

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

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.02 Менеджмент
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Производственный менеджмент
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему: «Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации
(на примере ООО «Тольяттикаучук»)»

Студент

С.С. Салихов
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сярова
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: С.С. Салихов

Тема работы: Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации (на примере ООО «Тольяттикаучук»).

Научный руководитель: к.э.н., доцент Сярдова О.М.

Цель исследования – разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности организации..

Объект исследования – ООО «Тольяттикаучук».

Предметом исследования являются способы обеспечения конкурентоспособности организации.

Комплекс методов, используемых в процессе проведения исследования, включает статистическую обработку данных, аналитические методы, прогнозирование.

В первой главе рассмотрены теоретические подходы к формированию конкурентоспособности организации, во второй главе оценена конкурентоспособность ООО «Тольяттикаучук», в третьей главе разработаны предложения по ее повышению.

Практическая значимость работы заключается в возможности реализации разработанных мероприятий по обеспечению конкурентоспособности в процессе деятельности промышленных предприятий РФ.

Структура и объем работы определены логикой проводимого исследования и характеризуются наличием введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы из 20 источников, одного приложения. Общий объем работы, без приложений, составляет 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 20.

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности организации	6
1.1 Сущность и значение конкурентоспособности организации	6
1.2 Способы оценки конкурентоспособности организации	11
Глава 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук»	16
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Тольяттикаучук»	16
2.2 Оценка конкурентоспособности организации	28
Глава 3 Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук».....	39
3.1 Мероприятия по обеспечению конкурентоспособности организации	39
3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий	45
Заключение	50
Список используемой литературы	53
Приложение А Организационная структура управления ООО «Тольяттикаучук»	56

Введение

Текущие условия функционирования современных российских организаций отличаются ужесточением конкурентной борьбы как на внутреннем, так и на международном рынках, высокими темпами развития научно-технического прогресса и увеличением наукоемкости производства, введением пакетов санкционных мер, направленных на ограничение экономической активности Российской Федерации. Кроме того, в значительной степени отрицательное влияние на ключевые показатели деятельности многих отечественных компаний оказал общий спад мировой экономики, вызванный эпидемией covid-19. В совокупности представленные факторы в качестве ключевого вопроса, требующего безотлагательного решения современных российских организаций, определили формирование комплекса мер по обеспечению их конкурентоспособности, что обосновало актуальность выбора темы исследования.

Экономическая литература характеризуется наличием множества трудов, посвященных определению сущности конкурентоспособности организации, методам ее оценки и способам обеспечения. Однако в качестве теоретической основы данного направления исследования, как правило, выступают работы Ф. Котлера, М. Портера, А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе. Существенный вклад в развитие информационной базы по соответствующей тематике внесли отечественные авторы В.А. Винокуров, Е.П. Голубков, Р.А. Фатхутдинов, Э.Б. Фигурнова, и др. Иными словами, на сегодняшний день вопрос сущности и значения обеспечения конкурентоспособности организации характеризуется достаточной высокой значимостью.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук».

Достижение поставленной цели определяет необходимость решения следующих задач:

- систематизировать теоретические аспекты обеспечения

конкурентоспособности организации;

– проанализировать конкурентоспособность ООО «Тольяттикаучук»;

– предложить мероприятия по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук», оценить их экономическую эффективность.

Объект исследования – ООО «Тольяттикаучук».

Предмет исследования – способы обеспечения конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук».

Комплекс методов, используемых в процессе проведения исследования, включает статистическую обработку данных, аналитические методы, прогнозирование.

Теоретическая основа бакалаврской работы сформирована трудами отечественных и зарубежных исследователей в области исследования конкурентоспособности организаций, существенно влияющих на ее уровень факторов, методов оценки и способов обеспечения в долгосрочной перспективе.

Информационной базой послужила отчетная документация ООО «Тольяттикаучук» за 2019-2021 гг.

Практическая значимость работы заключается в возможности реализации разработанных мероприятий по обеспечению конкурентоспособности в процессе деятельности промышленных предприятий РФ.

Структура и объем работы определены логикой проводимого исследования и характеризуются наличием введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы из 20 источников, одного приложения. Общий объем работы, без приложений, составляет 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 10, рисунков – 20.

Глава 1 Теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности организации

1.1 Сущность и значение конкурентоспособности организации

Понятие конкурентоспособности организации представляет собой достаточно многогранную категорию, о чем свидетельствует тот факт, что на сегодняшний день в экономической литературе не имеется единого подхода к определению его сущности. Наиболее широко распространенные из них представлены на рисунке 1 [15].

М. Портер	<ul style="list-style-type: none">• Способность участника рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений
М.И. Гельвановский	<ul style="list-style-type: none">• Обладание свойствами, которые создают преимущества для участника экономического соревнования
Р.А. Фатхутдинов	<ul style="list-style-type: none">• Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке
И.В. Корнеева, В.Е. Хруцкий	<ul style="list-style-type: none">• Способность успешно оперировать на конкретном рынке в конкретный период времени за счет эффективной организации выпуска и сбыта товаров и услуг
П.С. Завьялов	<ul style="list-style-type: none">• Комплексная характеристика организации в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство над конкурентами по ряду ключевых параметров – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических
И.О. Миргородская	<ul style="list-style-type: none">• Способность оперативной адаптации к изменяющимся условиям рынка при условии удержания или улучшения собственной позиции на нем

Рисунок 1 – Подходы к определению сущности конкурентоспособности

Обобщение представленных подходов предоставляет возможность определить конкурентоспособность организации как ее комплексную характеристику за конкретный период в определенных рыночных условиях,

содержащую ряд ее преимуществ по сравнению с конкурентами, выраженный перечнем ключевых показателей функционирования, а также способность к оперативной адаптации изменяющихся условий окружающей среды и обеспечению эффективности деятельности в долгосрочной перспективе.

Из приведенной формулировки следует, что для определения уровня конкурентоспособности организации целесообразно установить значение ряда показателей, способных охарактеризовать результаты ее деятельности и имеющих значение основных факторов формирования конкурентной силы хозяйствующего субъекта.

Автором фундаментального исследования факторов конкурентоспособности организаций является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, который предложил систематизацию всех факторов конкурентоспособности организации посредством трех подходов [16].

Первый подход предполагает структуризацию совокупности факторов конкурентоспособности хозяйствующих субъектов на основании их взаимосвязи с факторами производства за счет деления на пять крупных групп (Рисунок 2) [5].

В основе второго подхода М. Портера лежит степень их специализации, в связи с чем всю совокупность факторов конкурентоспособности ученый предлагает подразделять на два вида:

- общие факторы: система автотранспортных магистралей, дебетовый капитал, трудовой и интеллектуальный потенциал персонала организации;

- специализированные факторы: степень удовлетворения потребности в узкоспециализированном персонале, наполняемость и качество содержимого корпоративных баз данных.

Человеческие ресурсы	• численность, уровень квалификации, стоимость рабочей силы
Физические (материальные) ресурсы	• количество, качество, доступность. стоимость земельных, лесных, водных, климатических ресурсов, географическое местоположение организации
Ресурсы знаний	• совокупный объем научной, технической и рыночной информации, которой располагает организация
Финансовые ресурсы	• количество и стоимость капитала, который может быть использован для обеспечения текущей деятельности и долгосрочного развития организации
Инфраструктура	• тип, качество и количество имеющейся инфраструктуры и платы за пользование ею (транспорт, связь и т. д.)

Рисунок 2 – Факторы конкурентоспособности, определяемые факторами производства (первый подход М. Портера)

Третий подход классификации факторов конкурентоспособности организации, предложенный М. Портером, заключается в их систематизации по принципу развитости:

– основные факторы: характеристика географического местоположения организации (природные ресурсы, климат), укомплектованность персоналом низшей и средней квалификации, дебетовый капитал;

– развитые факторы: наличие и степень прогрессивности информационной системы, уровень удовлетворения потребности в высококвалифицированных кадрах.

Таким образом, М. Портером при исследовании комплекса факторов конкурентоспособности организации особое внимание уделяется их тесной связи с факторами производства, а также целесообразности подразделения их группы на общие/основные, существующие объективно и не требующие для их создания значительных инвестиций, и специализированные/развитые, обуславливающие необходимость существенных вложений (капитала, труда,

материалов и т. д.) и имеющие гораздо большее значение для обеспечения эффективного долгосрочного развития хозяйствующего субъекта.

В свою очередь, французские экономисты А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе выделяют восемь ключевых факторов конкурентоспособности организации, которые в дальнейшем позволяют гипотетический «многоугольник конкурентоспособности», визуализирующий положение субъекта на рынке относительно конкурентов [9]. Пример построения многоугольника конкурентоспособности представлен на рисунке 3.

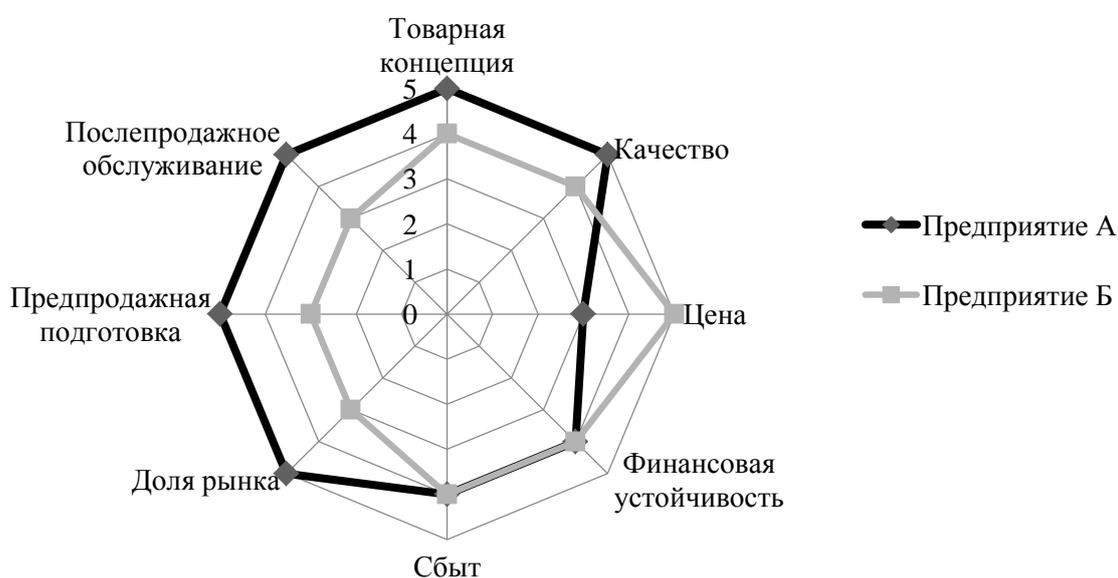


Рисунок 3 – Пример построения многоугольника конкурентоспособности

Использование подхода французских экономистов А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе к выделению факторов конкурентоспособности организации при построении многоугольника конкурентоспособности в результате определения фигуры, большей по площади, позволяет оценить уровень конкурентной силы сравниваемых субъектов рынка.

Труды отечественных исследователей вопросов обеспечения конкурентоспособности организации имеют определенные отличия от парадигм зарубежных коллег. Так, мнению, В.А. Винокурова, к числу

ведущих факторов конкурентоспособности возможно относить ресурсный потенциал организации, включающий, в том числе, кадровый и интеллектуальный потенциал, способствующий эффективному использованию совокупности всех ресурсов хозяйствующего субъекта.

В.Н. Фомин утверждает, что определять уровень конкурентоспособности организации необходимо, в значительной мере, по ценовому диапазону производимой продукции (услуг), объему суммарных затрат на производство и реализацию, качеству сервисного обслуживания, совокупному результату маркетинговых кампаний, имиджу, соотношению спроса и предложения. Значение ключевого показателя при этом несет занимаемая рыночная доля [15].

Наряду с изложенными точками зрения, перечень факторов, оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности организации, многими исследователями дополняется следующими параметрами:

- конкурентоспособность производимой организацией продукции (услуг);
- степень доступность и однородность, а также емкость целевого рынка;
- сила конкуренции в отрасли;
- степень инновационного развития конкурентов и отрасли в целом и т. д. [10].

Однако, несмотря на множество подходов к формированию спектра факторов, влияющих на уровень конкурентоспособности, на сегодняшний день большинство экономистов предлагают подразделять их на внешние и внутренние [18]. Один из вариантов подобной группировки представлен на рисунке 4.



Рисунок 4 – Факторы, влияющие на уровень конкурентоспособности организации

Обобщая изложенное, следует заключить, что вопрос обеспечения конкурентоспособности для современных организаций, независимо от вида и масштаба их деятельности, организационно-правовой формы, отраслевой принадлежности, на сегодняшний день требует особого внимания.

