предложений по развитию предприятия, направленных на удовлетворение постоянно меняющегося спроса на определенные товары и услуги;
- внедрение инноваций для повышения качества и снижения цены на конечный товар;
- построение оптимального управленческого процесса на предприятии, которое будет ориентировано на постоянное повышение конкурентоспособности;
- постановка стратегических и тактических целей и задач;

– постоянный анализ и контроль за конкурентами на рынке [19], [27].

Для того, чтобы решить поставленные задачи необходимо выделять факторы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия. Основные факторы, выделенные французскими экономистами, которые необходимо рассматривать при обеспечении и оценке конкурентоспособности предприятия представлены на рисунке 1. Каждое из анализируемых предприятий (А и Б) оценивают по выбранной шкале баллов, в итоге получается «многоугольник конкурентоспособности» [24].

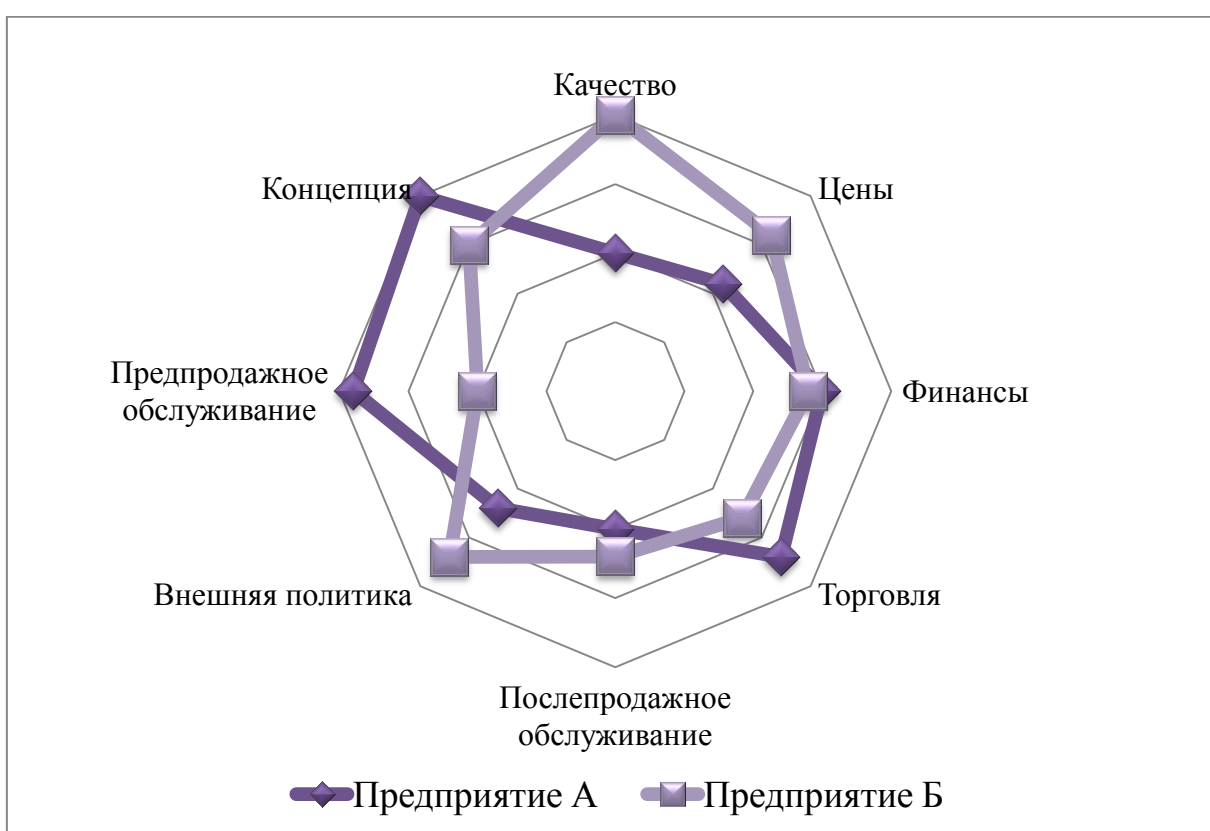


Рисунок 1 – Многоугольник конкурентоспособности

Рассмотрим эти факторы более подробно:

– качество товара. Данный фактор оценивается по сравнению с мировыми признанными брендами, определяется путем опросов и сравнительных тестов;

- концепция товара и услуги. Данный фактор необходим для того, чтобы определить направление развития предприятия;
- цена товара и его наценка. Чем ниже конечная цена и наценка на него, тем более конкурентоспособно предприятие;
- финансы (собственные и заемные). Данный фактор показывает, каким количеством свободных финансовых средств владеет предприятие, сколько финансовых ресурсов оно может выделить на развитие. Чем меньше у него заемных средств, тем выше его конкурентоспособность ;
- торговля (применяемые коммерческие методы);
- послепродажное обслуживание;
- внешняя торговля предприятия (отношения с государственными органами власти, прессой и т.д.);
- предпродажная подготовка [25], [31].

Если одновременно рассматривать несколько предприятий, накладывая схемы друг на друга, можно определить по каким факторам они проигрывают или выигрывают друг у друга.

Весьма схожую точку зрения высказывают и отечественные экономисты. В частности, к «ключевым факторам рыночного успеха» относят:

- финансовое положение предприятия;
- наличие передовой технологии;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- способность к продуктовому (и ценовому) маневрированию;
- наличие сбытовой сети и опытных кадров сбытовиков;
- состояние технического обслуживания;
- действенность рекламы и системы связей с общественностью;
- кредитоспособность основных клиентов» [1], [29].

Анализ же отобранных факторов, по мнению авторов, заключается в выявлении сильных и слабых сторон как в своей деятельности, так и в работе

конкурентов, что может позволить, с одной стороны, избежать наиболее острых форм конкуренции, а с другой – использовать свои преимущества и слабости конкурента.

Несмотря на большое разнообразие факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий, почти все авторы предлагают делить их на внешние и внутренние (рисунок 2).



Рисунок 2 – Внешние и внутренние факторы конкурентоспособности предприятия

Как показывает практика, предприятия не могут напрямую влиять на внешние факторы, которые делятся на две большие группы и зависят от политики государства, а также от характеристик рынка [31].

Внутренние же факторы напрямую зависят от деятельности предприятий и включают кадровый, финансовый, экономический,

маркетинговые потенциалы; насколько эффективна реклама; насколько высок уровень материально-технического обслуживания.

На рисунке 3 представлены группы факторов конкурентоспособности предприятия, выделенные М. Портером.

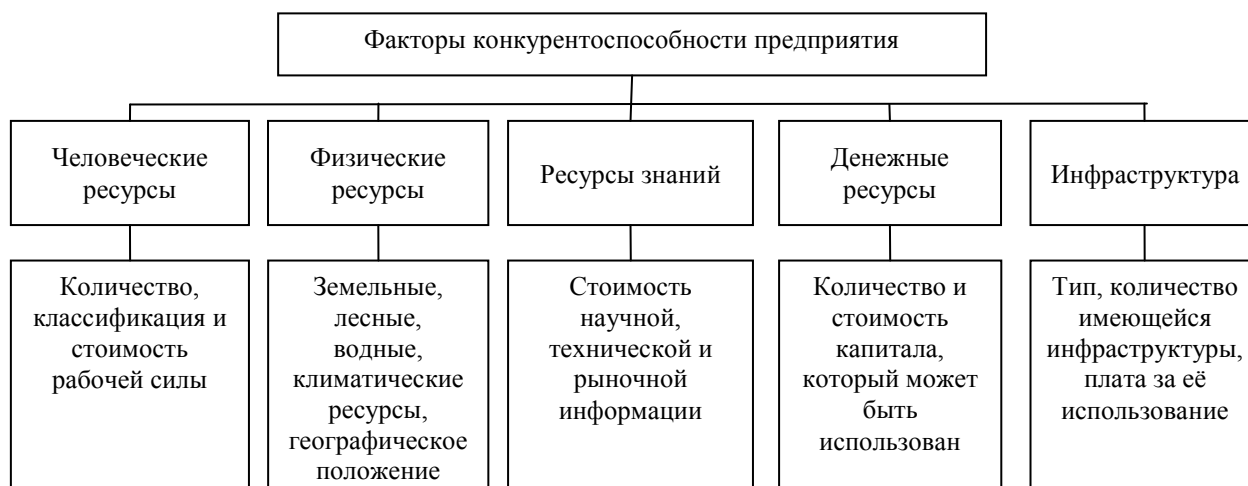


Рисунок 3 – Факторы конкурентоспособности предприятия

Он предложил учитывать пять групп факторов:

1. группа: человеческие (людские) ресурсы. Этот фактор зависит от того, какое количество рабочей силы задействовано на предприятии, какая квалификация кадров и уровень заработной платы.

2. группа: физические ресурсы. Этот фактор учитывает каким количеством основных средств, а также полезных ископаемых владеет предприятие. Кроме того, он учитывает географическое положение и в каких климатических условиях функционирует предприятие.

