

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)

Логистика и управление цепями поставок

(направленность (профиль) / специализация)

## ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА ( БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА )

на тему Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов  
логистики

Обучающийся

А.А. Караулов

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, С.Ю. Данилова

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

Тольятти 2023

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Караулов А.А.

Тема работы: «Повышение конкурентоспособности организации на основе принципов логистики»

Научный руководитель: к.э.н. Данилова С.Ю.

Цель бакалаврской работы заключается в управлении конкурентоспособностью предприятия на основе принципов логистики.

Задачи направленные на достижение поставленной цели, заключаются в следующем:

- изучение теоретических аспектов, управления конкурентоспособностью предприятия.
- провести оценку организационно-экономической характеристики предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор» за 2020-2022 г.г.
- проанализировать конкурентоспособность предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор» и выявить недостатки.
- разработать мероприятия направленные на повышение уровня конкурентоспособности предприятия
- проанализировать конкурентоспособность предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор»
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования работы является предприятие энергетической промышленности ООО «Тольяттинский трансформатор».

Предметом исследования является оценка конкурентоспособности предприятия.

Структура работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы состоящей из 25 источников, 13 таблиц 12 рисунков и 1 приложения.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты изучения конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики.....	7
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия .....	7
1.2 Особенности использования принципов логистики в оценке конкурентоспособности.....	15
2 Оценка конкурентоспособности организации на основе принципов логистики на предприятии ООО «Тольяттинский трансформатор» .....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	20
2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия.....	25
3 Разработка мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики ООО «Тольяттинский трансформатор».....	35
3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики.....	35
3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий... ..	44
Список используемой литературы .....	49
Приложение А Организационная структура управления ООО «Тольяттинский трансформатор».....	52

## Введение

Актуальность бакалаврской работы заключается в том, что в современных условиях развития предприятий различных отраслей интенсивными темпами, происходит рост конкуренции. Данный фактор усложняется тем, что в настоящее время все предприятия работают в условиях неопределенности и неустойчивости рыночной среды. Конкурентоспособность предприятия выступает гарантом его долгосрочного существования на рынке и эффективного функционирования в условиях изменяющихся внешней и внутренней среды.

Для того чтобы, предприятие укрепить действующей позицией на рынке, необходимо применять современные технологии, инструменты и принципы логистики. Именно через эффективное управление потоками и процессами предприятия, можно добиться эффективного развития.

К основным принципам логистики которые влияют на конкурентоспособность предприятия относятся: надежность и гибкость поставки, применение современных и информационных систем, эффективность организации процессов, системность управления.

Цель бакалаврской работы заключается в управлении конкурентоспособностью предприятия на основе принципов логистики.

Задачи, направленные на достижение поставленной цели, заключаются в следующем:

- изучение теоретических аспектов, управления конкурентоспособностью предприятия.
- провести оценку организационно-экономической характеристики предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор» за 2020-2022 г.г.
- проанализировать конкурентоспособность предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор» и выявить недостатки.

- разработать мероприятия направленные на повышение уровня конкурентоспособности предприятия
- проанализировать конкурентоспособность предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор»
- провести расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Объектом исследования работы является предприятие энергетической промышленности ООО «Тольяттинский трансформатор».

Предметом исследования является оценка конкурентоспособности предприятия.

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

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

В работе применяются аналитический, экспертный, логистический, маркетинговый, подходы к оценке конкурентоспособности предприятия. Для оценки деятельности предприятия используется нормативно-правовая база и бухгалтерская отчетность предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» за 2020-2022 г.г.

В первом разделе работы рассматривается понятие, сущность и показатели оценки конкурентоспособности предприятия, а также основными принципами логистики, оказывающими влияние на повышение уровня конкурентоспособности предприятия.

Во втором разделе проводится оценка организационно-экономической характеристики предприятия за 2020-2022 г.г. Анализируется конкурентоспособность предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор»,

которая заключается в выявлении основных конкурентов предприятия, оценки доли рынка, а так же основных логистических показателей влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия. Выявляются основные проблемы и строятся SWOT-анализ.

В третьем разделе предлагается мероприятие направленное на повышение уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор», на основе принципов системности, непрерывности и всеобщего управления качества,

Проведен расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура работы включает в себя введение, три раздела, заключение, список используемой литературы состоящей из 25 источников, 13 таблиц 12 рисунков и 1 приложения.