1.2 Способы оценки конкурентоспособности организации

Для разработки эффективных мер по достижению стратегических целей в сфере наращивания конкурентных преимуществ организации существенное значение имеет текущее положение субъекта на рынке и располагаемая ресурсная база, ввиду чего особую актуальность приобретает эффективность процесса оценки и анализа текущего уровня конкурентоспособности организации.

Спектр ключевых задач оценки конкурентоспособности организации включает следующие (Рисунок 5) [14].

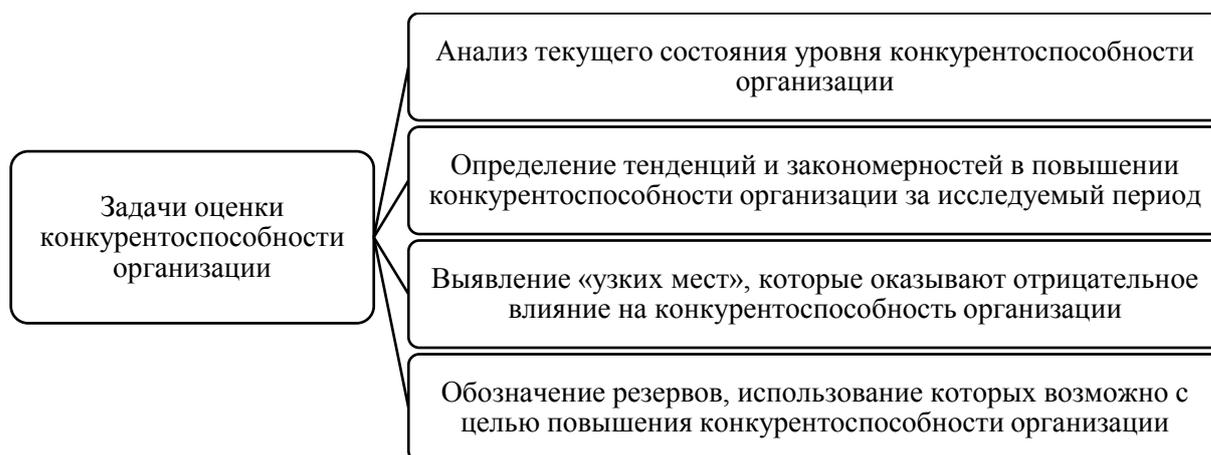


Рисунок 5 – Ключевые задачи оценки конкурентоспособности предприятия

Наиболее широкое распространение среди методов оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов получил SWOT-анализ. В его основе находится принцип установления приоритетных преимуществ (сильных сторон) и максимально уязвимых аспектов (слабых сторон) внутренней среды организации, а также их дальнейшее сопоставление с потенциальными угрозами внешней среды и имеющимися возможностями для развития.

Ключевыми этапами SWOT-анализа являются:

- анализ факторов внутренней среды организации и их оценка;
- анализ факторов внешней среды организации и оценка влияния каждого из них на конкурентоспособность и результаты деятельности организации, выявление среди них резервов для развития (возможностей), а также потенциальных угроз;
- формирование итоговой матрицы SWOT-анализа с целью систематизации и визуализации результатов проведенного исследования.

Обобщенно алгоритм проведения SWOT-анализа представлен на рисунке 6 [6].

<p>Этап 1. Оценка внутренней среды организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • выбор параметров оценки конкурентоспособности предприятия; • определение по каждому из параметров сильной и слабой сторон предприятия; • выбор по полученным результатам наиболее важных сильных и слабых сторон организации
<p>Этап 2. Оценка внешней среды организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • определение параметров оценки внешней среды; • определение по каждому из них возможностей и угроз со стороны внешней среды; • выбор по полученным результатам наиболее важных возможностей и угроз для организации
<p>Этап 3. Формирование комплексной матрицы SWOT-анализа</p>	<ul style="list-style-type: none"> • сопоставление сильных и слабых сторон организации с возможностями и угрозами внешней среды; • выработка стратегии использования рыночных возможностей в совокупности с сильными сторонами организации для усиления имеющихся слабых сторон и устранения угроз внешней среды

Рисунок 6 – Основные этапы SWOT- анализа

В качестве ключевых преимуществ практического применения SWOT-анализа следует отметить доступность и низкую себестоимость.

Более детальную оценку конкурентоспособности организации возможно получить посредством использования при исследовании конкурентной силы комплекса маркетинга 4Р Ф. Котлера (Рисунок 7) [7].



Рисунок 7 – Комплекс маркетинга (4Р)

Однако на современном этапе развития экономической науки и анализа наиболее распространена концепция «7P» - дополненная «4P», включающая компоненты [3]:

- people – количество, характер взаимосвязи производителей, поставщиков, продавцов и потребителей, результаты их деятельности (маркетинг отношений);

- process – характер производственного процесса (процесса оказания услуг);

- physical evidence – физические характеристики продукции/услуги.

Наряду с приведенными способами оценки конкурентоспособности организации существует еще множество методов проведения ее исследования и анализа, однако, как правило, в их основе лежит единая последовательность этапов (Рисунок 8) [1].

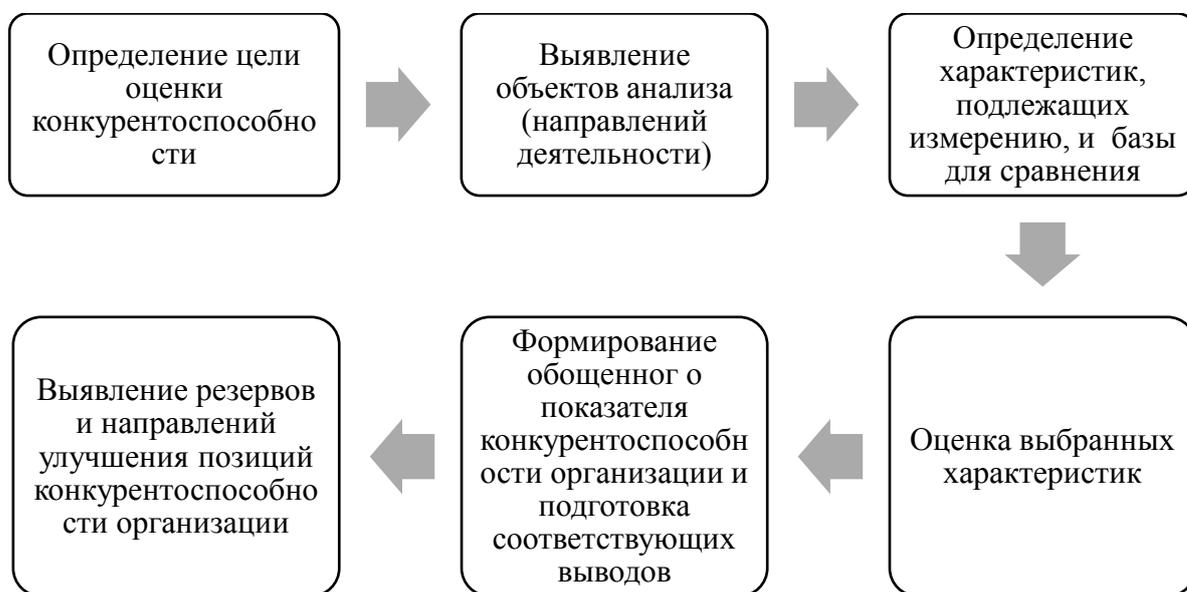


Рисунок 8 – Общий алгоритм оценки конкурентоспособности предприятия

Обобщая изложенное, возможно заключить, что обеспечение устойчивости функционирования современных организаций в долгосрочной перспективе обуславливает целесообразность аккумулирования ресурсов в наращивании конкурентных преимуществ, регулярной оценки внешней и

внутренней среды, анализа экономического потенциала, формирования обоснованных оперативных, тактических и стратегических планов развития.

Таким образом, в рамках первой главы бакалаврской работы решена задача систематизации теоретических аспектов обеспечения конкурентоспособности современных организаций, в частности:

- проведен анализ наиболее распространенных подходов к трактовке понятия конкурентоспособности организации, на основании обобщения полученных данных сформулировано определение исследуемого термина (комплексная характеристика организации за конкретный период в определенных рыночных условиях, содержащая ряд ее преимуществ по сравнению с конкурентами, выраженный перечнем ключевых показателей функционирования, а также способность к оперативной адаптации изменяющихся условий окружающей среды и обеспечению эффективности деятельности в долгосрочной перспективе);

- приведены классификации факторов, оказывающих значительное влияние на уровень конкурентоспособности организации;

- кратко охарактеризованы методы оценки уровня конкурентоспособности организации (многоугольник конкурентоспособности, SWOT-анализ, концепции 4P и 7P).

Глава 2 Анализ конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Тольяттикаучук»

Общество с ограниченной ответственностью «Тольяттикаучук» (сокращенное наименование ООО «Тольяттикаучук») – одно из крупнейших предприятий нефтехимического комплекса России, расположенное по адресу: 445050, Самарская область, г. Тольятти, ул. Новозаводская, д. 8.

Предприятие поставлено на учет в Межрайонной инспекции ФНС России № 19 по Самарской области 01.01.2009 г. с присвоением следующих реквизитов:

- ОГРН 1026301984862;
- ИНН 6323049893;
- КПП 632401001.

Основным видом деятельности ООО «Тольяттикаучук» по ОКВЭД является 20.17 «Производство синтетического каучука в первичных формах».

Организационно-правовая форма «общество с ограниченной ответственностью» предполагает функционирование в виде юридически самостоятельного хозяйственного общества, выступающего в хозяйственном обороте от своего имени [17].

ООО «Тольяттикаучук» характеризуется наличием обособленного имущества, учтенного на балансе. Организация имеет право на открытие расчетных и иных банковских счетов на территории РФ и за ее пределами, располагает средствами индивидуализации – имеет штамп, печать и фирменные бланки.

Основная цель деятельности ООО «Тольяттикаучук» как коммерческой организации заключается в получении прибыли.

История развития ООО «Тольяттикаучук» началась с 1949 г. – с подписания постановления Совета министров СССР «Об ускоренном развитии отраслей химии в народном хозяйстве», предусматривающего

включение в комплекс особо значимых строительных государственных проектов создание крупнейшего в СССР завода по производству каучука в районе будущей Куйбышевской гидроэлектростанции. Планируемая годовая мощность предприятия составляла 60 тыс. тонн каучука.

В 1956 году было завершено строительство Куйбышевского завода синтетического каучука с принятием решения о реализации проекта второй очереди завода по выпуску изопренового каучука из нефтяного сырья, не имеющего аналогов в мире.

1958 год ознаменовался объявлением ЦК ВЛКСМ Куйбышевского завода синтетического каучука Всесоюзной ударной комсомольской стройкой.

В 1961 году выпущена первая партия дивинил-альфа-метилстирольного каучука на привозном дивиниле, в 1964 году - изопренового каучука на основе изобутана и метанола (первого в мире каучука, произведенного в промышленном масштабе, полного аналога натурального каучука).

Далее в 1968 году запущено производство изопренового каучука из изопентана, что обеспечило выход завода на проектную мощность. Данный факт определил для предприятия значение крупнейшего производителя в СССР по производству и ассортиментной линейке изопреновых каучуков, для государства в целом – роль ведущего в мире экспортера синтетического каучука.

В 1982 году получает развитие деятельность по экологизации производства путем внедрения уникальной растворной технологии в процесс производства бутилкаучука, наиболее экологичной относительно других применяемых технологических подходов.

С 1985 году предприятие начинает экспортировать в 16 стран мира, включая союзные республики СССР.

Кризисным для тольяттинского завода становится 1990 года, отличившийся в истории значительным сокращением добычи нефти, государственного заказа, резким ростом стоимости сырья и энергоресурсов,

их недопоставкой, проблемами в автомобилестроении, снижением производственной мощности предприятия более чем в 2 раза.

В 2000 году запущено производство высокооктанового компонента для моторных топлив; в 2005 году введен в эксплуатацию новый резервный блок экстрактивной дистилляции бутадиена, годовая мощность которого составила 60 тысяч тонн.

В 2008 году происходит формирование производственной площадки в Тольятти, объединившей ООО «Тольяттикаучук» и АО «Тольяттисинтез».

В последующие 10 лет производственные мощности предприятия активно увеличиваются: запускается третья линия выделения изопренового каучука, значительно модернизируется бутилкаучуковое производство, создается индустриальный парк «Тольяттисинтез», вводится в эксплуатацию дополнительный блок биологических очистных сооружений.

Так, к 2017 году завод достигает максимальной выработки изобутан-изобутиленовой фракции – 141 тысячи тонн в год.

На текущем этапе номенклатурный ряд продукции ООО «Тольяттикаучук» включает следующие виды каучуковой продукции:

- синтетический бутадиен-метилстирольный СКМС-30АРКМ-15;
- синтетический бутадиен-метилстирольный СКМС-30АРКМ-27;
- синтетический бутадиен-стирольный БСК-1502;
- бутилкаучук БК-1675, БК-1675 марка М;
- синтетический цисизопреновый СКИ-3, СКИ-3С [12].