3. группа: ресурсы знаний. Этот фактор учитывает наличие научно-технической базы, количество имеющихся у предприятия лабораторий. Также необходимо учесть, проводятся ли самостоятельные исследования и к каким исследовательским базам имеется доступ.

4. группа: денежные ресурсы. Этот фактор учитывает, какое количество собственных и заемных средств есть у предприятия, сколько

денежных средств из своей прибыли оно расходует на развитие и финансирование различных проектов, сколько денег предприятие перечисляет в бюджет страны.

5. группа: инфраструктура. Этот фактор зависит от того, насколько развита транспортная, складская и информационные системы, какое количество оборудования используется на предприятии [3].

М. Портер также утверждает, что на конкурентоспособность предприятия большое влияние оказывает то, в какой отрасли оно функционирует. Кроме того, данный автор предлагает все факторы делить по следующим типам:

- основные, зависят от имеющейся рабочей силы, географического положения и климатических условий, в которых находится оцениваемое предприятие;

- развитые, зависят от имеющихся на предприятии инновационных техник и технологий, а также от того какие современные информационные технологии используются. Чем больше на предприятии работает высококвалифицированных кадров и больше используется инноваций, тем более развитым оно является [30]. Для того, чтобы предприятие по этому фактору лидировало, необходимо постоянно повышать квалификацию сотрудников, развивать научную базу, внедрять современные подходы к управлению.

При оценке конкурентоспособности предприятия недостаточно рассматривать только основные факторы, так как в современных условиях хозяйствования наиболее конкурентными будут те, у кого лучше именно развитые факторы.

Другим принципом деления факторов, по М. Портеру, является степень их специализации. По данной классификации факторы могут быть общими и специализированными.

К общим факторам, при этом, следует отнести транспортную и складскую системы, высококвалифицированный персонал и т.д. Эти факторы можно использовать во всех отраслях.

В тоже время, к специализированным факторам относят узкоспециализированный персонал, который может работать только в определенных отраслях или на определенном месте работы. Так же это могут быть специализированные программы продукты, которые разрабатываются под требования конкретного предприятия.

При этом специализированные факторы являются более рискованными, по сравнению с основными. Однако именно от них наибольшим образом зависит уровень конкурентного преимущества, а также возможности его повышения.

## **1.2 Методы оценки конкурентоспособности**

Сегодня существует большое количество методов оценки конкурентоспособности предприятий, каждый из которых имеет свои достоинства и недостатки. При оценке учитываются факторы и показатели работы других предприятий, которые конкурируют между собой. На сегодняшний день существует большое количество методов оценки, но почти у всех из них есть общие черты. При этом компании сами выбирают, какой из методов больше им подходит.

При анализе конкурентоспособности предприятий важное место занимает оценка интенсивности конкуренции в рассматриваемой отрасли. Для того, чтобы определить в каком рынке функционируют конкуренты (монополистическом, олигополистическом или свободном) используют следующие показатели: индекс Херфиндаля и индекс Розенблюта.

С помощью суммы квадратов определяют распределение рыночных долей между конкурентами (формула (1)):



$$I_h = \sum D_i^2, \quad (1)$$

где  $D_i$  – доля  $i$ -го предприятия в общем объеме реализованной продукции одного ассортимента между всеми конкурентами [15].

При чистой монополии на рынке данный показатель равен 1. Недостатком данного метода является то, что он не учитывает ранги предприятия, в зависимости от занимаемой доли на рынке.

Рассмотрим метод Розенблюта, который как раз и учитывает эти ранги. Он отражает занимаемый порядок предприятиями на рынке в зависимости от объема производимой продукции (формула (2)):

$$I_r = \frac{1}{2 \sum (iD_i) - 1}, \quad (2)$$

где  $i$  – ранжированный номер предприятия;

$D_i$  – доля  $i$ -го предприятия в общем объеме реализованной продукции одного ассортимента между всеми конкурентами [26].

В тоже время, рассмотренные методы дают лишь общее представление на каком рынке функционируют конкуренты. Для более точного определения конкурентоспособности предприятиям необходимо сравнивать и другие показатели.

В таблице 2 рассмотрены основные методы оценки конкурентоспособности предприятия, которые на практике используются чаще всего:

- матричный метод,
- метод, основанный на комплексном подходе;
- метод сравнительной оценки конкурентоспособности предприятий на основе ключевых факторов успеха;
- метод ключевых индикаторов [13], [18].

Таблица 2 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Название метода	Особенности метода	Достоинства и недостатки
<p>1. Матричный метод:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– матрица Портера;</li> <li>– матрица Shell/DPM (привлекательность рынка / конкурентоспособность)</li> <li>– матрица ADL/LC (стадия жизненного цикла продукции/конкурентная позиция)</li> <li>– матрица БКГ</li> </ul>	<p>Для того чтобы оценить конкурентоспособность строится матрица с определенной системой координат. По одной оси откладывают темпы роста или сокращения продаж, а по другой оси откладывают долю, которую рассматриваемое предприятие занимает на рынке. Самыми конкурентоспособными являются предприятия, которые занимают самую большую долю и функционирующие на быстрорастущем рынке</p>	<p>К достоинствам следует отнести высокую достоверность оценки. К недостаткам же относится невозможность проведения анализа причин сложившейся ситуации, что в свою очередь, усложняет процесс разработки управленческих решений.</p>
<p>Метод, основанный на комплексном подходе (интегральная оценка)</p>	<p>Данный метод построен на интегральном подходе к текущей конкурентоспособности и конкурентному потенциалу</p>	<p>Достоинством является то, что метод позволяет учесть не только существующий уровень конкурентоспособности предприятия, но и возможный потенциал.</p>
<p>Метод сравнительной оценки конкурентоспособности и предприятий на основе ключевых факторов успеха (КФУ)</p>	<p>Данный метод включает следующие этапы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Определяются несколько (8-10) наиболее важных для данной отрасли КФУ.</li> <li>2. Для каждого фактора определяется его вес исходя из его значимости. Сумма весов по всем выведенным КФУ должна быть равна 1,0.</li> <li>3. Позиция каждого конкурента по отдельному КФУ оценивается экспертным путем исходя из некоторой шкалы. Оценки могут быть, например, от 1 до 10, где 1 – самая слабая позиция, а 10 – самая сильная.</li> <li>4. Определяется общая оценка конкурентоспособности путем суммирования взвешенных рейтинговых оценок для каждого конкурента.</li> </ol>	<p>Достоинством данного метода является наглядность полученных результатов, а также возможность улучшить полученные показатели конкурентоспособности на основе принятия эффективных управленческих решений. Недостатком является субъективность оценки экспертами.</p>

## Продолжение таблицы 2

<p>Метод ключевых индикаторов</p>	<p>Данный метод предполагает выбор совокупности ключевых переменных (причем это должен быть стабильный набор), которые позволяют обнаруживать и отслеживать конкурентную позицию всех бизнесов, в которые вовлечено предприятие. Очевидно, что должна быть собрана информация, на основании которой эти индикаторы могут быть подсчитаны. Данные цифры должны быть доступны соответствующим менеджерам на всех уровнях.</p>	<p>Достоинством является то, что с помощью данного набора показателей возможна реализация управления по отклонениям. Это означает, что информация о значении показателей докладывается руководству, если они значительно отклоняются от запланированных значений. Недостатком является то, что все цифры должны быть доступны соответствующим менеджерам на всех уровнях, что не всегда представляется возможным.</p>
-----------------------------------	---	---

При применении матричных методов возникает проблема обоснованного отбора факторов (переменных) оценки стратегических позиций и определения значимости каждого из них. Это вызывает затруднения для использования многофакторных матриц. Анализ стратегических групп сталкивается со сложностью отбора релевантных факторов классификации из широкого набора возможных показателей.

По нашему мнению, недостатки этих методов стратегического анализа можно нивелировать, используя при обосновании решений о выборе стратегической альтернативы данные сравнительного анализа деятельности предприятий. Основным методом портфельного анализа является построение двухмерных матриц.

С помощью таких матриц происходит сравнение производств, подразделений, процессов, продуктов по соответствующим критериям. В литературе описывается большое количество стратегических матриц, которые предназначены именно для проведения стандартного стратегического анализа в различных его аспектах [14]. Но, как правило, на

практике (по крайней мере, в России) применяется лишь небольшое число методик.

Существует три подхода к формированию матриц:

1. Табличный подход – предполагает, что по мере удаления от графы варьирующиеся значения различных параметров возрастают. При использовании данного метода следует учесть, что анализ необходимо проводить начиная от левого верхнего угла и спускаясь к правому нижнему.

2. Координатный подход заключается в том, что все рассматриваемые параметры возрастают при удалении от точки пересечения двух координат. При использовании данного метода следует учесть, что анализ необходимо проводить начиная от левого нижнего угла и поднимаясь к правому верхнему.

3. Логический подход в основном используется иностранными исследователями. При использовании данного метода следует учесть, что анализ необходимо проводить начиная от правого нижнего угла и поднимаясь к левому верхнему [6], [12].

Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных ее составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния. В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности [18].

Три следующих метода: метод, основанный на комплексном подходе (интегральная оценка), метод сравнительной оценки конкурентоспособности предприятий на основе ключевых факторов успеха и метод ключевых индикаторов схожи между собой [11]. В каждом из этих методов участвуют эксперты, которые определяют основные факторы, которые подлежат оценке, выбирают весовые коэффициенты в зависимости от важности каждого из них. Интуитивные характеристики, основанные на знаниях и опыте эксперта, дают в ряде случаев достаточно точные оценки. Методы, в которых задействованы эксперты, позволяют быстро и без больших временных и

трудовых затрат получить информацию, необходимую для выработки управленческого решения. Суть экспертных методов заключается в организованном сборе суждений и предположений экспертов с последующей обработкой полученных ответов и формированием результатов.

Существует масса методов получения экспертных оценок. В одних с каждым экспертом работают отдельно, он даже не знает, кто еще является экспертом, а потому высказывает свое мнение независимо от авторитетов. В других – экспертов собирают вместе, при этом эксперты обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, и неверные мнения отбрасываются [8]. В одних методах число экспертов фиксировано, в других – число экспертов растет в процессе проведения экспертизы. Наиболее конкурентоспособным является то предприятие, интегральный коэффициент у которого будет ближе к 1.

Таким образом, можно сделать вывод, что для повышения конкурентоспособности предприятиям необходимо повышать свой инновационный потенциал, который заключается во внедрении новых передовых техник и технологий, программных продуктов, которые позволят повысить эффективность и ускорить цикл производства [9], [10]. Кроме того, для того чтобы быть конкурентным необходимо постоянно работать с кадрами, мотивировать их и повышать квалификацию.

## **2 Анализ конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Тольяттикаучук»**

Нефтехимическая промышленность Российской Федерации в последние десятилетия является одной из самых главных. Она прогрессивно развивается и играет важнейшую роль в экономическом развитии государства. В течение последних 15 лет ежегодные темпы роста отечественного производства полимеров составили около 7 % против 3 % по миру. В ВВП России доля нефтехимической промышленности составляет около 3 %. Благодаря развитию производства нефтепродуктов другие отрасли промышленности обеспечиваются необходимым сырьем. Так же попутно развиваются новые направления.

Одним из крупнейших предприятий нефтехимической промышленности России является Общество с ограниченной ответственностью «Тольяттикаучук», которое располагается в г. Тольятти, ул. Новозаводская 8 и входит в группу предприятий «Татнефть».

ООО «Тольяттикаучук» находится в десятке самых крупных экспортеров Самарской области. Как показывает анализ, около 70 % производимой продукции отправляется на экспорт в страны СНГ, Европу, Азию и Америку. Также компания поставляет свою продукцию по всей России.

Предприятие было зарегистрировано в 1991 году и несколько раз меняло наименование, последовательно называясь Куйбышевским заводом синтетического каучука, Синтезкаучуком, Тольяттикаучуком, СИБУР Тольятти и, наконец, в ноябре 2019 года снова Тольяттикаучуком. При этом собственном данного предприятия теперь является ПАО «Татнефть».

ООО «Тольяттикаучук» занимается производством синтетических каучуков различных марок, углеводородные фракции, мономеры, органические, а также неорганические соединения. Основными продуктами, которые изготавливают:

- бутилкаучук;
- изопрен;
- сополимерный каучук;
- бутадиен;
- высокооктановые добавки к бензину и т.д.
- изобутилен-изобутановые фракции и т.д.

В дальнейшем из получившегося сырья изготавливают шины и резинотехнические изделия, основными потребителями продукции являются такие компании как Bridgestone, Pirelli, Nokian, Cordiant, Kenda, Nexen.

Стратегией устойчивого развития ООО «Тольяттикаучук» является производство высококачественных продуктов, которые удовлетворяют требованиям потребителей. В тоже время в стратегии большое внимание уделяется рациональному использованию энергоресурсов и минимизации негативного влияния на окружающую среду.

Интегрированная система менеджмента предприятия соответствует требованиям международных стандартов OHSAS 18001 (ISO 45001), ISO 9001, ISO 14001 ООО «Тольяттикаучук», развивает данную систему в соответствии со стандартом IATF 16949.

Одной из основных задач предприятия является обеспечение нормальных условий труда работников, а также снижение риска возникновения аварий. За последние пять лет на предприятии не было зафиксировано ни одного случая нарушения экологического законодательства.

На сегодняшний день в структуре ООО «Тольяттикаучук» шесть основных производств, на которых производятся синтетические каучуки,

мономеры и промежуточные продукты, а также несколько вспомогательных производств по обеспечению энергоресурсами и ремонту оборудования.

Руководителем ООО «Тольяттикаучук» является генеральный директор, которому подчиняются директора по производству, по безопасности, охране труда, промышленной безопасности и экологии. Кроме того, в непосредственном его подчинении находятся главный инженер, ведущий специалист по кадрам и главный инженер службы качества. В приложении А представлена организационная структура предприятия, которая является линейно-функциональной.

В таблице 3 представлены организационно-экономические показатели деятельности ООО «Тольяттикаучук»

Таблица 3 – Организационно-экономические показатели деятельности ООО «Тольяттикаучук»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс. руб.	12084299	12828148	13648598	743849,0	6,2	820450,0	6,4
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	10716556	11554846	11953611	838290,0	7,8	398765,0	3,5
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1367743	1273302	1694987	-94441,0	-6,9	421685,0	33,1
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	167351	283342	385611	115991,0	69,3	102269,0	36,1
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	–	–	–	–	–	–	–
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1200392	989960	1309376	-210432,0	-17,5	319416,0	32,3
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	911892	772818	968 268	-139074,0	-15,3	195450,0	25,3
8. Основные средства, тыс. руб.	104209	412 228	663 392	308019,0	295,6	251164,0	60,9
9. Оборотные активы, тыс. руб.	4692612	3814084	2 429 858	-878528,0	-18,7	-1384226,0	-36,3
10. Среднесписочная численность ППП, чел.	3689	3683	3693	-6,0	-0,2	10,0	0,3
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	1375259,2	1398066,8	1441377,9	22807,6	1,7	43311,1	3,1
12. Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	3275,8	3483,1	3695,8	207,3	6,3	212,7	6,1



Продолжение таблицы 3

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение			
				2017-2016гг.		2018-2017гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	372,8	379,6	390,3	6,8	1,8	10,7	2,8
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	116,0	31,1	20,6	-84,8	–	-10,5	–
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,6	3,4	5,6	0,8	–	2,3	–
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1)×100%	9,9	7,7	9,6	-2,2	–	1,9	–
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	8,4	6,5	7,8	-1,9	–	1,3	–
18. Затраты на рубль выручки, ((стр2+стр4+стр5)/стр1) ×100 коп.	90,1	92,3	90,4	2,2	–	-1,9	–

По данным, полученным в таблице 3, проведем анализ организационно-экономических показателей.

В 2017 году выручка составила 12828148 тыс. руб., что на 6,2 % больше, чем в 2016 году, при росте себестоимости продаж на 7,8 %. Это связано с возрастанием цены на сырье и готовую продукцию, что в свою очередь, привело к снижению валовой прибыли на 94441 тыс. руб. или на 6,9 %.

Большой темп роста показали управленческие расходы, на 69,3 %. При этом чистая прибыль в 2017 году, по сравнению с 2016 годом на ООО «Тольяттикаучук» снизилась на 139074 тыс. руб. или на 15,3 %.

В связи расширением производства и с покупкой нового оборудования основные средства увеличились на 295,6 % в сравнении с прошлым годом. При этом оборотные средства, наоборот, снизились на 18,7 %. Это связано с уменьшением перепроизводства и работой на заказ, что позволило снизить хранимые запасы.

Среднесписочная численность ППП снизилась незначительно, всего на 6 человек, что в общем объеме составило всего лишь 0,2 %. Фонд оплаты

туда в целом за период 2016-2017 годы увеличился на 22807,6 тыс. руб. или на 1,7 %. За тот же период среднегодовая заработная плата работающего увеличилась на 1,8%. При этом среднегодовая выработка увеличилась на 6,3 %.

Из-за того, что прибыль от продаж снизилась на 17,5 %, рентабельность продаж также снизилась на 2,2 %. В тоже время рост управленческих расходов в 2017 году повлиял на снижение рентабельности производства на 1,9 %. Затраты на рубль выручки в 2017 году составили 92,3 коп., что на 2,2 коп. больше, чем в 2016 году.

В 2018 году наблюдался рост выручки на 6,4 % при не таком высоком росте себестоимости продаж, как в 2017 году. Себестоимость продаж составила 11953611 тыс. руб., а темп прироста по сравнению с 2017 годом 3,5 %. В связи с этим предприятие имело валовую прибыль в размере 16694987 тыс. руб., темп прироста составил 33,1 %, что является хорошим показателем. Не так много, как в прошлом анализируемом периоде (2016-2017 годы) возросли управленческие расходы, на 36,1 %. Прибыль от продаж была положительная и составила 1309376 тыс. руб. Чистая прибыль также была положительной и составила 968268 тыс. руб. Основные финансовые показатели за 2016-2018 годы представлены на рисунке 4.