# **1 Теоретические аспекты изучения конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики**

## **1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности предприятия**

«Конкуренция является движущей силой, объединяющей как запросы потребителей, так и способность организации обеспечить их качественными товарами по минимально возможной цене. Без своевременного планирования дальнейшего развития бизнеса, добиться успеха на современном рынке просто невозможно.

«С экономической точки зрения, конкурентоспособность – экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи борьбы производителей и поставщиков при реализации продукции, соперничество между отдельными производителями или поставщиками товара и услуги за наиболее выгодные условия производства. Таким образом, конкурентоспособность в общем смысле может быть определена, как соперничество между отдельными лицами и хозяйствующими единицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели» [12].

«Прибыль побуждает конкурирующие организации развивать свои стратегии, направленные на создание конкурентных взаимодействий. Черты конкурентных взаимодействий организации можно охарактеризовать следующим образом:

- организации борются за более выгодную рыночную позицию, которая проявляется, в конечном счете, в стремлении каждого завоевать свою клиентуру (наиболее прибыльную рыночную долю);
- конкурирующие стратегии организации и пути реализации этих стратегий различны. Организации ограничены, в основном, своими соображениями о том, что и как на этом рынке (реакция покупателей и т.п.), и что вообще юридически законно (антимонопольное законодательство, разрешающее конкурентные действия и т.д.);

– время от времени организации обновляют свои стратегии (для улучшения позиции или с целью защиты уже завоеванных преимуществ). Продолжительность функционирования организации в рамках любой стратегии зависит, с одной стороны, от рыночного успеха, (или неудачи), а с другой стороны, от действий организаций–соперников;

– межфирменное соперничество может закончиться успехом или проигрышем. Стратегический успех может дать организации возможность контролировать направление действий рыночных сил или конкурентных усилий. Стратегические неудачи могут привести к смене стратегии, потере рыночной позиции и даже выходу из отрасли;

– акции и контракции организаций–соперников, в конечном счете, выливаются в создание новых условий рынка: логистические стратегии предприятий–соперников в конкурентной борьбе воздействуют на рынок, а рынок, в свою очередь, заставляет предприятия принимать такие логистические стратегии, которые могут принести успех в сложившихся условиях» [1].

«На современном этапе развития конкурентоспособность как движущая сила вынуждает производителей товаров постоянно искать новые пути повышения их качества, снижения цены, повышения качества сервиса. В связи с дефицитностью ресурсов встает новая проблема – экономия ресурсов у потребителей товаров за счет упрощения их конструкции и повышения качества» [6].

«Различают формы конкурентоспособности:

– предметная – конкурентоспособность между товарами одной ассортиментной группы, между аналогичными объектами, удовлетворяющими одну и ту же потребность;

– функциональная – конкурентоспособность между товарами (объектами) – заменителями.



Конкурентоспособность организации может происходить на следующих уровнях:

- местном (в группе, отделе, организации и т.п.);
- региональном (районе, городе, области и т.п.);
- национальном (в стране);
- межнациональном (в нескольких странах);
- глобальном (в мировом масштабе, без конкретно определенных стран)» [6].

«Варианты изменения силы конкурентоспособности между организациями следующие:

- конкурентоспособность усиливается с увеличением количества соперничающих организаций;
- конкурентоспособность усиливается, когда крупная организация присоединяет другую крупную организацию и принимает решительные меры по выводу ее в лидеры;
- конкурентоспособность сильна, когда спрос на товар растет медленно;
- конкурентоспособность усиливается, когда условия хозяйствования в отрасли толкают фирму-организацию на снижение цены или на применение других средств увеличения объема продаж;
- конкурентоспособность усиливается, когда затраты покупателей при переходе с потребления одной марки на другие невелики;
- конкурентоспособность усиливается, когда одна или несколько организаций не удовлетворены своей долей рынка;
- конкурентоспособность усиливается пропорционально росту прибыли от успешных решений;
- конкуренция усиливается, когда затраты на выходе из рынка велики, высоки барьеры;

– ход конкуренции предсказуем, когда стратегии, ресурсы, организационные особенности, миссии фирм различаются в значительной мере и открыты большинству» [4].

На современном этапе развития экономики «еще не сложился единый методологический подход определения конкурентоспособности. Так, одни авторы под конкурентоспособностью понимают соперничество отдельных юридических или физических лиц (конкурентов), заинтересованных в достижении одной цели. С точки зрения организаций такой целью является максимизация прибыли за счет завоевания предпочтений потребителя. Другие авторы понимают конкурентоспособность как соперничество или борьбу между двумя более или менее четко обозначенными соперниками, способность обеспечить предложение по сравнению с конкурирующей организацией»[24].