Кроме того, предприятие является производителем углеводородных фракций, продуктов органического и неорганического синтеза, мономерных и полимерных продуктов, присадок для автомобильных бензинов.

Успешное функционирование на протяжении длительного периода в значительной мере обусловлено политикой предприятия в области качества: в ООО «Тольяттикаучук» поддерживается и развивается интегрированная система менеджмента, соответствующая требованиям международных

стандартов охраны труда и промышленной безопасности (OHSAS 18001), охраны окружающей среды (ISO 14001), качества (ISO 9001) и энергоэффективности (ISO50001). ООО «Тольяттикаучук» характеризуется внедрением инструментов автомобильного стандарта IATF 16949 [12].

На сегодняшний день ООО «Тольяттикаучук» входит в число десяти крупнейших экспортеров нефтехимической продукции Самарской области (более 200 тыс. тонн), производя синтетические каучуки различных марок, являющиеся сырьем для выпуска шин и резинотехнических изделий и применяемые в строительной, медицинской, пищевой отраслях промышленности.

Для формирования наиболее полной оценки функционирования предприятия ООО «Тольяттикаучук» в исследуемом периоде 2019-2021 гг. целесообразно проанализировать его организационную структуру и динамику ключевых экономических показателей деятельности.

Организационная структура предприятия относится к типу линейно-функциональных, когда общее руководство входит в компетенцию генерального директора, а координация основных направлений деятельности осуществляется функциональными руководителями структурных подразделений [20].

Так, обособленными структурными единицами ООО «Тольяттикаучук» являются 6 основных производств по выпуску синтетических каучуков, мономеров и промежуточных продуктов:

- производство бутадиена и высокооктановой метанольной добавки (ДВМ);
- производство СБСК;
- производство изопрена;
- производство сополимерного каучук-изопрена (СКИ);
- производство изобутилен-изобутановой фракции (ИИФ) и изобутилена;

– производство сополимерного бутилкаучука (СБК).

ООО «Тольяттикаучук» имеет собственные вспомогательные производства: энергетическое, ремонтное хозяйство, транспортный цех, товарно-сырьевой цех и цех электроавтоматики и измерений.

Необходимым условием обеспечения нормального функционирования предприятия является наличие в структуре и таких подразделений, как экономическая служба, служба по работе с персоналом, служба контроля качества, юридическая служба, служба безопасности.

Укрупненная организационная структура ООО «Тольяттикаучук» приведена в приложении А.

Таким образом, число элементов организационной структуры и направления связей между ними обеспечивают возможность для качественного выполнения структурными подразделениями их функционального предназначения.

Неотъемлемой составляющей общей характеристики предприятия является также анализ динамики основных экономических показателей деятельности (Таблица 1).

Таблица 1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Тольяттикаучук» за 2019-2021 гг.

Показатели	2019	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020/2019		2021/2020	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	1458969 9	1324948 3	1415850 5	-1340216	90,81	909022	106,86
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	1299666 7	1281581 9	1361328 4	-180848	98,61	797465	106,22
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1593032	433664	545221	-1159368	27,22	111557	125,72
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	378005	329582	385643	-48423	87,19	56061	117,01
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	1215027	104082	159578	-1110945	8,57	55496	153,32
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	961125	27340	100155	-933785	2,84	72815	366,33
7. Стоимость основных средств, тыс. руб.	950783	1176559	1633492	225776	123,75	456933	138,84

Продолжение таблицы 1

Показатели	2019	2020 г.	2021 г.	Изменение			
				2020/2019		2021/2020	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
8. Оборотные активы, тыс. руб.	2149131	2009734	1864977	-139397	93,51	-144757	92,80
9. Фондоотдача, руб.	15,34	11,26	8,67	-4,08	73,4	-2,59	77,00
10. Оборачиваемость активов, раз	6,79	6,59	7,59	-0,2	97,05	1,00	115,17
11. Численность работающих, чел.	3715	3693	3621	-22	99,41	-72	98,05
12. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	2319849	2042640	2286480	-277209	88,05	243840	111,94
13. Производительность труда работающего, тыс. руб.	3927,24	3587,73	3910,11	-339,51	91,35	322,38	108,99
14. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	624,45	553,11	631,45	-71,34	88,58	78,34	114,16
15. Рентабельность продаж, % (стр. 6/ стр. 1) · 100 %	6,59	0,21	0,71	-6,38	-	0,50	-
16. Затраты на рубль выручки, коп. (стр. 2 + стр. 4)/стр. 1	91,67	99,21	98,87	7,54	108,23	-0,34	99,66

Анализ приведенной в таблице 1 динамики основных экономических показателей деятельности ООО «Тольяттикаучук» в 2019-2021 гг. позволяет определить, что объем выручки завода в 2019 г. составил 14589699 тыс. руб., в 2020 г. – 13249483 тыс. руб., в 2021 г. – 14158505 тыс. руб., демонстрируя общее снижение в 2021 г. на 431194 тыс. руб., что составляет 2,96%. Данный факт обусловлен незначительным снижением себестоимости продаж предприятия в 2020 г. на 180848 тыс. руб. (-1,39%) и существенным ее увеличением в 2021 г., что визуально отражено на рисунке 9.

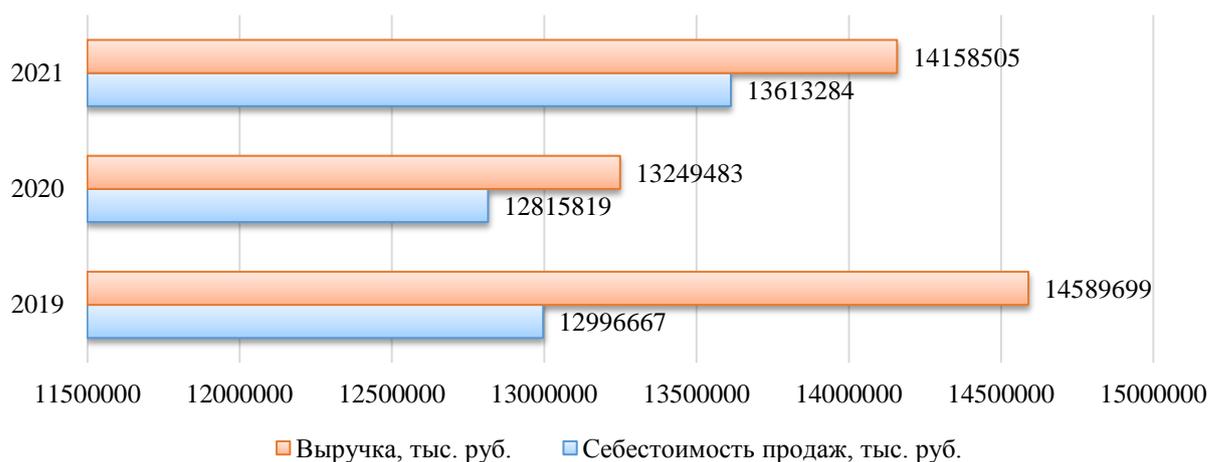


Рисунок 9 – Суммы выручки и себестоимости продаж ООО «Тольяттикаучук» в 2019-2021 гг.

Тенденции изменения выручки и себестоимости продаж оказало определенное влияние на характер изменений показателей прибыли.

Валовая прибыль ООО «Тольяттикаучук» в 2019 г. составила 1593032 тыс. руб., в 2020 г. – 433664 тыс. руб. (-77,78%), в 2021 г. – 545221 тыс. руб. (+25,72%), определяя общее сокращение за 2019-2021 гг. практически на 65,77%.

Прибыль от продаж предприятия также значительно снизилась: с 1215027 тыс. руб. в 2019 г. до 159578 тыс. руб. в 2021 г., что составляет более 86%.

Аналогичными темпами изменялась чистая прибыль ООО «Тольяттикаучук»: с 961125 тыс. руб. в 2019 г. до 100155 тыс. руб. в 2021 г. (практически 90%). Приведенная динамика визуально отражена на рисунке 10.

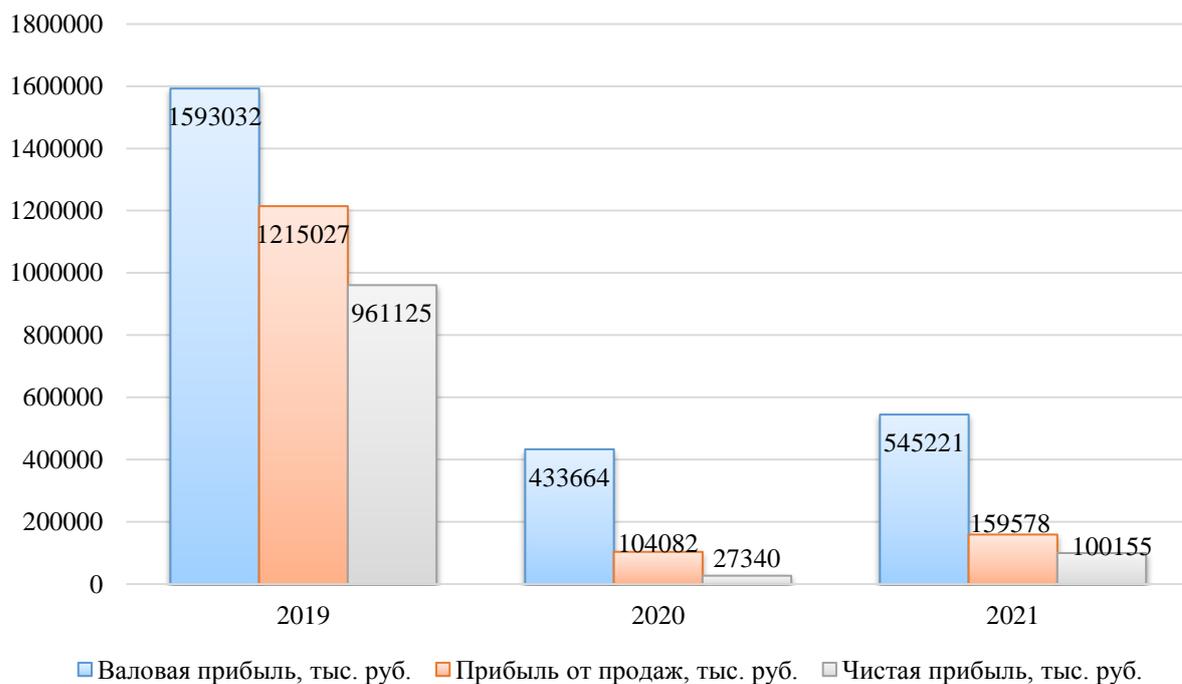


Рисунок 10 – Показатели прибыли ООО «Тольяттикаучук» в 2019-2021 гг.

Представленная тенденция изменений показателей прибыли в значительной мере обусловлена существенными суммами управленческих расходов ООО «Тольяттикаучук», которые в 2019 г. составили 378005 тыс. руб., в 2020 г. – 329582 тыс. руб., в 2021 г. – 385643 тыс. руб. (Рисунок 11).

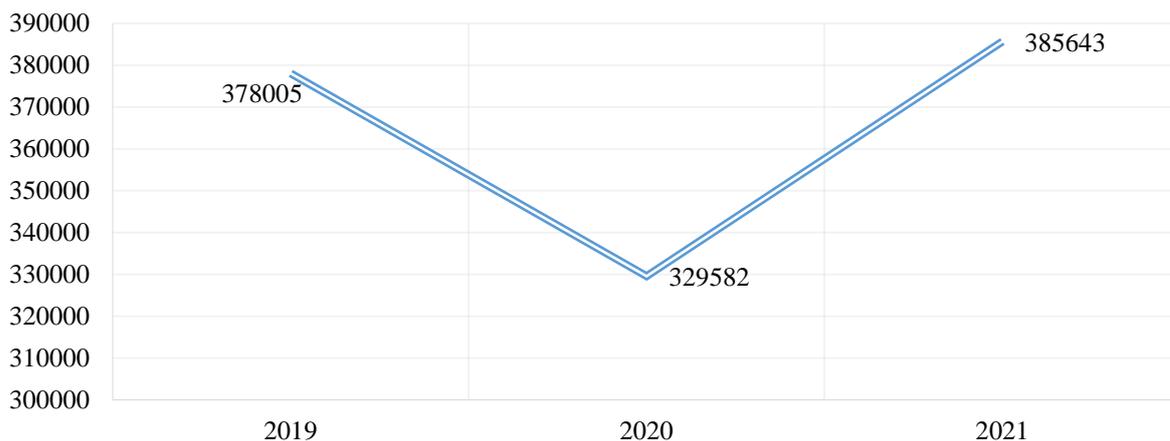


Рисунок 11 – Управленческие расходы ООО «Тольяттикаучук» в 2019-2021 гг.