Как видно из рисунка 4, видно, что в конце 2018 года основные средства предприятия составили 663392 тыс. руб., что на 60,9 % больше, чем в 2017 году. Кроме того, за этот год произошло снижение оборотных средств на 36,3 %, что является положительной характеристикой. Фондоотдача снизилась на 10,5 пункта, а оборачиваемость активов наоборот повысилась на 2,3 пункта.

В тоже время рентабельность продаж также увеличилась на 1,9 %, при этом рентабельность производства только на 1,3 %. На рисунке 5 представлены показатели рентабельности за 2016-2018 годы.

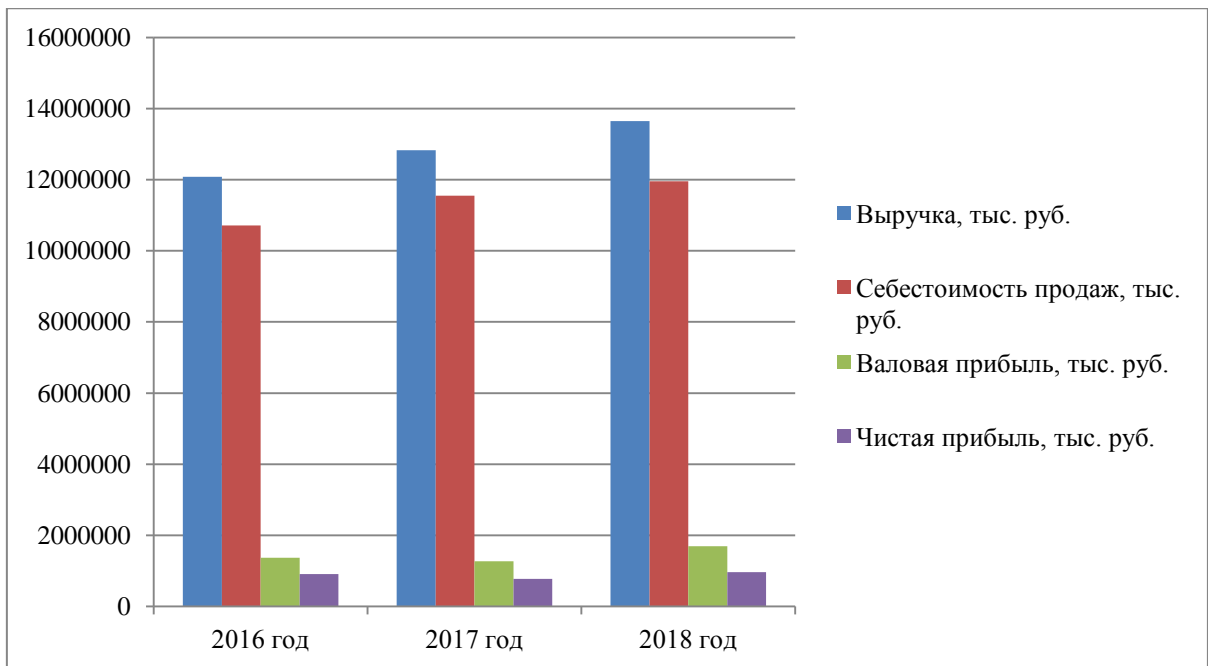


Рисунок 4 – Основные финансовые показатели деятельности ООО «Тольяттикаучук» за 2016-2018 годы

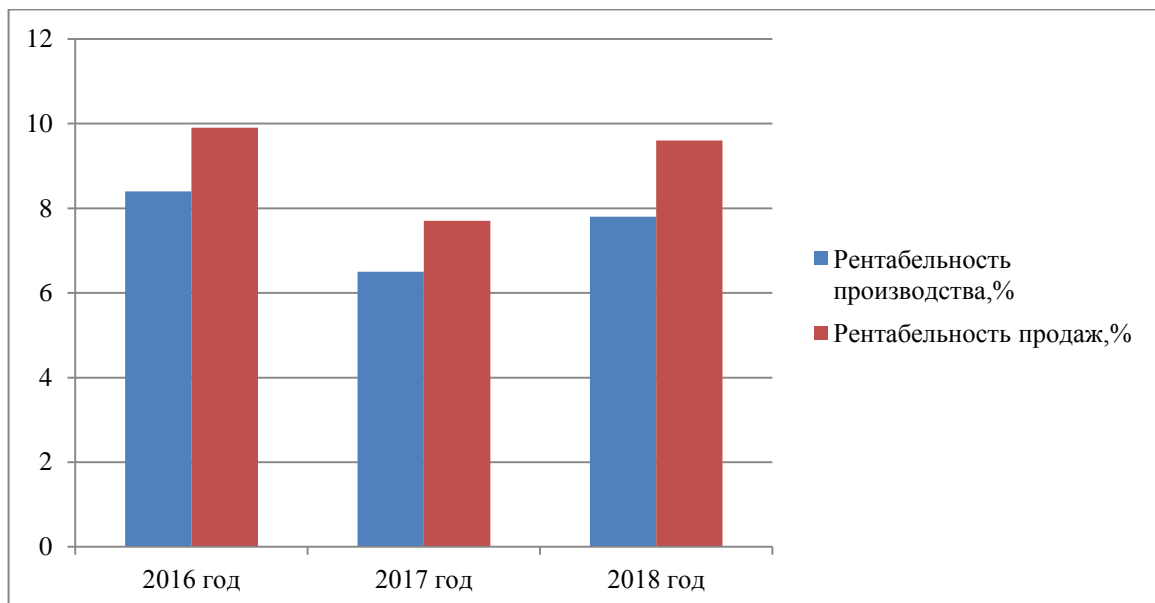


Рисунок 5 – Показатели рентабельности за 2016-2018 годы

Затраты на рубль выручки снизились на 1,9 копеек, что указывает на то, что предприятие работает над снижением своих затрат и над повышением эффективности производства.

Таким образом, как показал проведенный анализ, можно сделать вывод о том, что за последний год ООО «Тольяттикаучук» улучшил свои организационно-экономические показатели деятельности: возросла выручка и чистая прибыль, повысилась рентабельность продаж и производства, а затраты на рубль выручки снизились. Несмотря на это, предыдущие периоды показывали отрицательную динамику по основным показателям, что говорит о том, что предприятие часто работает нестабильно и для того, чтобы оставаться конкурентоспособным ему необходимо постоянно работать над повышением эффективности своей деятельности. Для улучшения показателей предприятие планирует создать Научно-образовательный центр, который будет претендовать на получение федерального статуса.

## **2.2 Оценка конкурентоспособности предприятия**

В соответствии с современной теорией, «конкуренцию можно рассматривать как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка: совершенная и монополистическая конкуренция, монополия и олигополия. При этом каждая из структур имеет свои особенности, например: условия входа и выхода в систему, количество продавцов на рынке, дифференцированность товаров и услуг» [7].

Как показывает анализ рынка, ООО «Тольяттикаучук» действует на олигополистическом рынке, так как всех основных потребителей (шинные заводы и заводы резинотехнических изделий) синтетическим каучуком, кроме него еще снабжают ОАО «Синтез-Каучук», г. Стерлитамаг и АО «Воронежсинтезкаучук».

Эти три предприятия обладают крупными долями обслуживаемого рынка (рисунок 6). Повышение цены любым из конкурентов на свою продукцию приводит к переключению потребителя на другого производителя. Предприятия знают, что когда они, или их конкурент

изменяют цены или объем продаж, то последствия скажутся на финансовых показателях всех из них.

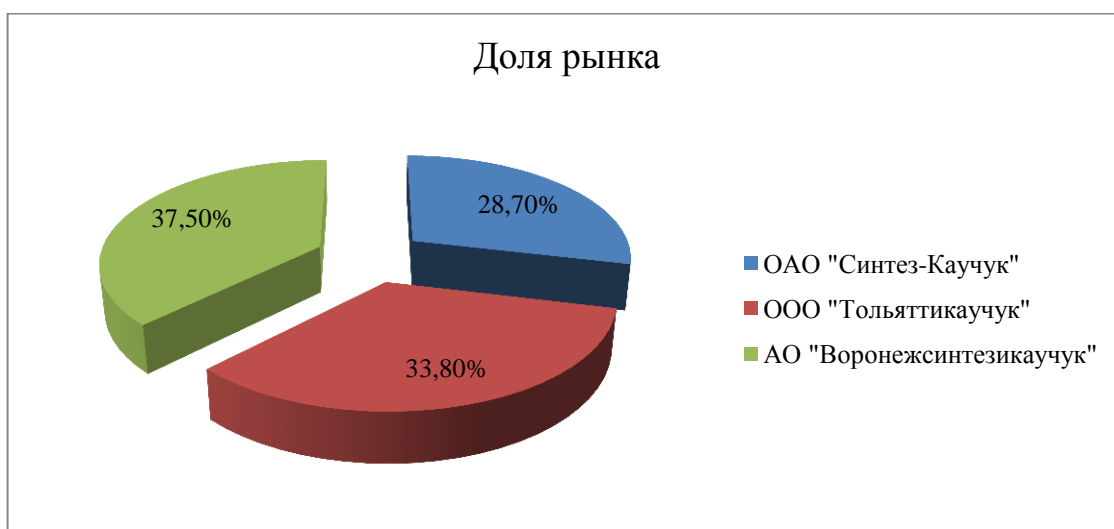


Рисунок 6 – Анализ рынка синтетических каучуков

Рассмотрим основных конкурентов ООО «Тольяттикаучук» более подробно.