Артемова С.А. рассматривает конкурентоспособность «как:

– соперничество, борьбу за достижение лучших результатов на каком-либо поприще; борьбу между товаропроизводителями за более выгодные условия производства и сбыта товаров, за получение наивысшей прибыли;

– 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» [1].

Тонышева Л. Л. предлагает следующее определение: «Конкурентоспособность – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и/или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях. Конкурентоспособность – состязательность, соперничество, напряженная борьба юридических или физических лиц за покупателя, за свое выживание в условиях действия жесткого закона конкурентоспособности как

объективного процесса «вымывания» некачественных товаров в рамках антимонопольного законодательства» [25].

Ежова В. А. утверждает, что «рыночная конкурентоспособность – борьба организаций за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка. Вместе с тем, по ее мнению, до сих пор в мире отсутствует единое понятие конкурентоспособности, и в монографии «Конкуренция: теория и практика» констатирует, что устоявшейся и общепризнанной во всем мире терминологии в теории рыночной конкуренции пока нет» [8].

- «Анализ определений конкурентоспособности, данных разными авторами, позволил выделить ее наиболее важные особенности:
- конкурентоспособность – это привлекательность продукции для потребителя, мера возможности быть проданной;
- задаваемая величина, при создании новой продукции;
- отражает степень удовлетворения требований потребителя, причем характер предъявляемых требований зависит от вида продукции;
- относительная величина, получаемая при сопоставлении с аналогичной продукцией основных конкурентов по техническим, экономическим, эксплуатационным характеристикам в определенный промежуток времени;
- прогнозируемая, математическая величина» [6].

«Как было доказано многими экономистами, конкурентоспособность организации является движущей силой развития общества, главным инструментом экономии ресурсов, повышения качества товаров и уровня жизни населения. Поэтому конкурентоспособность организации – очень сложное и многоплановое понятие, которое необходимо изучить и уточнить в условиях российской экономики» [17].

«В литературе, посвященной данной проблеме, присутствуют разные подходы к определению конкурентоспособности. Один из них определяет

конкурентоспособность как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. Второй подход рассматривает конкурентоспособность как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение. Этот подход определяет конкурентоспособность как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка, и основывается на современной теории морфологии рынка» [18].

«Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке» [16]. Другими словами – конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию по сравнению с аналогичными объектами на данном рынке.

Архипова Л. С. «выделяет три подхода к формированию категории конкурентоспособность:

- во-первых, наличие собственного мотива к деятельности, ожидание положительных для себя результатов;
- во-вторых, наличие необходимых ресурсов для реализации деятельности;
- в-третьих, возможность и способность противостоять соперникам» [2].

Европейский форум по проблемам управления определил, что «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов». Недостаток этого определения заключается в том, что оно касается только товара и учитывает только ценовые и неценовые характеристики» [4].

«Конкурентоспособность организации определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим причинам стратегической сегментации рынка.

На сегодняшний день конкурентоспособность организации можно определить как состояние, характеризующее реальную и потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников. По своей сути она остается понятие экономическим, и наиболее правильное ее применение именно к экономическим объектам» [21].

«В результате анализа и сопоставления различных подходов определению понятия «конкурентоспособность предприятия» можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия – это сложная экономическая категория, которая отражает состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников» [10].

«Для того чтобы действительно управлять системой конкурентоспособности предприятия, необходимо располагать объективным инструментом получения ее числовой оценки. Далее на рисунке 1 представлены факторы определяющие конкурентоспособность промышленной компании» [8].

«В зарубежной и отечественной научной литературе представлено большое количество методов, с помощью которых рекомендуется определять уровень конкурентоспособности предприятия. Все они могут быть объединены в две группы:

- первая группа методов конкурентоспособность предприятия сводится к определению конкурентоспособности выпускаемой им продукции,
- вторая группа — к выбору системы показателей (экономических, финансовых, инвестиционных, социальных и т.д.), установлению их

числовых оценок и на их основе получению интегральной оценки» [11].