В анализе эффективности деятельности организации промышленной отрасли неотъемлемым объектом выступает также показатель фондоотдачи, характеризующий сумму выручки, приходящуюся на каждый рубль в стоимости основных производственных фондов [19].

В 2019-2021 гг. коэффициент фондоотдачи ООО «Тольяттикаучук» характеризуется отрицательной динамикой и составил в 2019 г. 15,34 руб., в 2020 г. – 11,26 руб., в 2021 г. – 8,67 руб., что свидетельствует о снижении эффективности использования основных производственных фондов и является негативным фактором в оценке общей результативности функционирования ООО «Тольяттикаучук».

Разнонаправленной динамикой отличается показатель оборачиваемости активов, отражающий количество полных оборотов, совершенных оборотными активами организации за календарный год [2].

Так, в 2019 г. коэффициент оборачиваемости оборотных активов ООО «Тольяттикаучук» составил 6,79 раза, в 2020 г. – 6,59 раза, в 2021 г. – 7,59 раза, определив общий рост на 11,78% (Рисунок 12).

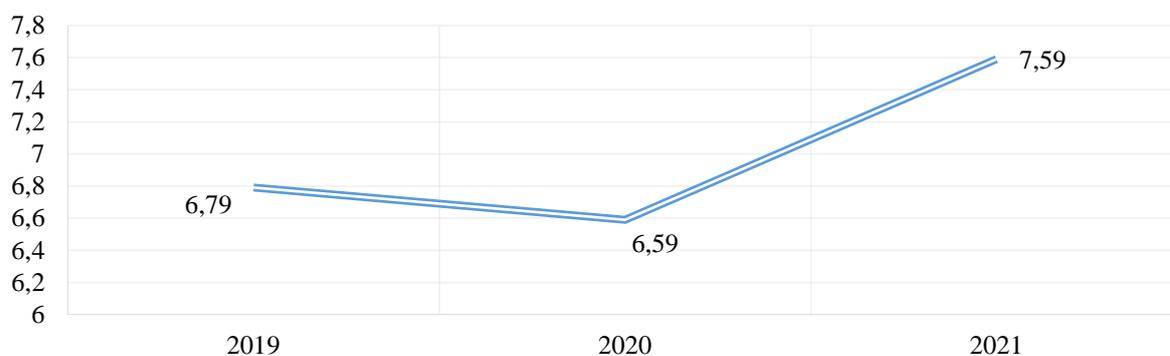


Рисунок 12 – Значение коэффициента оборачиваемости оборотных активов ООО «Тольяттикаучук» в 2019-2021 гг.

Для определения степени эффективности кадровой политики обеспеченности основных процессов организации трудовыми ресурсами целесообразно проанализировать такие показатели, как среднегодовая заработная плата персонала и его производительность труда.

Сумма среднегодовой заработной платы в целом за анализируемый период незначительно возросла: с 624,45 тыс. руб. в 2019 г. до 631,45 тыс. руб. в 2021 г., при этом в 2020 г. снизившись до 553,11 тыс. руб. (Рисунок 13).

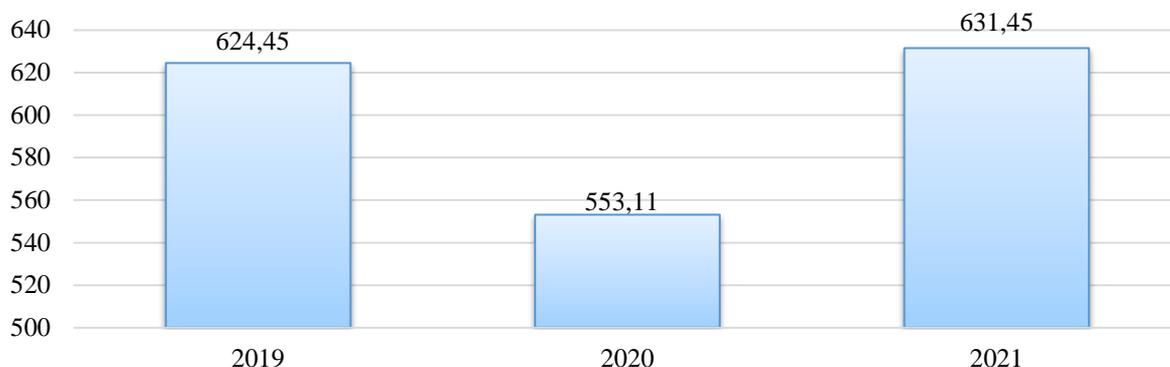


Рисунок 13 – Уровень среднегодовой заработной платы персонала ООО «Тольяттикаучук» в 2019-2021 гг.

При этом следует отметить, что несмотря на сокращение в 2020 г., уровень среднегодовой заработной платы персонала ООО «Тольяттикаучук» на конец исследуемого периода, 2021 г., достаточно высок и превышает значение среднего уровня заработной платы по Самарской области, установленного Росстатом в сумме 512,75 тыс. руб.

Разнонаправленной динамикой в 2019-2021 гг. характеризуется также производительность труда персонала.

Так, в 2019 г. данный показатель составил 3927,24 тыс. руб., в 2020 г. произошло его снижение на 339,51 тыс. руб. (-8,65%), в 2021 г. отмечается рост производительности труда персонала ООО «Тольяттикаучук» на 322,38 тыс. руб. (+8,99%), что позволяет определить общее сокращение данного параметра в течение исследуемого периода на 17,13 тыс. руб.

Динамика производительности труда персонала ООО «Тольяттикаучук» в 2019-2021 гг. отражена на рисунке 14.



Рисунок 14 – Уровень производительности труда персонала ООО «Тольяттикаучук» в 2019-2021 гг.

Необходимо отметить, что в течение исследуемого периода 2019-2021 гг. отмечается неустойчивость характера (разнонаправленность) изменения производительности труда и среднегодовой заработной платы персонала, что представляет собой негативный аспект анализа основных экономических показателей деятельности ООО «Тольяттикаучук» и может являться предпосылкой риска снижения мотивации и лояльности сотрудников, что определяет целесообразность для руководства организации в перспективе подбора и реализации мер по стимулированию работников и повышению степени их мотивированности к качественному выполнению своих должностных обязанностей, усилению приверженности к осуществлению трудовой деятельности в ООО «Тольяттикаучук» [8].

Одним из важнейших индикаторов, характеризующих общую эффективность деятельности современной организации промышленного комплекса, является рентабельность продаж, рассчитанная по чистой прибыли, характеризующая ее долю в каждом рубле выручки.

Стоит отметить, что анализ динамики данного показателя ООО «Тольяттикаучук» в 2019-2021 гг. показал значительное его сокращение. Так, в 2019 г. рентабельность продаж по чистой прибыли предприятия составила 6,59%, в 2020 г. – лишь 0,21%, в 2021 г. – 0,71, что

свидетельствует о существенном снижении эффективности деятельности завода в 2019-2021 гг. (Рисунок 15).

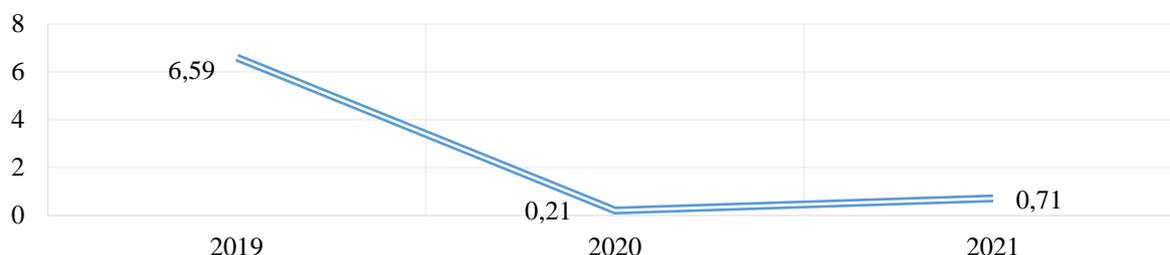


Рисунок 15 – Уровень рентабельности продаж ООО «Тольяттикаучук» в 2019-2021 гг.

Немаловажное значение в экономической характеристике промышленной организации имеет показатель затрат на рубль выручки, отражающий долю расходов, которые необходимо произвести для получения 1 рубля за реализованную продукцию. Данный показатель в исследуемом периоде 2019-2021 гг. в ООО «Тольяттикаучук» также характеризуется негативной тенденцией изменения, демонстрируя рост с 91,67 коп. в 2019 г. до 98,87 коп в 2021 г. Следовательно, совокупные затраты предприятия по производству и реализации продукции увеличиваются более высокими темпами, нежели выручка, получаемая в результате ее продажи (Рисунок 16).

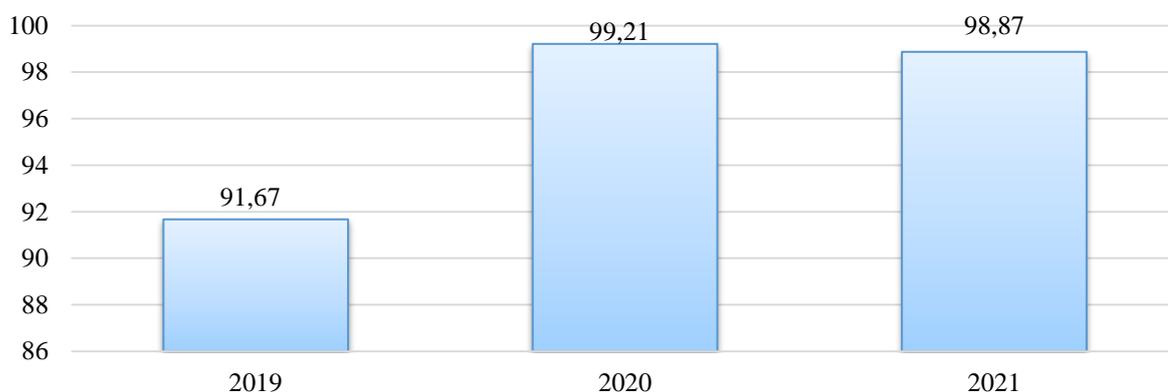


Рисунок 16 – Затраты на 1 рубль выручки ООО «Тольяттикаучук» в 2019-2021 гг.

Обобщая изложенное, возможно сделать вывод, что в 2019-2021 гг. деятельность ООО «Тольяттикаучук» характеризуется негативной тенденцией изменения большинства ключевых экономических показателей: выручки, валовой и чистой прибыли, прибыли от продаж, производительности труда персонала, коэффициентов фондоотдачи, оборачиваемости оборотных активов, рентабельности, уровня затрат на рубль выручки. В совокупности данные факты оказывают негативное воздействие на общую эффективность деятельности организации, а также создают риск для снижения уровня ее конкурентоспособности.

2.2 Оценка конкурентоспособности организации

С учетом специфики производимой и реализуемой ООО «Тольяттикаучук» продукции оценку уровня конкурентоспособности предприятия в рамках данного исследования предлагается провести по следующим критериям относительно конкурентов:

- доля рынка;
- ассортимент;
- товар (качество, соответствие стандартам);
- финансовое положение.

По типу отечественный рынок производителей изделий из каучука является олигополистическим: наряду с ООО «Тольяттикаучук» запросы ключевых потребителей (производителей шинной продукции и иных резинотехнических изделий) в значительной мере удовлетворяют еще два крупнейших российских предприятия – ПАО «Нижекамскнефтехим» (ПАО «НКНХ») и АО «Воронежсинтезкаучук».

ПАО «Нижекамскнефтехим» представляет собой одну из крупнейших в Европе нефтехимических компаний с лидирующей позицией по производству синтетических каучуков и пластиков в Российской Федерации.

Предприятие основано в 1967 г., основные производственные мощности расположены в городе Нижнекамске республики Татарстан.

АО «Воронежсинтезкаучук» – производитель высококачественных каучуков и термоэластопластов в РФ, применяемых в дорожном строительстве и при выпуске кровельных материалов. Проектные годовые мощности по выпуску каучуков составляют до 326 тонн, термоэластопластов – до 135 тонн.

Для оценки доли рынка производителей каучука каждого из трех крупнейших участников целесообразно проанализировать динамику объема реализации их товарной продукции за период 2019-2021 гг. (Таблица 2).

Таблица 2 – Структура рынка каучука в РФ в 2019-2021 гг.

Производитель	2019		2020		2021	
	Выручка, тыс. руб.	Доля рынка, %	Выручка, тыс. руб.	Доля рынка, %	Выручка, тыс. руб.	Доля рынка, %
ООО «Тольяттикаучук»	14589699	7,31	13249483	7,70	14158505	5,03
ПАО «НКНХ»	174088108	87,18	147883778	85,93	254809892	90,48
АО «Воронежсинтезкаучук»	11013159	5,51	10972998	6,38	12640894	4,49
Итого	199690966	100,0	172106259	100,0	281609291	100,0

Визуально структура рынка каучука в РФ в 2019-2021 гг. представлена на рисунке 17.