ОАО «Синтез-Каучук» был создан в 1960 году в республике Башкортостан г. Стерлитамаг. С 2011 года предприятие находится под управлением ООО «Управляющая компания «ТАУ НефтеХим»».

Данное предприятие производит синтетический каучук в первичных формах и специализируется на изготовлении высококачественных изопреновых каучуков общего и специального назначения, которые используются при изготовлении различных резинотехнических, медицинских и пищевых изделий. ОАО «Синтез-Каучук» по праву является лидером по внедрению и созданию ряда инновационных технологий, поэтому это единственное в России производство, выпускающее неодимовые полиизопреновые каучуки марок СКИ-5 и СКИ-5ПМ.

Выручка предприятия в 2018 году составила 11274071 тыс. руб. при отрицательной чистой прибыли в размере 319802 тыс. руб. Для того, чтобы

повысить эффективность деятельности предприятие было вынуждено применить антикризисные мероприятия для снижения операционных затрат и себестоимости продукции.

Еще одним крупным конкурентом ООО «Тольяттикаучук» является АО «Воронежсинтезкаучук». Это предприятие было создано в 1931 году в г. Воронеж и на сегодняшний день занимает самую большую долю рынка по производству и продаже синтетических каучуков и термоэластопластов. Всего предприятие выпускает около 30 видов продукции, часть которой не имеет отечественных аналогов. Около 60 % всей продукции предприятия экспортируется в Европу, Китай, Тайвань, Индонезию и США.

Выручка АО «Воронежсинтезкаучук» в 2018 году составила 10924943 тыс. руб. при чистой прибыли 1789357 тыс. руб. Данное предприятие, за последний анализируемый год имело самую высокую чистую прибыль среди рассматриваемых конкурентов.

Для проведения анализа конкурентоспособности сначала проведем оценку интенсивности конкуренции в нефтехимической промышленности по формулам 1 и 2, представленным в первой главе бакалаврской работы. Доля ОАО «Синтез-Каучук» составляет 28,7; ООО «Тольяттикаучук» – 33,8%, АО «Воронежсинтезкаучук» – 37,5%.

Определим индекс Херфиндаля по этим предприятиям:

$$I_h = 0,287^2 + 0,338^2 + 0,375^2 = 0,337$$

Далее, определим индекс Розенблюта:

$$I_r = \frac{1}{2(1 \cdot 0,287 + 2 \cdot 0,338 + 3 \cdot 0,375) - 1} = 0,45$$

Согласно полученным данным можно сделать вывод, что конкуренция в нефтехимической промышленности является немонополизированной. В тоже время наличие трех крупных производителей, которые конкурируют между собой и занимают схожую долю рынка говорит о том, что рынок

близок к олигополистическому. При этом типе рынка увеличение прибыли у одного из конкурентов приведет к значительным потерям у другого.

Как показал проведенный анализ, одним из основных показателей при общей оценке конкурентоспособности предприятия является оценка выпускаемого товара по различным показателям. Проведем оценку конкурентоспособности товара, используя товар-аналог, который будет являться эталоном. В качестве эталона взят бутилкаучук, который выпускается у трех оцениваемых конкурентов и технические характеристики которого совпадают с ожиданиями потребителей.

В таблице 4 представлена оценка конкурентоспособности товара ООО «Тольяттикаучук», АО «Воронежсинтезкаучук» и ОАО «Синтез-Каучук». Согласно проведенной оценке по техническим характеристикам товар наиболее близок к эталону у АО «Воронежсинтезкаучук». При этом товар ООО «Тольяттикаучук» располагается на втором месте, лишь незначительно, уступая главному конкуренту. На последнем месте находится ОАО «Синтез-Каучук».

Таблица 4 – Оценка конкурентоспособности товара по техническим характеристикам

Техническая характеристика	ООО «Тольяттикаучук»		АО «Воронежсинтезкаучук»		ОАО «СинтезКаучук»		Эталон	
	Показатели							
	Общий	Единичный	Общий	Единичный	Общий	Единичный	Общий	Единичный
Эластичность по отскоку, % не менее	38	0,97	39	0,95	38	0,97	37	1,0
Вязкость по Муни, МБ	52	0,98	48	0,91	53	1,0	53	1,0
Относительное удлинение при разрыве, % не менее	563	0,91	575	0,93	560	0,90	620	1,0
Условная прочность при растяжении, МПа, не менее	23	1,0	26	0,96	27	1,0	27	1,0
Потери массы при сушке, % не более	0,5	0,8	0,48	0,83	0,5	0,8	0,4	1,0
Массовая доля золы, %	0,7	0,86	0,7	0,86	0,7	0,86	0,6	1,0

Продолжение таблицы 4

Техническая характеристика	ООО «Тольяттикаучук»		АО «Воронежсинтезкаучук»		ОАО «СинтезКаучук»		Эталон	
	Показатели							
	Общий	Единичный	Общий	Единичный	Общий	Единичный	Общий	Единичный
Массовая доля антиоксиданта, %	1,15	0,96	1,3	0,85	1,2	0,92	1,1	1,0
Массовая доля органических кислот, %	4,1	0,96	4,25	0,93	4,63	0,85	3,95	1,0
Массовая доля мыл органических кислот, % не более	0,27	0,56	0,15	1,0	0,25	0,6	0,15	1,0
Итоговое среднее значение	-	0,88	-	0,91	-	0,87	-	1

Если оценивать конкурентоспособность ООО «Тольяттикаучук» по техническим характеристиками продукта, то АО «Воронежсинтезкаучук» предприятие проигрывает по следующим показателям: относительному удлинению при разрыве, массовой доле мыл органических кислот, потери массы при сушке. Конкурентное преимущество АО «Воронежсинтезкаучук» обусловлено тем, что на предприятии была создана и сертифицирована на международном уровне система качества производства бутилкаучука. Одной из проблем, которая связана с потерей массы при сушке является недостаточный отсос влажного воздуха с зон вибросушилки из-за преждевременного износа оборудования.

Для более детальной оценки устойчивой конкурентной позиции ООО «Тольяттикаучук» по сравнению с другими анализируемыми предприятиями используем интегральный метод. Для этого выделим основные факторы, которые наиболее присущи нефтехимической промышленности:

- занимаемая доля рынка;
- финансовая ситуация;
- загрузка производственных мощностей;
- маркетинговая деятельность;
- система материально-технического снабжения;
- качество товара;
- ассортимент выпускаемой продукции;



- кадровый потенциал;
- научно-технический потенциал;
- современность применяемых технологий и технический ресурс оборудования.

После определения факторов проводится оценка предприятия и ее конкурентов по каждому показателю по десятибалльной шкале. В оценке каждого фактора участвуют эксперты, которые оценивают работу предприятий за последние годы. После этого определяются весовые коэффициенты, учитывающие различную важность ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий. Сумма весовых коэффициентов по всем показателям должна быть равна 1. В итоге определяется взвешенная оценка по отдельным факторам путем умножения оценки фирмы по данному показателю на ее вес и рассчитывается общая сумма оценок по каждому предприятию.

В таблице 5 представлена оценка конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» по сравнению с другими аналогичными предприятиями.

Таблица 5 – Конкурентоспособность ООО «Тольяттикаучук»

Показатели	Вес	Конкуренты					
		ООО «Тольяттикаучук»		АО «Воронеж-синтезкаучук»		ОАО «СинтезКаучук»	
		Оценка	Итог	Оценка	Итог	Оценка	Итог
1. Занимая доля рынка	0,1	8	0,8	10	1	6	0,6
2. Финансовое положение	0,15	9	1,35	8	1,2	3	0,45
3. Производственная мощность	0,1	7	0,7	7	0,7	6	0,6
4. Маркетинговая деятельность	0,06	7	0,42	6	0,36	8	0,48
5. Система материально-технического снабжения	0,09	6	0,63	6	0,54	8	0,72
6. Качество товара	0,1	8	0,8	9	0,9	7	0,7
7. Ассортимент выпускаемой продукции	0,05	9	0,45	9	0,45	8	0,4
8. Кадровый потенциал	0,1	6	0,6	8	0,8	6	0,6
9. Научно-технический потенциал	0,1	8	0,8	7	0,7	8	0,8
10. Технологии, влияющие на экологичность и энергосбережение	0,15	7	1,05	9	1,35	8	1,2
Общая (не взвешенная) оценка		75		79		68	
Ранг		2		1		3	

Проанализировав данные таблицы 5 можно увидеть, что основным конкурентом ООО «Тольяттикаучук» является АО «Воронежсинтезкаучук». Анализируемое предприятие проигрывает ему по таким показателям как качество товара, кадровый потенциал и технологии, влияющие на экологичность и энергосбережение.