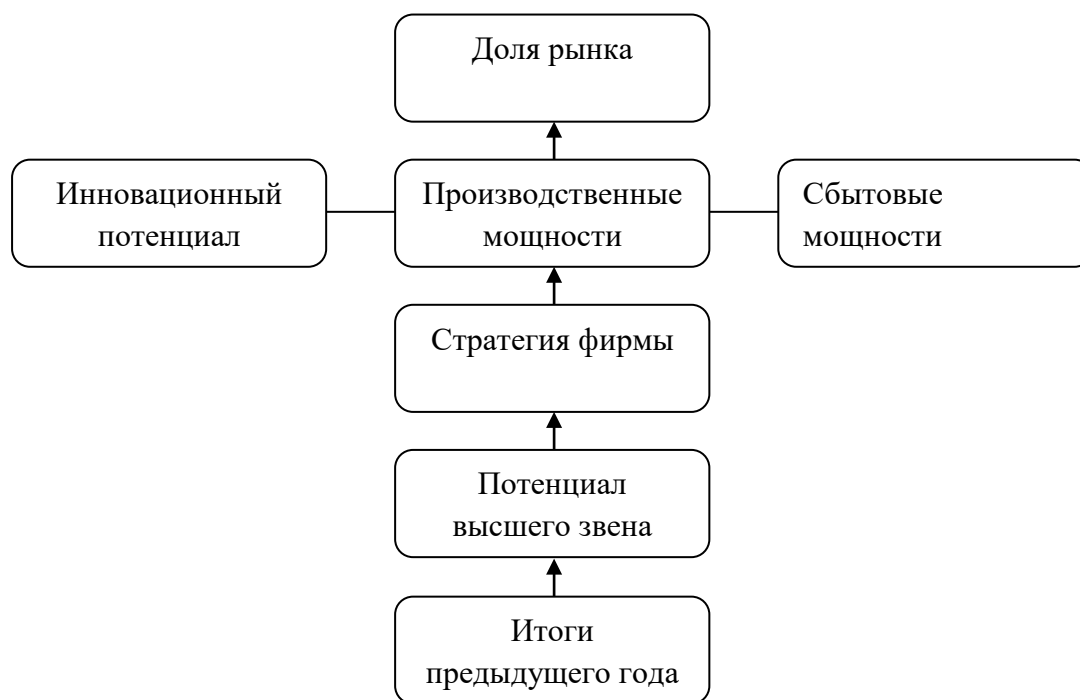


Рисунок 1- Факторы, определяющие конкурентоспособность промышленной компании

«Первую группу методов надо признать малообоснованной, поскольку на конкурентоспособность предприятия оказывает влияние множество различных по экономической, финансовой и социальной природе факторов. Вторую группу методов можно признать вполне научно обоснованной, так как она базируется на системном подходе к решению сложной экономической проблемы. Однако важным здесь является научная обоснованность состава подвергаемых анализу показателей и рекомендуемых методов расчета интегрированного показателя конкурентоспособности предприятия на основании этих частных показателей» [7].

## **1.2 Особенности использования принципов логистики в оценке конкурентоспособности**

«С ростом нестабильности внешней среды возрастает потребность предприятий в стратегическом управлении. Стратегическое управление можно рассматривать как управление по результатам» [2].

«Аксиома стратегического управления: чтобы выжить и преуспеть, руководство предприятия должно придерживаться агрессивного, оперативного и конкурентного поведения. Только в этом случае предприятию удастся соответствовать изменчивости спроса и различным рыночным возможностям» [2].

Стратегия описывает принципиальный образ действий, выбранный для того, чтобы достичь установленных целей.

«Логистическая стратегия представляет собой обобщающую модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов предприятия» [21].

«Стратегическое управление логистикой - это деятельность, связанная с постановкой целей и задач логистической системы предприятия и с поддержанием взаимоотношений между предприятием и внешней средой, которые дают возможность предприятию добиться своих целей, соответствуют его внутренним ресурсным возможностям и позволяют оставаться восприимчивым к факторам внешней среды» [21].

«Рассмотрим виды стратегий:

- стратегия дифференциации - стремление предприятия к уникальности, например, в системе обслуживания потребителя;
- стратегия лидерства по затратам - стратегия лидерства на рынке за счет снижения логистических затрат по цепи поставок;

– стратегия фокусирования - концентрация на удовлетворении и исполнении требований потребителей одного сегмента или конкретной группы покупателей без стремления охватить весь рынок» [21].

«Цель такой стратегии – удовлетворять потребности потребителей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Стратегия фокусирования может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по затратам либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться большой доли в целевом сегменте рынка, однако может привести к малой доле на рынке в целом» [18].

Стратегия диверсификации - используется для того, чтобы предприятие не стало зависимым от одного функционального стратегического подразделения.