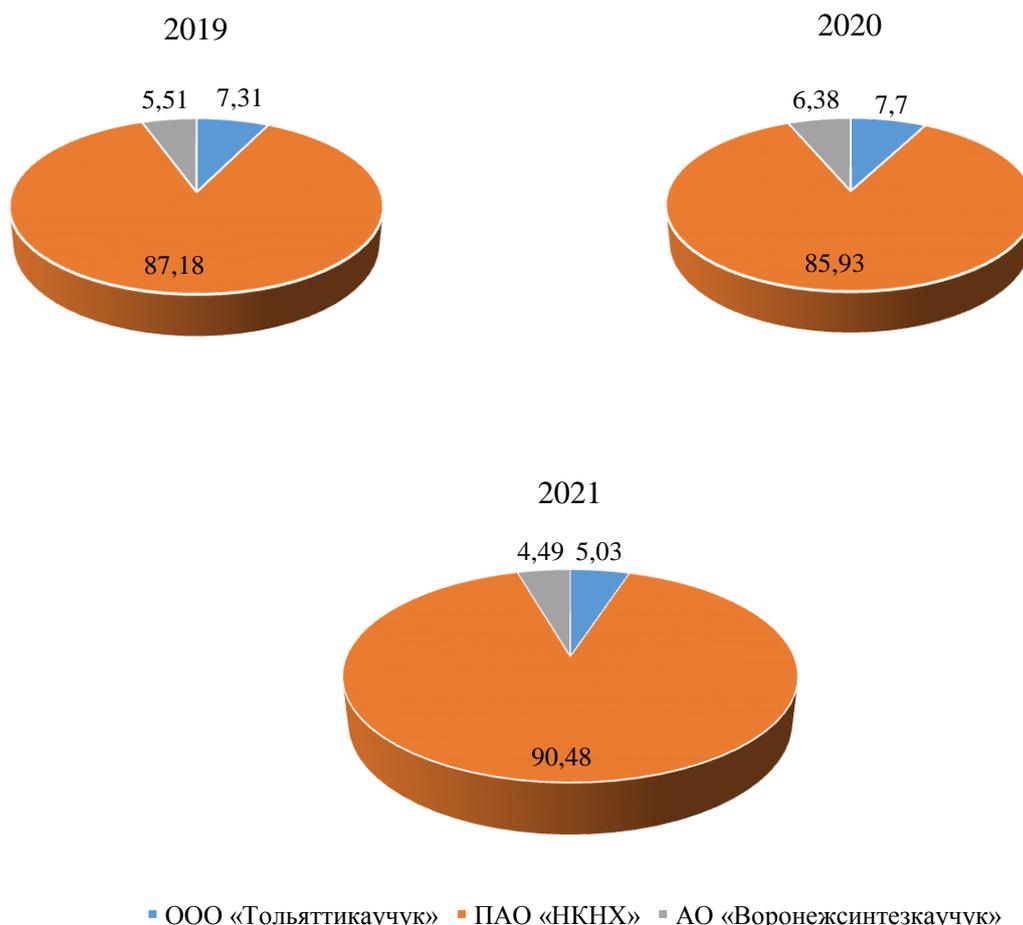


Рисунок 17 – Структура рынка каучука в РФ в 2019-2021 гг.

Согласно представленным данным, возможно заключить, что преобладающей долей на рынке производителей каучука в течение всего исследуемого периода характеризуется ПАО «НКНХ», ООО «Тольяттикаучук» занимает вторую позицию, незначительное отставание отмечается у АО «Воронежсинтехкаучук».

Немаловажную роль в завоевании доли на рынке играет ассортимент и номенклатура продукции, предлагаемой производителями.

Так, на текущий момент ассортимент ООО «Тольяттикаучук» включает следующие позиции (всего более 30 наименований):

- синтетический бутадиен-метилстирольный СКМС-30АРКМ-15;
- синтетический бутадиен-метилстирольный СКМС-30АРКМ-27;
- синтетический бутадиен-стирольный БСК-1502;

- бутилкаучук БК-1675, БК-1675 марка М;
- синтетический цисизопреновый СКИ-3, СКИ-3С [12].

Кроме того, ООО «Тольяттикаучук» является производителем углеводородных фракций, продуктов органического и неорганического синтеза, мономерных и полимерных продуктов, присадок для автомобильных бензинов.

В ассортименте выпускаемой продукции ПАО «НКНХ» более 120 наименований, в том числе, следующие номенклатурные позиции:

- «синтетические каучуки общего и специального назначения;
- пластики: полистирол, полипропилен, полиэтилен и АБС-пластик;
- мономеры, являющиеся исходным сырьем для производства каучуков и пластиков;
- другая нефтехимическая продукция (окись этилена, окись пропилена, альфа-олефины, поверхностно-активные вещества и т.п.)» [13].

Ассортиментный ряд АО «Воронежсинтезкаучук» включает 25 наименований:

- «бутадиеновые каучуки;
- бутадиен-стирольные каучуки эмульсионной полимеризации;
- бутадиен-стирольные каучуки растворной полимеризации;
- термоэластопласты (ТЭП)» [11] и т. д.

Анализ ассортимента продукции показал, что по данному критерию ведущую позицию на рынке также занимает ПАО «Нижнекамскнефтехим».

Следующим параметром для сравнения ООО «Тольяттикаучук» с его ключевыми конкурентами является «товар».

В качестве ведущей товарной позиции анализируемых промышленных компаний выступает каучук синтетический бутадиен-метилстирольный СКМС-30АРКМ-27, ключевые характеристики которого наряду с эталонными показателями приведены в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительная характеристика бутадиенкаучука, производимого в ООО «Тольяттикаучук», ПАО «НКНХ», АО «Воронежсинтезкаучук»

Характеристики	Эталон	ООО «Тольяттикаучук»		ПАО «НКНХ»		АО «Воронеж-синтезкаучук»	
		Значение параметра	Балл	Значение параметра	Балл	Значение параметра	Балл
Вязкость по Муни UML 1+4 (100°C)	45-54	46-54	3	48-56	2	46-56	2
Разброс вязкости внутри партии, ед. Муни	9	8	3	8	3	10	2
Летучие вещества, %	0,6	0,6	3	0,7	2	0,8	1
Антиоксидант ВС-1, %	0,15-0,35	0,3-0,7	2	0,4-0,8	1	0,4-0,8	1
Доля золы, %	0,6	0,6	3	0,7	2	0,8	1
Доля органических кислот, %	4,8-6,4	4,2-5,8	3	4,8-6,4	3	5,0-6,6	2
Доля мыл органических кислот, %	0,25	0,3	3	0,35	2	0,5	1
Доля масла, %	14-17	26-29	2	26-29	2	28-31	1
α-метилстирол, %	22-25	22-25	3	22-25	3	24-27	2

Анализ таблицы 3 показал, что в наибольшей степени эталонным показателям, установленным в межгосударственном стандарте ГОСТ 11138-2019 для продукции вида «Каучук синтетический бутадиен-метилстирольный» [4], соответствует продукция ООО «Тольяттикаучук», средний балл приближения к нормативным значениям которого составляет 2,78: расхождения с параметрами, обозначенными в стандарте ГОСТ 11138-2019, отмечаются лишь по критериям «Массовая доля антиоксиданта ВС-1» и «Массовая доля масла». При этом средние баллы соответствия продукции, производимой ПАО «НКНХ» и АО «Воронежсинтезкаучук», принимают значения 2,22 и 1,44 соответственно, что свидетельствует о менее высоком уровне качества каучука синтетического бутадиена-метилстирольного, предлагаемом рынку конкурентами ООО «Тольяттикаучук».

Далее целесообразно оценить финансовое положение ООО «Тольяттикаучук» и его основных конкурентов.

Данные для анализа ключевых экономических показателей деятельности исследуемых компаний приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Тольяттикаучук», ПАО «НКНХ», АО «Воронежсинтезкаучук» за 2021 г.

Показатели	ООО «Тольяттикаучук»	ПАО «НКНХ»	АО «Воронежсинтезкаучук»
1. Выручка от продажи, тыс. руб.	14158505	254809892	12640894
2. Чистая прибыль, тыс. руб.	100155	41820932	675792
17. Рентабельность продаж, % 3. (стр. 2/ стр. 1) · 100 %	0,71	16,41	5,35

На основании данных, приведенных в таблице 4, следует заключить, что наиболее выгодное финансовое положение на рынке, в том числе, с преобладанием занятой на нем доли, принадлежит ПАО «Нижнекамскнефтехим», кроме всего прочего отличающемуся значительным показателем рентабельности продаж – 16,41. При этом ООО «Тольяттикаучук» занимает вторую позицию по доле рынка (выручке от продаж), однако характеризуется наименьшим показателем чистой прибыли (100155 тыс. руб.) среди конкурентов и критически низким коэффициентом рентабельности продаж (0,71).

Для более детальной оценки уровня конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» проанализированные критерии целесообразно дополнить следующими характеристиками:

- уровень инновационного развития;
- маркетинговая деятельность;
- кадровый (интеллектуальный) потенциал;
- международное сотрудничество.

Полученные в результате проведенного анализа данные позволяют произвести оценку ООО «Тольяттикаучук» и его ведущих конкурентов – ПАО «НКНХ» и АО «Воронежсинтезкаучук» посредством использования интегрального метода: каждая из компаний-конкурентов экспертной группой оценивается по каждому из определенных критериев по 10-балльной шкале, затем производится распределение веса каждому из названных выше критериев при условии, что алгебраическая сумма весовых коэффициентов должна быть равна 1,0. Далее путем вычисления произведения веса критерия на соответствующий балл для каждого объекта устанавливается интегральная оценка конкурентной силы.

Результаты интегральной оценки приведены в таблице 5.

Таблица 5 – Данные интегральной оценки ООО «Тольяттикаучук» и его ведущих конкурентов

Критерий	Вес	ООО «Тольяттикаучук»		ПАО «НКНХ»		АО «Воронеж-синтезкаучук»	
		Балл	Интегр. оценка	Балл	Интегр. оценка	Балл	Интегр. оценка
Доля рынка	0,12	8	0,96	10	1,2	7	0,84
Ассортимент	0,11	6	0,66	10	1,1	5	0,55
Товар (качество, соответствие стандартам)	0,2	10	2,0	8	1,6	5	1,0
Финансовое положение	0,15	3	0,45	10	1,5	5	0,75
Уровень инновационного развития	0,15	10	1,5	8	1,2	7	1,05
Маркетинговая деятельность	0,1	8	0,8	8	0,8	5	0,5
Кадровый (интеллектуальный) потенциал	0,1	10	1,0	8	0,8	7	0,7
Международное сотрудничество	0,07	10	0,7	8	0,56	6	0,42

Представленные данные позволяют построить многоугольник конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» (Рисунок 18).

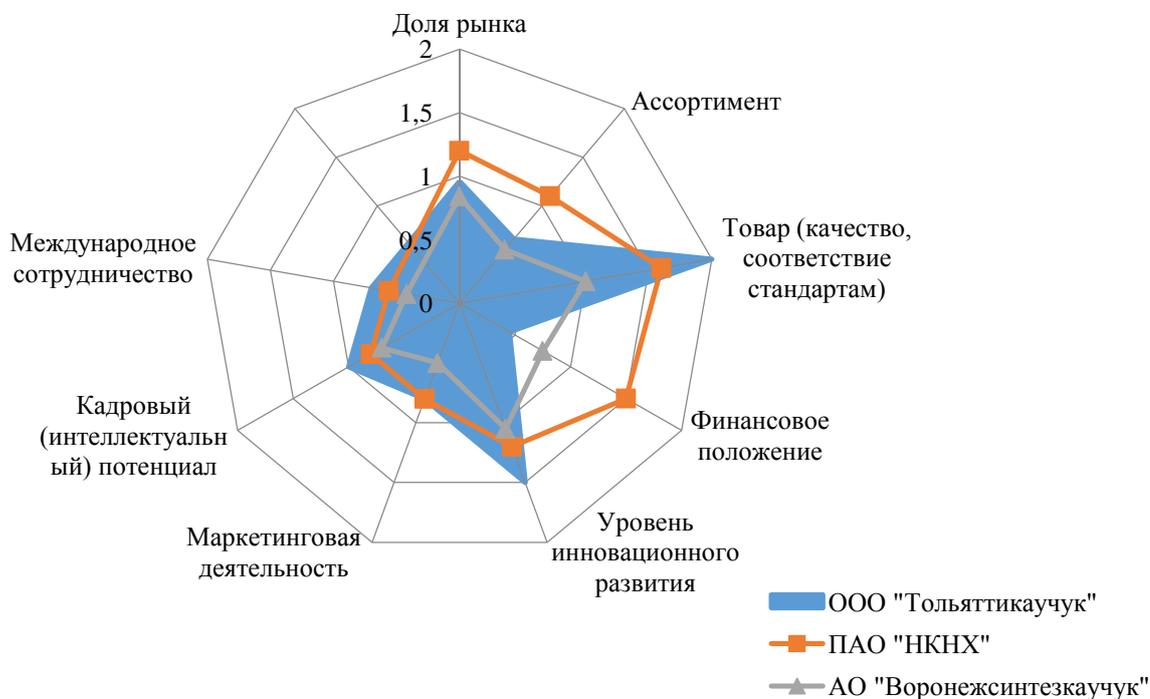


Рисунок 18 – Многоугольник конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук»

Результаты проведенного анализа показали, что ООО «Тольяттикаучук» по отношению к основным конкурентам ПАО «НКНХ» и АО «Воронежсинтезкаучук» занимает высокую позицию по критериям качества и степени соответствия требованиям стандартов товарной продукции, также характеризуется высоким уровнем кадрового потенциала, активной деятельностью в сфере международного сотрудничества и значительными темпами инновационного развития, о чем свидетельствует непрерывная модернизация технологического оборудования. Кроме того, деятельность компании высоко оценена экспертами Российского отделения компании «DQS Holding GmbH», проводившими аудит на соответствие требованиям пяти международных стандартов ISO 9001:2015, ISO

45001:2018, ISO 14001:2015, ISO 50001:2018, IATF 16949: «управления в области качества, охраны здоровья и безопасности труда, системы экологического и энергетического менеджмента, автомобильной промышленности» [12].