В тоже время ООО «Тольяттикаучук» по финансовым показателям находится на первом месте, что говорит о грамотной и эффективной работе предприятия с имеющимися ресурсами.

Наименьший балл ООО «Тольяттикаучук» получила по фактору «Кадровый потенциал», что существенно снижает возможности развития организации, т. е. ее конкурентоспособность. На рисунке 7 представлен многоугольник конкурентоспособности предприятий нефтехимической промышленности.

По формуле 3 проведем расчет коэффициента конкурентоспособности предприятия:

$$K_n = \sum a_i \cdot R_i, \quad (3)$$

где  $K_n$  – критерий конкурентоспособности предприятия;

$a_i$  – коэффициент весомости  $i$ -го единичного показателя, раскрывающего  $n$ -й критерий конкурентоспособности предприятия;

$R_i$  – значение  $i$ -го единичного показателя (в баллах), раскрывающего  $n$ -й критерий конкурентоспособности предприятия.

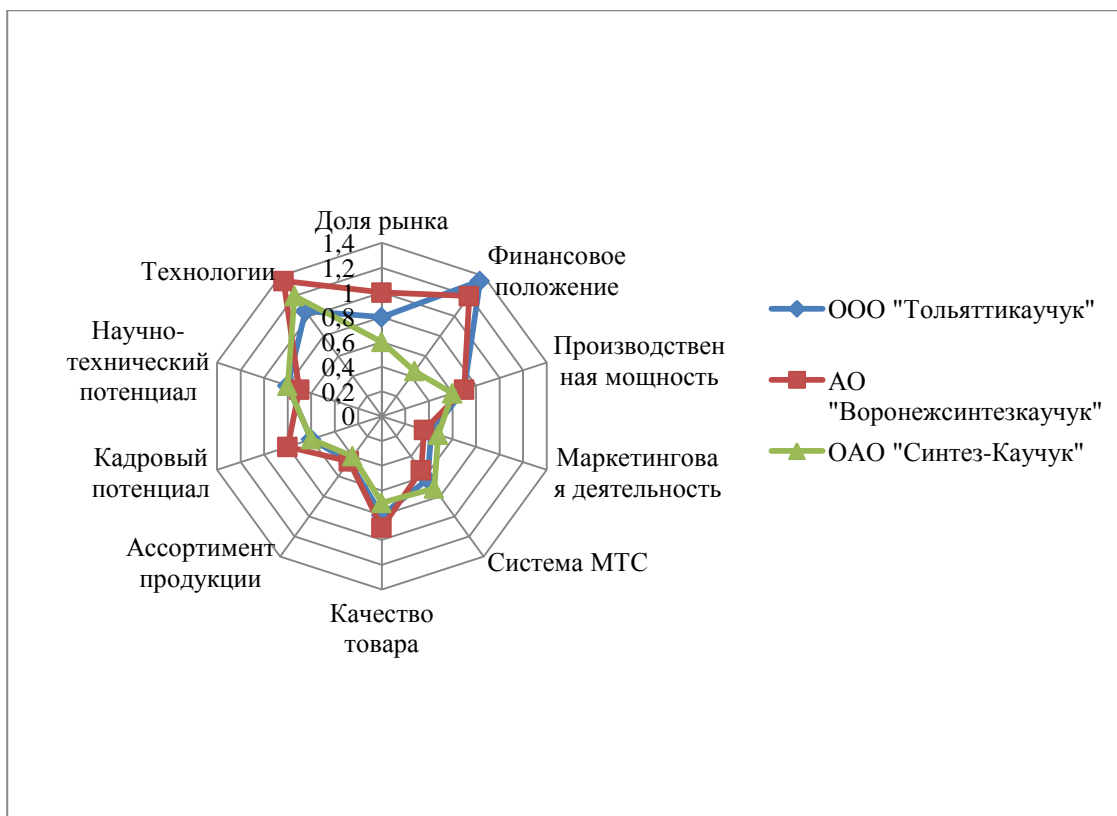


Рисунок 7 – Многоугольник конкурентоспособности предприятий нефтехимической промышленности

Полученный результат определяет показатель конкурентной силы каждого из них. Чем больше данный показатель и ближе к 10 баллам, тем выше его конкурентоспособность.

Рассчитаем показатель конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук»:

$$K_1 = 0,1 \cdot 8 + 0,15 \cdot 9 + 0,1 \cdot 7 + 0,06 \cdot 7 + 0,09 \cdot 6 + 0,1 \cdot 8 + 0,05 \cdot 9 + 0,1 \cdot 6 + 0,1 \cdot 8 + 0,15 \cdot 7 = 7,6$$

Для АО «Воронежсинтезкаучук» показатель конкурентоспособности составил:

$$K_2 = 0,1 \cdot 10 + 0,15 \cdot 8 + 0,1 \cdot 7 + 0,06 \cdot 6 + 0,09 \cdot 6 + 0,1 \cdot 9 + 0,05 \cdot 9 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 7 + 0,15 \cdot 9 = 8$$

Для ОАО «Синтез-Каучук» показатель конкурентоспособности составил:

$$K_2 = 0,1 \cdot 10 + 0,15 \cdot 8 + 0,1 \cdot 7 + 0,06 \cdot 6 + 0,09 \cdot 6 + 0,1 \cdot 9 + 0,05 \cdot 9 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 7 + 0,15 \cdot 9 = 6,55$$

Согласно определенной средневзвешенной оценки конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» набрало 7,6 балла, что на 0,4 балла меньше, чем у АО «Воронежсинтезкаучук» и на 1,05 балла больше, чем у ОАО «Синтез-Каучук».

ООО «Тольяттикаучук» – это предприятие, которое более 70 % продукции поставляет на экспорт в страны СНГ, Европу, Азию и Америку. Компания является международной и ей необходимо создавать положительный образ на мировом рынке.

Таким образом, для того, чтобы предприятие смогло повысить свою конкурентоспособность ему необходимо разработать мероприятия, которые позволят улучшить качество выпускаемой продукции, экологичность и энергосбережение, а также развивать кадровый потенциал.

### **3 Предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук»**

Как показал проведенный анализ, предприятие проигрывает своему основному конкуренту АО «Воронежсинтезкаучук» по показателям кадрового потенциала, занимаемой доли рынка и применяемым технологиям, которые влияют на экологичность, а также энергосбережение. Повысить эти показатели можно внедрив программу корпоративной социальной ответственности.

Мероприятие 1. Разработка программы корпоративной социальной ответственности (КСО).

Как показывает практика, многие современные компании, кроме финансовой отчетности, в последнее время стали размещать данные, которые оценивают различные аспекты КСО.

Предлагаем ООО «Тольяттикаучук» создать программу корпоративной социальной ответственности, которая будет построена на стратегических целях развития компании.

Выделим основные цели, на которые будет направлена программа КСО:

1. Снижение воздействия на окружающую среду и обеспечение рационального использования природных ресурсов.
2. Повышение энергетической эффективности производственных процессов и минимизация нерационального использования энергоресурсов.
3. Создание и обеспечение безопасных условий труда, защита здоровья работников предприятия.
4. Развитие персонала, отвечающего вызовам бизнеса.

Достижение этих целей позволит предприятию интегрироваться в мировое сообщество, чьей тенденцией является формирование развитой системы социально-ориентированного бизнеса.

Задачами программы КСО являются:

1. Выполнение экологической программа и программы повышения промышленной безопасности.
2. Разработка направлений развития персонала и их заинтересованности в повышении эффективности деятельности предприятия.
3. Формирование ежегодного отчета о реализации программы.