Однако достаточно низким значением интегральной оценки отличается такая характеристика ООО «Тольяттикаучук», как финансовое положение (чистая прибыль компании в несколько раз меньше чистой прибыли конкурентов, что создает риск снижения финансовой устойчивости в перспективе): 0,45 по сравнению с 0,75 (АО «Воронежсинтезкаучук») и 1,5 (ПАО «НКНХ»). Занимаемая доля рынка ООО «Тольяттикаучук» (5,03% в 2021 г.) также значительно уступает аналогичному показателю ведущего конкурента ПАО «НКНХ» (90,48% в 2021 г.), что, безусловно, создает глобальную угрозу вытеснения завода с отечественного рынка синтетических каучуков.

С целью получения результирующего показателя проведенной оценки уровня конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» необходимо произвести расчет соответствующего комплексного коэффициента на основании данных интегральной оценки, представленных в таблице 5.

Расчет производится по формуле:

$$K_n = \sum a_i \times R_i, \quad (1)$$

где K_n – коэффициент конкурентоспособности организации;

a_i – вес критерия;

R_i – балльная (экспертная) оценка критерия при анализе деятельности организации.

Результаты расчета коэффициентов конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук», его основных конкурентов ПАО «Нижекамскнефтехим»

и АО «Воронежсинтезкаучук» приведены в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет коэффициента конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук», ПАО «Нижекамскнефтехим» и АО «Воронежсинтезкаучук»

Организация	Расчет	Значение коэффициента конкурентоспособности
ООО «Тольяттикаучук»	$0,96+0,66+2,0+0,45+1,5+0,8+1,0+0,7$	8,07
ПАО «Нижекамск-нефтехим»	$1,2+1,1+1,6+1,5+1,2+0,8+0,8+0,56$	8,76
АО «Воронеж-синтезкаучук»	$0,84+0,55+1,0+0,75+1,05+0,5+0,7+0,42$	5,81

Сравнительный анализ комплексных коэффициентов конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» и его основных конкурентов свидетельствует о наличии резервов для увеличения данного показателя и целесообразности разработки мероприятий, направленных на формирование условий для наращивания конкурентных преимуществ объекта исследования.

Таким образом, во второй главе бакалаврской работы решена задача анализа конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук», в том числе:

- определено текущее положение организации на отечественном рынке синтетических каучуков ООО «Тольяттикаучук» входит в число десяти крупнейших экспортеров нефтехимической продукции Самарской области;
- представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования, в том числе, установлено, что в 2019-2021 гг. деятельность ООО «Тольяттикаучук» характеризуется негативной тенденцией изменения большинства ключевых экономических показателей, что, безусловно, является негативным фактором в деятельности крупной промышленной компании;
- проведен анализ конкурентоспособности организации, результаты которого показали, что достаточно низким значением интегральной оценки отличается такая характеристика ООО «Тольяттикаучук», как финансовое положение (чистая прибыль

компании в несколько раз меньше чистой прибыли конкурентов, что создает риск снижения финансовой устойчивости в перспективе): 0,45 по сравнению с 0,75 (АО «Воронежсинтезкаучук») и 1,5 (ПАО «НКНХ»). Занимаемая доля рынка ООО «Гольяттикаучук» (5,03% в 2021 г.) также значительно уступает аналогичному показателю ведущего конкурента ПАО «НКНХ» (90,48% в 2021 г.), что, безусловно, создает глобальную угрозу вытеснения завода с отечественного рынка синтетических каучуков.

Изложенное выше позволяет обосновать целесообразность разработки мероприятий по улучшению финансового положения организации (в том числе, изысканию резервов роста чистой прибыли), а также увеличению доли на отечественном рынке производителей синтетических каучуков, направленных на формирование условий для обеспечения конкурентоспособности ООО «Гольяттикаучук» в перспективе.

Глава 3 Разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук»

3.1 Мероприятия по обеспечению конкурентоспособности организации

Проведенный анализ комплексных коэффициентов конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» и его основных конкурентов свидетельствует о наличии резервов для увеличения данного показателя и целесообразности разработки мероприятий, направленных на формирование условий для наращивания конкурентных преимуществ объекта исследования.

Так, в частности, относительно конкурентов, улучшения требует финансовое положение ООО «Тольяттикаучук», которое характеризуется минимальным уровнем чистой прибыли и, следовательно, существенно ограниченными возможностями для развития и обеспечения финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе.

Кроме того, одним из направлений деятельности, по которому отмечается наличие резервов для наращивания конкурентных преимуществ, является увеличение доли рынка (объема продаж).

В качестве мероприятий, направленных на повышение текущего уровня конкурентоспособности и обеспечение его сохранности в перспективе в рамках данной работы предлагаются следующие.

Мероприятие 1. Создание интернет-магазина с целью увеличения рыночной доли организации.

Ключевой принцип работы коммерческой структуры во всемирной сети Интернет основывается, в первую очередь, на организации комфортных условий для покупателя, а также на формировании возможности бесконтактного совершения торговых операций.

Так, специалистами предприятия-производителя (продавца) осуществляется управление интернет-магазином посредством наполнения

его необходимой информацией: исчерпывающими характеристиками товаров, логистической информацией, контактными данными, действующими специальными предложениями (акции для постоянных клиентов, скидочные и бонусные программы и т. д.). покупатель, в свою очередь, анализируя комплекс предоставленных сведений, выбирает необходимую товарную позицию, помещает ее в виртуальную корзину и производит оплату.

Безусловно, наличие и развитие интернет-продаж на текущем этапе развития и повсеместного внедрения информационных технологий характеризуется рядом значительных преимуществ (Рисунок 19).

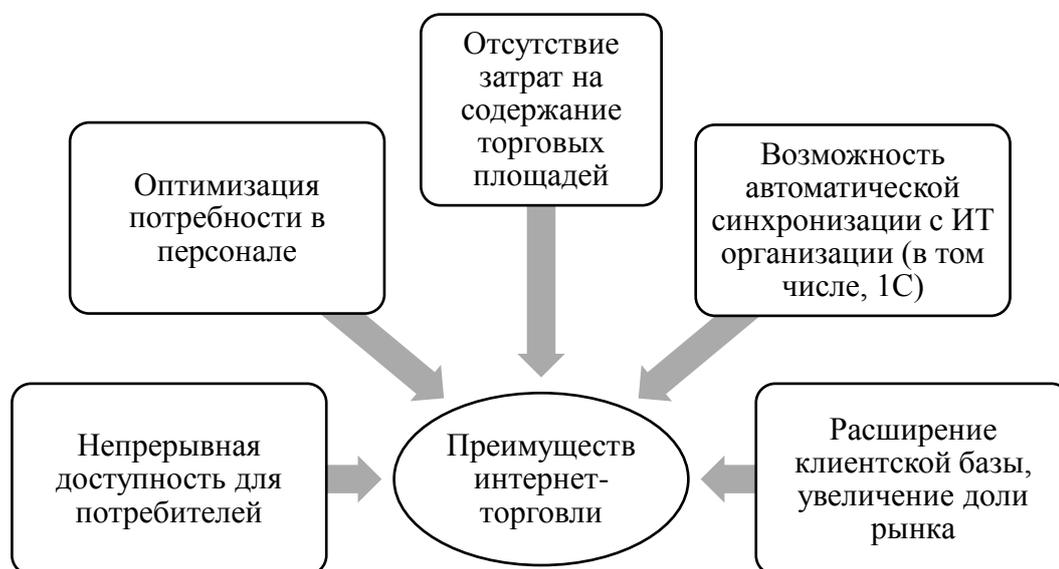


Рисунок 19 – Преимущества ведения интернет-торговли

Алгоритм разработки и запуска интернет-магазина включает следующие этапы.

– Определение наиболее приемлемого варианта среди предлагаемых разработчиками.

В рамках мероприятия по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» предполагается приобретение услуг компании «Itranda», действующей на рынке разработки и продвижения сайтов, в том

числе, с функционалом продаж, а также внедрению программного обеспечения CRM и сквозной аналитики.

Относительно компаний аналогов, «Itpanda» характеризуется рядом преимуществ: предоставление полного пакета условий для запуска интернет-магазина (от лицензии Битрикс до обучения сотрудников организации-заказчика работе с интернет-структурой), наличие возможности интеграции сайта с 1С организации-заказчика (поступление информации в логистическую службу/складское хозяйство о совершенном заказе, его объеме и структуре).

– Проектирование структуры интернет-магазина, его интерфейса и функционала.

Для первоначального периода функционирования интернет-магазина ООО «Тольяттикаучук» предлагается стандартная структура, отвечающая ключевым требованиям к функционалу разрабатываемой интернет-структуры (Таблица 7).

Таблица 7 – Общий вид структуры интернет-магазина ООО «Тольяттикаучук»

Разделы	Подразделы
Кнопка авторизации	Логин и пароль пользователя для идентификации клиента в базе при оформлении заказа
Каталог	Карточки товаров
Доставка и оплата	Выбор способа доставки
	Выбор способа оплаты
Гарантии и возврат	Документация, подтверждающая соответствие реализуемой продукции установленным в стандартах требованиям (сертификаты соответствия)
	Описание порядка оформления возвратов и претензий
Акции и скидки	Акции
	Скидочные программы
	Бонусные программы
Формы	Обратный звонок
	Задать вопрос
	Оформить заказ
	Купить в один клик
Корзина	Товарные позиции
	Общая сумма заказа
	Оформление заказа

Следует отметить, что непосредственный переход в интернет-магазин будет осуществляться через клик специальной кнопки на главной странице ООО «Тольяттикаучук», что в совокупности с логичной и простой структурой обеспечивает комфорт для пользователей сайта, а также потенциальных и уже действующих клиентов завода. Кроме того, для упрощения процесса оформления заказов и максимизации надежности проводимых сделок в интернет-магазине предусмотрена процедура регистрации заказчиков с дальнейшей обязательной авторизацией в интернет-магазине. Далее проектируется интерфейс интернет-магазина.

Реализация первых двух этапов производится юзабилити-специалистом.

- Интеграция дизайна, структуры и функционала интернет-магазина, наполнение контентом.

На данном этапе осуществляется формирование интерфейса интернет-магазина организации посредством встраивания сформированной структуры и требуемого функционала в выбранный тип дизайна. Неотъемлемым условием успешной реализации данной операции является сопровождение SEO-специалистом.

- Тестирование и отладка работы интернет-магазина представляет собой совокупность операций, необходимых для подтверждения соответствия разработанного продукта целям и ожиданиям организации-заказчика, а также проверки на корректность работы в различных условиях (при использовании разных браузеров, устройств связи, операционных систем). Реализуется данный этап юзабилити-специалистом.

- Настройка сервера с переносом на него спроектированного интернет-магазина и непосредственным запуском – очередной этап по вводу в эксплуатацию разрабатываемой интернет-структуры ООО «Тольяттикаучук» и производится, аналогично предыдущей операции, посредством услуг юзабилити-специалиста «Itpanda».

Параллельно с работами по запуску интернет-магазина юзабилити-специалист компании-разработчика производит обучение специалистов по продажам (отдел сбыта) ООО «Тольяттикаучук» по работе с внедряемой интернет-структурой.

– Сопровождение и продвижение заключается в организации технической поддержки функционирования интернет-магазина специалистами «Itranda» в течение первоначального периода использования (1 год), а также выводе интернет-структуры в ведущие позиции поисковых систем для максимизации уровня привлекаемых клиентов (SEO), размещению контекстной рекламы, применение инструментов digital-маркетинга.

Приведенный алгоритм запуска интернет-магазина ООО «Тольяттикаучук», визуально возможно представить следующим образом (Рисунок 20). На схеме голубым цветом обозначены ключевые этапы разработки и запуска интернет-магазина ООО «Тольяттикаучук», желтым – условия для успешной реализации указанных этапов, зеленым – получаемые промежуточные продукты конкретных этапов алгоритма; условная аббревиатура «US» означает этап, сопровождаемый юзабилити-специалистом «Itranda», аббревиатура «SEO» – этап, сопровождаемый SEO-специалистом.

Таким образом, проектирование и запуск интернет-магазина создаст для ООО «Тольяттикаучук» ряд существенных преимуществ:

– возможность увеличения доли рынка за счет обеспечения условий для постоянных клиентов оформления крупных заказов удаленно, а также расширение клиентской базы предприятиями малого и среднего бизнеса;

– сокращение риска уменьшения объемов реализации при угрозе очередных форс-мажорных обстоятельств, влияющих на заключение договоров на поставку продукции завода (например, эпидемия covid-19).

– оперативное отражение сведений о состоянии складских запасов

в карточках товара интернет-магазина.

Алгоритм запуска интернет-магазина ООО «Тольяттикаучук» представлен в приложении В

Мероприятие 2. Направление руководителя экономической службы на обучение по программе повышения квалификации «Финансовое планирование» (заочное обучение с применением дистанционных образовательных технологий) в ООО «Русская школа управления» г. Москва с целью повышения эффективности финансового планирования в ООО «Тольяттикаучук» (одним из выявленных проблемных аспектов в деятельности завода является критически низкий относительно конкурентов уровень чистой прибыли несмотря на вторую позицию среди поставщиков синтетических каучуков на отечественном рынке).

Обобщенно блоки программы повышения квалификации для руководителя экономической службы представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Блоки программы повышения квалификации «Финансовое планирование»

Блок	Содержание
1. Организация работы финансово-экономических служб (ФЭС)	– структура, функции и продукты ФЭС; – направления оптимизации ФЭС: от численности персонала до бизнес-процессов
2. Управление затратами на предприятии	– технология повышения эффективности бизнеса через управление затратами; – СРV-анализ и использование его результатов для принятия управленческих решений
3. Проектирование финансовой модели предприятия	- комплекс принципов и алгоритм построения финансовой модели; - типы финансовых моделей; - риски и расчет доходности предприятия; - внедрение элементов управленческого учета; - инструменты внутреннего и внешнего анализа; - финансовая модель в динамике (тестирование спроектированной модели, оценка влияния на достижение целевых показателей изменения отдельных параметров модели); - прибыль и ликвидность предприятия; - бизнес-план и бизнес-процесс: условия для результативности финансовой модели

Продолжение таблицы 8

Блок	Содержание
4. Актуальные аспекты контроллинга	- контроллинг как функция навигации; - сбалансированная система ключевых показателей эффективности; - управление отклонениями

Обучение руководителя экономической службы ООО «Тольяттикаучук» по программе повышения квалификации «Финансовое планирование» в ООО «Русская школа управления» позволит систематизировать знания и приобрести навыки построения работы соответствующего структурного подразделения, в том числе будет способствовать повышению эффективности и уровня доходности организации за счет:

- возможности построения объективных детализированных финансовых моделей;
- практического внедрения современных методов прогнозирования прибыли;
- минимизации рисков возникновения необоснованных издержек;
- рационализации процесса распределения прибыли.

3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

С целью оценки экономической эффективности предлагаемых мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» необходимо определить совокупные затраты на их реализацию, которые включают в себя расходы на:

- проектирование и запуск интернет-магазина ООО «Тольяттикаучук»;
- обучение специалистов по продажам (отдел сбыта)

ООО «Тольяттикаучук» по работе с интернет-магазином;

– сопровождение и продвижение интернет-магазина

ООО «Тольяттикаучук» компанией-разработчиком «Itpanda» в первый год функционирования;

– обучение руководителя экономической службы ООО «Тольяттикаучук» по программе повышения квалификации «Финансовое планирование» (заочное обучение с применением дистанционных образовательных технологий) в ООО «Русская школа управления» г. Москва.

Более детально статьи затрат на реализацию предлагаемых мероприятий приведены в таблице 9.

Таблица 9 – Затраты на мероприятия по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук»

Статья расходов на мероприятия	Сумма, тыс. руб.
Лицензия Битрикс «Интернет-магазин + CRM»	99,0
Архив интернет-магазина на Битриксе	45,0
Наполнение интернет-магазина контентом	12,0
Тестирование и отладка интернет-магазина	20,0
Приобретение и настройка хостинга	14,0
Перенос архива интернет-магазина на хостинг	10,0
Сопровождение и продвижение в течение 1 года после сдачи проекта	60,0
Обучение персонала работе с интернет-магазином	5,0
Интеграция с 1С организации	50,0
Итого по мероприятию 1:	315,0
Стоимость по программе повышения квалификации «Финансовое планирование»	47,0
Итого по мероприятию 2:	47,0
Всего:	362,0

Согласно произведенным расчетам, совокупные затраты на реализацию мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» равны сумме 362,0 тыс. руб.

На основании результатов экспертной оценки установлено, что ожидаемый прирост выручки в первый год запуска интернет-магазина

ООО «Тольяттикаучук» составит 1,5%, в связи с чем его сумму возможно рассчитать по формуле (2):

$$\Delta B = B \times 0,015, \quad (2)$$

где ΔB – прирост выручки организации, тыс. руб.;

B – сумма выручки (базовый год), тыс. руб.

В результате расчетов значение ожидаемого прироста выручки ООО «Тольяттикаучук» примет значение:

$$\Delta B = 14158505 \times 0,015 = 212378 \text{ тыс. руб.}$$

Далее по формуле (3) следует рассчитать прирост прибыли от продаж:

$$\Delta П = \Delta B \times R, \quad (3)$$

где $\Delta П$ – прирост прибыли от продаж, тыс. руб.;

R – рентабельность (базовый год), %.

В базовом для расчетов году (2021 г.) рентабельность продаж составила 0,71%, в связи с чем ожидаемый прирост суммы прибыли от продаж примет значение:

$$\Delta П = 212378 \times 0,0071 = 1507,89 \text{ тыс. руб.}$$

Одним из ключевых показателей эффективности и целесообразности мероприятий по совершенствованию того или иного направления деятельности современной организации, в частности, по обеспечению ее конкурентоспособности, является срок окупаемости затрат, необходимых на реализацию предлагаемых мер, ввиду чего наряду с показателями прироста выручки и прибыли от продаж ООО «Тольяттикаучук» следует рассчитать также срок окупаемости капитальных вложений (на запуск интернет-магазина и обучение руководителя экономической службы) по формуле (4):

$$T_{\text{ок}} = \frac{\Sigma Z}{\Delta\P}, \quad (4)$$

где $T_{\text{ок}}$ – период окупаемости, лет;

ΣZ – совокупные затраты на реализацию мероприятий, тыс. руб.

В результате расчетов установлено, что период окупаемости затрат на мероприятия по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» составит:

$$T_{\text{ок}} = \frac{362}{1507,89} = 0,24 \text{ года} = 2,88 \text{ мес.}$$

Иными словами, реализация предлагаемых мероприятий по запуску интернет-магазина ООО «Тольяттикаучук» и обучению руководителя экономической службы по программе повышения квалификации «Финансовое планирование», направленные на увеличение доли рынка организации на отечественном рынке производителей синтетических каучуков и повышение эффективности финансового управления, экономически обоснована, в том числе, ввиду незначительного периода окупаемости вложений.

Кроме того, в результате предлагаемых мероприятий изменится значение интегрального показателя конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» (Таблица 10).

Согласно данным таблицы 10, значение интегрального показателя конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» увеличится с 8,07 до 8,49 (на 0,42 пункта), что приближает позиции завода на отечественном рынке производителей синтетических каучуков к положению основного конкурента ПАО «НКНХ». Следовательно, реализация предлагаемых мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» целесообразна.

Таблица 10 – Данные интегральной оценки ООО «Тольяттикаучук» до и после внедрения предлагаемых мероприятий

Критерий	Вес	До внедрения		После внедрения	
		Балл	Интегр. оценка	Балл	Интегр. оценка
Доля рынка	0,12	8	0,96	9	1,08
Ассортимент	0,11	6	0,66	10	0,66
Товар (качество, соответствие стандартам)	0,2	10	2,0	8	2,0
Финансовое положение	0,15	3	0,45	5	0,75
Уровень инновационного развития	0,15	10	1,5	8	1,5
Маркетинговая деятельность	0,1	8	0,8	8	0,8
Кадровый (интеллектуальный) потенциал	0,1	10	1,0	8	1,0
Международное сотрудничество	0,07	10	0,7	8	0,7
Интегральный показатель	-	-	8,07	-	8,49

Таким образом, в рамках третьей главы бакалаврской работы в качестве мероприятий по улучшению финансового положения организации (в том числе, изысканию резервов роста чистой прибыли), а также увеличению доли на отечественном рынке производителей синтетических каучуков, направленных на формирование условий для обеспечения конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» в перспективе предложены:

- создание интернет-магазина с целью увеличения рыночной доли организации;
- направление руководителя экономической службы на обучение по программе повышения квалификации «Финансовое планирование» (заочное обучение с применением дистанционных образовательных технологий) в ООО «Русская школа управления» г. Москва с целью повышения эффективности финансового планирования в ООО «Тольяттикаучук».

Представленные расчеты экономической эффективности обосновали целесообразность и практическую значимость предложенных мер.

Заключение

Усиление конкурентной борьбы как на внутреннем, так и на международном рынках, увеличение наукоемкости производства, введение пакетов санкционных мер, направленных на ограничение экономической активности РФ, общий спад мировой экономики, вызванный эпидемией covid-19 – данные факторы в совокупности обусловили особую значимость для отечественных компаний решения задачи обеспечения конкурентоспособности. В значительной степени, достаточно остро проблема сокращения конкурентных преимуществ сформировалась у крупных промышленных организаций, что определило актуальность выбранной темы исследования.

Целью данной бакалаврской работы является разработка мероприятий по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук». Достижение поставленной цели определило необходимость решения ряда задач.

В рамках первой главы бакалаврской работы решена задача систематизации теоретических аспектов обеспечения конкурентоспособности современных организаций, в частности:

- проведен анализ наиболее распространенных подходов к трактовке понятия конкурентоспособности организации, на основании обобщения полученных данных сформулировано определение исследуемого термина (комплексная характеристика организации за конкретный период в определенных рыночных условиях, содержащая ряд ее преимуществ по сравнению с конкурентами, выраженный перечнем ключевых показателей функционирования, а также способность к оперативной адаптации изменяющихся условий окружающей среды и обеспечению эффективности деятельности в долгосрочной перспективе);
- приведены классификации факторов, оказывающих значительное

влияние на уровень конкурентоспособности организации;

– кратко охарактеризованы методы оценки уровня конкурентоспособности организации (многоугольник конкурентоспособности, SWOT-анализ, концепции 4P и 7P).

Во второй главе бакалаврской работы решена задача анализа конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук», в том числе:

– определено текущее положение организации на отечественном рынке синтетических каучуков ООО «Тольяттикаучук» входит в число десяти крупнейших экспортеров нефтехимической продукции Самарской области;

– представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования, в том числе, установлено, что в 2019-2021 гг. деятельность ООО «Тольяттикаучук» характеризуется негативной тенденцией изменения большинства ключевых экономических показателей, что, безусловно, является негативным фактором в деятельности крупной промышленной компании;

– проведен анализ конкурентоспособности организации, результаты которого показали, что достаточно низким значением интегральной оценки отличается такая характеристика ООО «Тольяттикаучук», как финансовое положение (чистая прибыль компании в несколько раз меньше чистой прибыли конкурентов, что создает риск снижения финансовой устойчивости в перспективе): 0,45 по сравнению с 0,75 (АО «Воронежсинтезкаучук») и 1,5 (ПАО «НКНХ»). Занимаемая доля рынка ООО «Тольяттикаучук» (5,03% в 2021 г.) также значительно уступает аналогичному показателю ведущего конкурента ПАО «НКНХ» (90,48% в 2021 г.), что, безусловно, создает глобальную угрозу вытеснения завода с отечественного рынка синтетических каучуков.