Предлагаемые элементы программы корпоративной социальной ответственности для ООО «Тольяттикаучук» представлены в таблицы 6

Таблица 6 – Предлагаемые элементы программы корпоративной социальной ответственности для ООО «Тольяттикаучук»

Элемент программы КСО	Описание элемента программы КСО	Направление
1. Политика оплаты и мотивация труда	1.1 Объективность, прозрачность и конкурентоспособность системы оплаты труда и мотивации персонала 1.2 Регулярная индексация заработной платы на основе индекса потребительских цен 1.3 Повышение заработной платы в связи с ростом производительности труда 1.3 Использование гибких систем премирования с целью наиболее полного учета индивидуального трудового вклада работника	Социальная программа
2. Система корпоративного развития персонала	2.1 Обеспечение непрерывного развития персонала, в том числе постоянное повышение квалификации 2.2 Создание учебного центра на базе предприятия 2.3 Следование единым корпоративным подходам к развитию и обучению работников 2.4 Создание рабочих мест для молодых работников и развитие наставничества	
3. Промышленная безопасность, охрана труда, окружающей среды и энергосбережение	3.1 Использование передовых технологий и методов управления для снижения объемов отходов, минимизации неблагоприятных воздействий на окружающую среду и сохранение природных ресурсов 3.2 Создание механизма финансирования системы управления промышленной безопасностью, охраны	Экологическая программа и программа повышения промышленной безопасности

Продолжение таблицы 6

Элемент программы КСО	Описание элемента программы КСО	Направление
	<p>труда и окружающей среды на основе постоянно совершенствуемых норм и стандартов</p> <p>3.3 Выявление и исследование источников опасности и вреда для здоровья и жизни работников, окружающей среды, а также принятие мер по устранению или смягчению их действий</p> <p>3.4 Соблюдение принципа превентивных мер по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды на всех стадиях производственного цикла</p> <p>3.5 Совершенствование производства, основанного на мировом опыте разработки и внедрения безопасных технологий и оборудования</p> <p>3.6 Осуществление постоянного мониторинга количества выбросов в окружающую среду и их сокращение за счет использования современных технологий, оборудования, материалов и методов управления</p> <p>3.7 Разработка мероприятий направленных на минимизацию потерь и снижение удельного потребления энергоресурсов, а также на повышение энергоэффективности</p> <p>3.8 Планирование и внедрение мероприятий по предотвращению загрязнения и снижению уровня взаимодействия на окружающую среду</p>	

Среди принципов корпоративной социальной ответственности ООО «Тольяттикаучук» будут выделены:

- актуальность. В программе КСО будут отражаться актуальные проблемы разных социальных групп, чьи интересы пересекаются с деятельностью предприятия (население, персонал предприятия, государство и т.д.);
- системность. Все элементы предлагаемой программы имеют единую стратегическую направленность;
- публичность. Вся информация о реализации программы КСО должна быть доступна общественности;

– прозрачность. Цели, элементы программы и особенности реализации ясно сформулированы и понятны каждому сотруднику предприятия;

– эффективность. Затраченные на реализацию программы временные и финансовые ресурсы будут иметь экономический эффект и способствовать решению поставленных задач.

Сотрудники предприятия в первую очередь заинтересованы в исполнении социальной программы и программы промышленной безопасности. При индексации заработной платы на основе индекса потребительских цен, использование гибких систем премирования и мотивации персонала, а также реализации возможностей профессионального роста и деловой карьеры персонал будет заинтересован в повышении производительности труда. Создание здоровой моральной атмосферы, оптимальных условий и режимов труда приведет к повышению качества работы сотрудников.

Совершенствование процессов производства, внедрение безопасных технологий и оборудования, а также соблюдение принципа превентивных мер по промышленной безопасности, охране труда и окружающей среды на всех стадиях производственного цикла позволит предприятию повысить эффективность деятельности и свою репутацию на мировом рынке.

В осуществлении экологической программы также заинтересовано население города Тольятти. Руководство предприятия должно учитывать множество факторов при осуществлении деятельности ООО «Тольяттикаучук». Необходимо соблюдать нормы безопасности, которые каким-либо образом могут повлиять на экологию.

В конце каждого года предприятию необходимо готовить отчет о реализации программы корпоративной социальной ответственности и осуществлять корректировку стратегии. Оценку выполнения программы можно будет проводить с помощью агентств, предлагающих рейтинги в области КСО. В России за последние два года было создано 9 рейтингов, по



которым можно оценивать различные аспекты программы корпоративной социальной ответственности.

Мероприятие 2. Внедрение вытяжной четырех секционной вентиляции для оптимизации работы вибросушилки при производстве бутилкаучука.

Как показал проведенный анализ, одной из проблем ООО «Тольяттикаучук», является большая потеря массы продукции при сушке и значительное отклонение от норматива показателя массовой доли мыл органических кислот. Это в свою очередь влияет на показатель качества продукции при оценке конкурентоспособности предприятия. Было выявлено, что данная проблема связана недостаточным отсосом влажного воздуха с зон вибросушилки и налипанием крошки на флюид-лоток из-за высокой температуры в ней. Для устранения данной проблемы предлагается ряд предложений, направленных на повышение эффективности работы вибросушилки.

Данное мероприятие будет направлено на выполнение стратегической цели ООО «Тольяттикаучук», которая заключается в стабильном производстве продукции конкурентоспособного качества, отвечающей требованиям потребителей.

Одним из самых важных технологических процессов в нефтехимической промышленности является сушка. В зависимости от особенностей технологического процесса и свойств обрабатываемого материала к сушилкам предъявляются различные требования по производительности, температуре, времени сушки, экологичности аппаратов и т.д.

На ООО «Тольяттикаучук» применяется современная вибрационная сушилка, представляющая собой вертикальный конвейер с наружными желобчатыми витками, помещенными в стационарный теплозащитный четырех дверный кожух. Сушилка снабжена патрубками загрузки и выгрузки материала, а также патрубком отвода паровоздушной смеси.

Для устранения выявленных проблем при производстве продукции необходимо оптимизировать работу вибросушилки, а именно:

1. Для каждой секции вибросушилки организовать разделение вытяжной вентиляции.

2. Подобрать оптимальное открытие шебера (заслонки) на вибросушилке.

3. Подобрать оптимальную температуру на подачу пара в компрессор приточной вентиляции, а также в камеру вибросушилки.

Первые две рекомендации позволят обеспечить достаточный отсос влажного воздуха с зон вибросушилки, а третья рекомендация позволит устранить налипание крошки на флюид-лоток.

Для того чтобы разделить вытяжную вентиляцию для каждой секции вибросушилки и подобрать оптимальную температуру на подачу пара необходимо пройти следующие этапы:

1 этап. Инженер-технолог, получив задание от начальника производства, оформляет его и передает в проектно-конструкторский отдел предприятия.

2 этап. В проектно-конструкторском отделе разрабатывается проект и передается на согласование главному инженеру.

3 этап. Согласованный проект передается в отдел капитального строительства, где уже определяются исполнители работы.

4 этап. Издаётся приказ, в котором подробно описываются сроки выполнения каждого этапа работ, ответственные исполнители, дата окончания работы, срок подготовки инструкции по работе обновленного оборудования.

5 этап. Монтаж оборудования, подготовка инструкции по обслуживанию нового оборудования.

6 этап. Знакомство обслуживающего персонала с инструкцией и пробный запуск оборудования.

7 этап. Для подбора оптимальной температуры проводятся опытно-промышленные испытания, которые проводятся специалистами центральной заводской лаборатории и технического отдела под руководством главного технолога и начальника производства.

8 этап. По результатам проведенных опытно-промышленных испытаний специалисты центральной заводской лаборатории и технического отдела готовят акт-отчет.

9. Запуск модернизированного оборудования.

Таким образом, предлагаемые мероприятия позволят повысить конкурентоспособность ООО «Тольяттикаучук» и улучшить эффективность его деятельности.

### **3.2 Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий**

Для оценки экономической эффективности от внедрения вытяжной четырех секционной вентиляции, которая предназначена для оптимизации работы вибросушилки при производстве бутылкаучука необходимо прежде всего определить затраты на него.

Как показал анализ, средняя стоимость вытяжной вентиляции, которую можно использовать на ООО «Тольяттикаучук» составляет 895000 рублей. Затраты на доставку наемным транспортом и сопровождение груза составит 65000 рублей. Кроме того, потребуются затраты на монтаж данного оборудования. Так как оборудование сложное, то и затраты составляют почти половину стоимости самого оборудования, 480000 рублей.

Затраты на данное мероприятие представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Затраты на покупку и монтаж оборудования

Затраты	Сумма, руб.
Стоимость вытяжной вентиляции	895000
Затраты на доставку оборудования	65000
Затраты на монтаж оборудования	480000
Итого	1440000

Кроме покупки оборудования, ООО «Тольяттикаучук» еще необходимо провести опытно-промышленные испытания по подбору оптимальных режимов при работе на разделенной вытяжной вентиляции, стоимость которых составит 230000 рублей.

Таким образом, общая стоимость мероприятий определим по формуле (4):

$$\sum Z = Z_{\text{ОБОР}} + Z_{\text{ОПИ}}, \quad (4)$$

где  $Z_{\text{ОПИ}}$  – затраты на проведение опытно-промышленных испытаний, руб.

$Z_{\text{ОБОР}}$  – затраты на покупку оборудования, руб.

$$\sum Z = 1440000 + 230000 = 1670000 \text{ р.}$$

Ожидаемый прирост прибыли составит около 0,5% (экспертная оценка была получена при разработке мероприятия).

По формуле (5) проведем расчет прироста выручки:

$$\Delta CF = CF \cdot 0,005, \quad (5)$$

где:  $\Delta CF$  – прирост выручки, руб.

$CF$  – выручка, руб.

Исходя из того, что выручка в последнем отчетном году составила 13648598 тыс. руб., а ожидаемый прирост составит 0,05%, получим:

$$\Delta CF = 13648598 \cdot 0,005 = 68242,99 \text{ тыс.руб.}$$

По формуле (6) рассчитаем прирост прибыли от продаж:

$$PF = \Delta CF \cdot R, \quad (6)$$

где: R – рентабельность продаж.