Изложенное выше обосновало целесообразность разработки мероприятий по улучшению финансового положения организации (в том

числе, изысканию резервов роста чистой прибыли), а также увеличению доли на отечественном рынке производителей синтетических каучуков, направленных на формирование условий для обеспечения конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук» в перспективе, в качестве которых в третьей главе бакалаврской работы предложены:

- создание интернет-магазина с целью увеличения рыночной доли организации;
- направление руководителя экономической службы на обучение по программе повышения квалификации «Финансовое планирование» (заочное обучение с применением дистанционных образовательных технологий) в ООО «Русская школа управления» г. Москва с целью повышения эффективности финансового планирования в ООО «Тольяттикаучук».

В результате произведенных расчетов установлено, что реализация предлагаемых мероприятий создаст возможность увеличения выручки организации на 212378 тыс. руб., прирост суммы прибыли от продаж примет значение 1507,89 тыс. руб., при этом срок окупаемости затрат, необходимых для осуществления мер по обеспечению конкурентоспособности ООО «Тольяттикаучук», составит менее 3 месяцев.

Представленные расчеты экономической эффективности обосновали целесообразность и практическую значимость предложенных мер, следовательно, цель работы достигнута путем решения поставленных задач.

Список используемой литературы

1. Армстронг Г. Основы маркетинга: Учебное пособие / Г. Армстронг. М.: Вильямс И.Д., 2019. 752 с.
2. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская и др. М.: Инфра-М, 2018. 544 с.
3. Голубков Е. П. Маркетинг для профессионалов: практический курс : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Голубков. Москва : Издательство Юрайт, 2019. 474 с.
4. ГОСТ 11138-2019 Межгосударственный стандарт «Каучуки синтетические бутадиен-метилстирольный СКМС-30АРКМ-15 и бутадиен-метилстирольный СКС-30АРКМ-15» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200169619/> (дата обращения 25.04.2022 г.).
5. Егоршин А. П. Эффективный маркетинг организации : учебник для вузов / А. П. Егоршин. 2-е изд., доп. и перераб. Нижний Новгород : НИЭМ, 2020. 302 с.
6. Корнеева И. В. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. В. Корнеева, В. Е. Хруцкий. Москва : Издательство Юрайт, 2018. 436 с.
7. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер. М.: Диалектика, 2019. 496 с.
8. Лысенко Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / Д.В. Лысенко. М.: Инфра-М, 2019. 320 с.
9. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности : учебник для бакалавров / под ред. А. Л. Абаева, В. А. Алексунина, М. Т. Гуриевой. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. 433 с.

10. Матвеева Т. В. Повышение конкурентоспособности промышленных предприятий на основе развития инновационной деятельности : учеб. пособие / Т. В. Матвеева, В. В. Криворотов, Н. В. Машкова, П. П. Корсунов. - Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2018. – 152 с.
11. Официальный сайт АО «Воронежсинтезкаучук» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.sibur.ru/voronejkauchuk/> (дата обращения 25.04.2022 г.).
12. Официальный сайт ООО «Тольтикаучук» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://togliatti.tatneft.ru/> (дата обращения 25.04.2022 г.).
13. Официальный сайт ПАО «Нижнекамскнефтехим» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://www.nknh.ru/?> (дата обращения 25.04.2022 г.).
14. Организация производства и предпринимательство в АПК : учебник / М. П. Тушканов [и др.] ; под ред. М. П. Тушканова. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 278 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011330-2.
15. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга : учебник для бакалавров / Н. А. Овчаренко. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2021. — 162 с. — ISBN 978-5-394-04333-8.
16. Осипов В. И. Управленческий учет расходов промышленного предприятия : монография / В.И. Осипов. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 199 с. — (Научная мысль). — DOI 10.12737/1206681. - ISBN 978-5-16-016646-9.
17. Официальный сайт АО «Кардан» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cardan-syzran.ru>
18. Переверзев М. П. Организация производства на промышленных предприятиях: учеб. пособие / М. П. Переверзев, С. И. Логвинов, С. С. Логвинов. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 331 с. - (Высшее образование. Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-011210-7.

19. Сурат И.Л. Обеспечение конкурентоспособности в процессе управления предприятием // Вестник экспериментального образования. 2018. № 1 (14).
20. Управление конкурентоспособностью организации: учебное пособие / Н.С. Шарафутдинова, Р.Б. Палякин. Москва: РУСАЙНС, 2017. 132 с.
21. Фарахутдинов Ш. Ф. Современные тенденции и инновационные методы в маркетинговых исследованиях : учебное пособие / Ш.Ф. Фарахутдинов. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 231 с.
22. Федеральный закон от 08.02.1998 №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» [Электронный ресурс] // Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/ (дата обращения 15.04.2022 г.).
23. Хабарова И.А. Основообразующие факторы конкурентоспособности предприятий // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». 2021. №2.
24. Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Горфинкеля В.Я. М.: Юнити, 2018. 656 с.
25. Яськов Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: Юнити, 2019. - 464 с.

Приложение А

Организационная структура управления ООО «Тольяттикаучук»

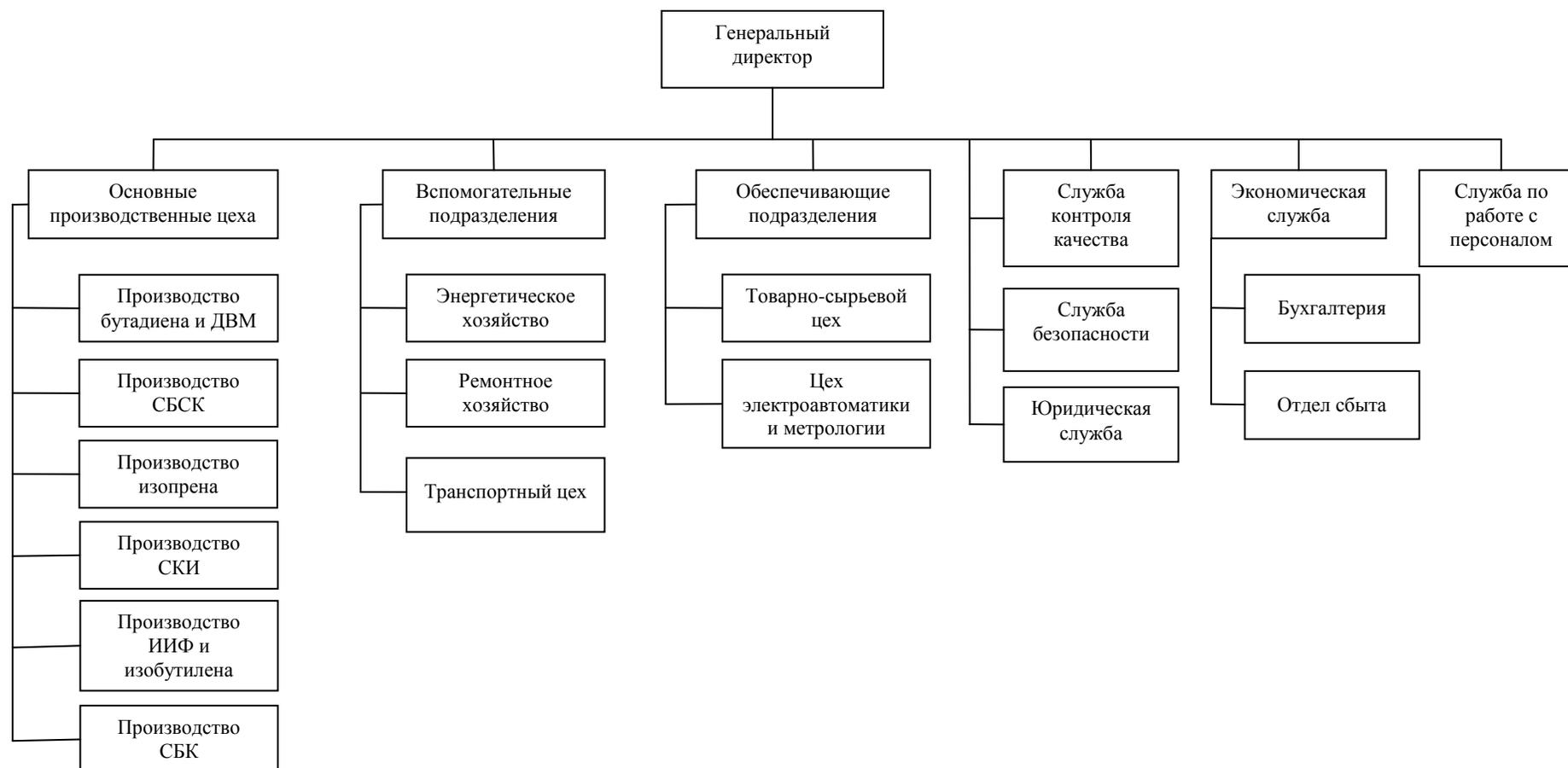


Рисунок А.1 – Организационная структура управления ООО «Тольяттикаучук»

Приложение В
Алгоритм запуска интернет-магазина ООО «Тольяттикаучук»

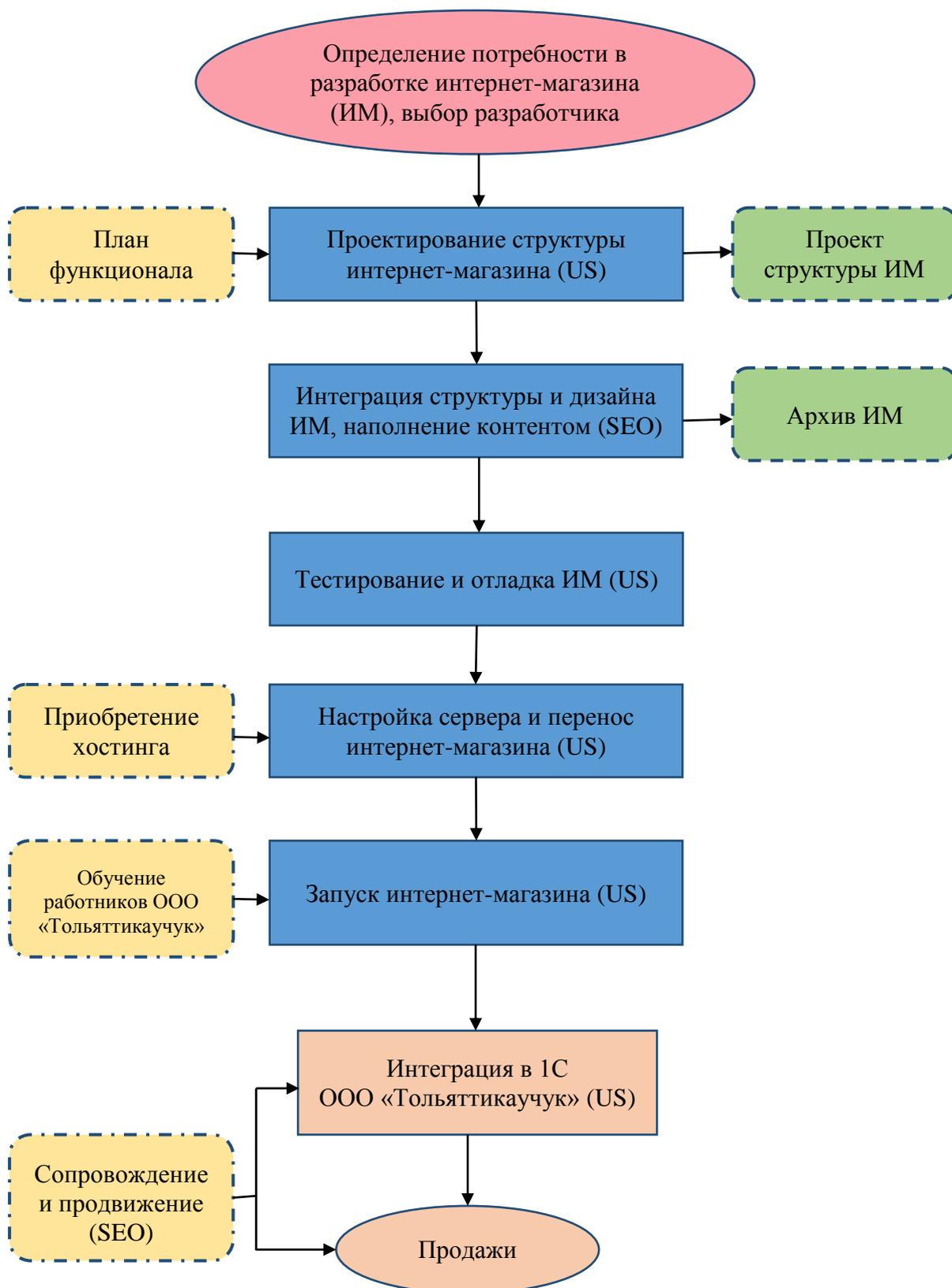


Рисунок В.1 – Алгоритм запуска интернет-магазина ООО «Тольяттикаучук»