В последнем отчетном году рентабельность продаж составила 9,6%, поэтому прибыль от продаж будет равна:

$$PF = (68242,99 \cdot 9,6) / 100 = 6551,3 \text{ т.р.}$$

По формуле (7) рассчитаем срок окупаемости капитальных вложений:

$$PP = \frac{\sum Z}{PF}, \quad (7)$$

где:  $\sum Z$  – предполагаемые общая сумма единовременных затрат на осуществление мероприятия.

Срок окупаемости составит:

$$PP = \frac{1670}{6551,3} = 0,32 \text{ года}$$

Таким образом, внедрение данного мероприятия позволит сократить потери массы продукции при сушке, что положительно скажется на показателе конкурентоспособности предприятия. При этом компании получит существенный экономический эффект за счет роста выручки и прибыли от продаж. При этом единовременные затраты окупятся через 0,3 года.

После внедрения мероприятий по разделению вытяжной вентиляции для каждой секции вибросушилки, а также от внедрения программы корпоративной социальной ответственности улучшатся показатели кадрового потенциала и качества продукции, а также показатель

применяемых технологий, влияющих влияют на экологичность и энергосбережение.

Рассчитаем показатель конкурентоспособности ООО

«Тольяттикаучук» после внедрения мероприятий:

$$K_1 = 0,1 \cdot 8 + 0,15 \cdot 9 + 0,1 \cdot 7 + 0,06 \cdot 7 + 0,09 \cdot 6 + 0,1 \cdot 9 + 0,05 \cdot 9 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 8 + 0,15 \cdot 9 = 8,11$$

Таким образом, показатель конкурентоспособности предприятия увеличиться на 0,51 пункт и опередит ближайшего конкурента АО «Воронежсинтезкаучук» на 0,11 пунктов. Соответственно, предлагаемые мероприятия являются эффективными.

## Заключение

Усиливающаяся конкуренция со стороны зарубежных, а также отечественных производителей серьезно усложнила реализацию производственно-экономических программ предприятий. Несмотря на продолжающийся экономический кризис, предприятия продолжают искать направления повышения своей конкурентоспособности. При этом одно и то же предприятие может быть конкурентоспособным на местном и региональном рынке и не быть таковым на национальном и тем более на мировом рынке.

В бакалаврской работе были рассмотрены различные подходы к понятию «конкурентоспособность предприятия». Под конкурентоспособностью предприятия следует понимать сложную экономическую категорию, являющейся движущей силой для достижения целей, главным инструментом экономии ресурсов и повышения качества при постоянном противодействии конкурентов. Для повышения конкурентоспособности предприятиям необходимо повышать свой инновационный потенциал, который заключается во внедрении новых передовых техник и технологий, программных продуктов, которые позволят повысить эффективность и ускорить цикл производства. Кроме того, для того чтобы быть конкурентным необходимо постоянно работать с кадрами, мотивировать их и повышать квалификацию.

ООО «Тольяттикаучук» – это предприятие, которое более 70 % продукции поставляет на экспорт в страны СНГ, Европу, Азию и Америку. Компания является международной и ей необходимо создавать положительный образ на мировом рынке.

Проведенный анализ конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» показал, что предприятие проигрывает своему основному конкуренту АО «Воронежсинтезкаучук» по таким показателям, как качество товара, кадровый потенциал и технологии, влияющие на экологичность и

энергосбережение. В тоже время ООО «Тольяттикаучук» по финансовым показателям находится на первом месте, что говорит о грамотной и эффективной работе предприятия с имеющимися ресурсами.

За последний год ООО «Тольяттикаучук» улучшил свои организационно-экономические показатели деятельности: возросла выручка и чистая прибыль, повысилась рентабельность продаж и производства, а затраты на рубль выручки снизились. Поэтому у предприятия есть достаточно финансовых ресурсов, чтобы внедрять мероприятия направленные на повышение конкурентоспособности.

В бакалаврской работе, для решения имеющихся проблем, было предложено оптимизировать работу вибросушилки, а также разработать и внедрить программу корпоративной социальной ответственности. Предлагаемы мероприятия позволят получить ООО «Тольяттикаучук» существенный экономический эффект за счет роста выручки и прибыли от продаж. При этом единовременные затраты в размере 1670000 рублей окупятся через 0,3 года, показатель конкурентоспособности предприятия увеличиться на 0,51 пункт, что позволит опередить ближайшего конкурента АО «Воронежсинтезкаучук» на 0,11 пунктов.



## Список используемой литературы

1. Алексейчева Е.Ю. Экономика организации (предприятия). 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Дашков и К, 2018. 292 с.
2. Антонов Г.Д. Управление конкурентоспособностью организаций и территорий: учебник. Москва: ИНФРА-М, 2019. 347 с. (Высшее образование: Бакалавриат).
3. Баскакова О.В. Экономика предприятия (организации). Москва: Дашков и К, 2017. 372 с.
4. Береговая И.Б. Управление конкурентоспособностью социально-экономических систем: теория и методология: монография. Оренбург: ОГУ, 2017. 249 с.
5. Богомолова Е.В. Производственный менеджмент: курс лекций. Липецк: ЛГТУ: ЭБС АСВ, 2016. 97 с.: ил. ISBN 978-5-88247-778-2. Текст: непосредственный.
6. Быков В.А. Управление конкурентоспособностью: учеб. пособие. Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2018. 242 с.
7. Бугров С.Е. Анализ конкурентоспособности синтетического каучука (Электронный ресурс) // Башкирский химический журнал. 2016. № 24.
8. Бухалков М.И. Производственный менеджмент: организация производства: учебник. 2-е изд. Москва: ИНФРА-М, 2020. 395 с.
9. Грибов В.Д. Инновационный менеджмент: Учебное пособие. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. 311 с. (Высшее образование: Бакалавриат).
10. Донцова О.И. Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования: учеб. пособие. Москва: Альфа-М: ИНФРА-М, 2019. 208 с.
11. Инновационные подходы в обеспечении конкурентоспособности предприятий: электрон. учеб. пособие. ТГУ; Ин-т финансов, экономики и управления; каф. «Менеджмент организации». Тольятти: ТГУ, 2018. 183 с.

12. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании : модель зрелого управления проектами: пер. с англ. Саратов: Профобразование, 2017. 319 с.
13. Криворотов В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям подготовки «Экономика». М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 351 с.
14. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок = Market-driven management: учеб. для слушателей, обуч. по программе «Мастер делового администрирования». 2-е изд. Санкт-Петербург: Питер, 2017. 927 с.
15. Лужнова Н.В. Стратегическое маркетинговое управление: учебник. Оренбург: ОГУ, 2017. 288 с.
16. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие. 2-е изд. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 397 с.
17. Мазурова И.И. Анализ эффективности деятельности предприятия: учеб. пособие. СПб. Изд-во СПбГУЭФ, 2016. 113 с.
18. Менеджмент: традиционные и современные модели: справ. пособие. Москва: Инфра-М, 2017. 472 с.
19. Минцберг Генри Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Москва: Альпина Паблишер, 2019. 368 с.
20. Минько Э.В. Организации производства и менеджмент: учебное пособие. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. 136 с.
21. Никитина Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятия : учебное пособие. Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2016. 114 с.
22. Пармененков К.Н. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России: монография. Москва: ИНФРА-М, 2018. 80 с.
23. Плотникова И.А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности: учебное пособие. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. 332 с.
24. Савиных В.Н. Математическое моделирование производственного и

финансового менеджмента: учеб. пособие для студентов вузов, обуч. по направлению «Менеджмент». Гриф УМО. Москва: КНОРУС, 2016. -192 с.

25. Справочник экономиста предприятия. под ред. Н. Б. Акуленко [и др.]. Москва: ИНФРА-М, 2019. 422, [1] с. (Справочники «Инфра-М»). Библиогр.: с. 418-420.

26. Стерлигова А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учеб. пособие. Гриф УМО. Москва: ИНФРА-М, 2019. 187 с.

27. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Менеджмент», «Экономика». 2-е изд. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 295 с.

28. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. 799 с.

29. Экономика и управление на предприятии: учебник для бакалавров. под редакцией А.П. Агарков. Москва: Дашков и К, 2017. 400 с.

30. Marta Muqaj Strategic Human Resources Management/Academic Journal of Business, Administration, Law and Social Sciences IPCCL Publishing, Tirana-Albania Vol. 2 No. 2 July 2016. – Albania, 2016.

31. Mohammad Ali Abdolvand, Amin Asadollahi The Study of Strategic Industrial Planning for Using Model SWOT / International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. - Iran, 2018. – PP. 136-143.

32. Pop Zenovia Cristiana, Borza Anca NEW PERSPECTIVES ON STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS / Annals of the University of Oradea: Economic Science. – Romania, 2017. – PP. 1573-1580.

# Приложение А

## Организационная структура ООО «Тольяттикаучук»