«Виды диверсификации:

– горизонтальная - предполагает расширение деятельности предприятия в отношении традиционных для него групп потребителей с использованием имеющихся каналов расширения и методов продажи (например, техника сбыта фирменной продукции); расширение номенклатуры продукции путем добавления к ней родственных и новых видов продукции, которые можно изготавливать и сбывать с использованием ноу-хау предприятия, а также деятельности предприятия на новые для него сегменты рынка;

– вертикальная - предприятие расширяет свою деятельность на предыдущие или последующие стадии процесса производства и распределения. Вертикальная диверсификация является формой реализации стратегии интегрированного роста, когда положение предприятия на рынке изменяется за счет расширения путем добавления новых структур;

– латеральная - включение в производственную программу предприятия продукции, не имеющей непосредственной связи с прежней сферой деятельности предприятия; отсутствие какой-либо



связи между традиционными и новыми областями деятельности предприятия» [21].

Разработке логистической стратегии предшествуют два этапа: прогнозирование и планирование логистической деятельности.

«Прогноз логистической деятельности - это вероятностное представление о появлении событий в будущем, основанное на наблюдениях и теоретических положениях; обоснованное суждение о вероятности наступления одного или нескольких событий или возможных состояниях процесса (явления); суждение о будущем периоде времени» [21].

Прогнозирование - процесс получения прогностической информации.

«Процедура прогнозирования состоит из следующих этапов:

- определение объектов прогноза;
- отбор объектов, которые прогнозируются;
- определение временных горизонтов прогноза – краткосрочный прогноз, среднесрочный или долгосрочный;
- отбор модели (моделей) прогнозирования;
- сбор данных, необходимых для прогноза;
- обоснование модели прогнозирования;
- составление прогноза;
- отслеживание результатов» [12].

«Принципы логистики представляют собой исходные положения, на основе которых осуществляется построение и функционирование логистических систем» [17].

«Принцип системности предполагает формирование интегрированной системы управления материальными потоками в рамках производственно-сбытовой системы. Данный принцип находит свое отражение в разработке и осуществлении на практике единого технологического процесса выполнения производственных заказов на стадиях закупки, производства и сбыта продукции» [17].

«Принцип обратной связи предусматривает, что цели и задачи логистической системы определяются требованиями рынка продуктов и услуг. Исходя из ожидаемых заказов, необходимого качества и сроков поставок устанавливаются масштабы и ассортимент производимой продукции, формируются заказы на материалы. В свою очередь, в соответствии с принятой стратегией закупок определяется величина текущего и необходимого запаса и т.д. Реализация принципа обратной связи требует выделения в составе логистической системы соответствующего блока, который бы осуществлял сбор и обработку информации об эффективности действий управляющей системы и требованиях товарного рынка» [17].

«Принцип гибкости предполагает высокую степень приспособляемости логистической системы к условиям ее функционирования и специфическим запросам потребителей. Реализация принципа гибкости требует проведения работ по прогнозированию тенденций изменения состояния внешней экономической среды и выработки адекватных им действий» [17]..

«Принцип надежность поставок как принцип логистики предполагает создание таких организационно-экономических условий, которые обеспечивали бы бесперебойное снабжение предприятия необходимыми материальными ресурсами и безусловное выполнение графика поставок готовой продукции. Принцип надежности поставок предполагает необходимость синхронизации всех стадий товародвижения, координации действий по управлению поставками и перевозками, создания производственных и резервных запасов» [17].

«Принцип компьютеризации заключается в том, что все логистические функции и процесс товародвижения в целом должны выполняться с максимальной степенью автоматизации» [17].

«Принцип эффективности. Предполагает способность логистической системы при данном уровне развития рыночных отношений,

производственных технологий и особенностях субъектов этой системы достичь принципиально возможного минимума логистических издержек» [14].

«Принцип общих затрат. Означает учет всей совокупности издержек управления материальными и связанными с ними информационными и финансовыми потоками в логистической цепи. При этом критерий минимума общих логистических затрат является одним из основных при оптимизации логистических систем» [13].

«Принцип всеобщего управления качеством. Требует обеспечения надежности функционирования и высокого качества работы каждого элемента логистической системы для обеспечения общего качества товаров и услуг, поставляемых конечным потребителям» [17].

## **2 Оценка конкурентоспособности организации на основе принципов логистики на предприятии ООО «Тольяттинский трансформатор»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия**

В период послевоенной индустриализации и реализации планов по освоению новых территорий Сибири и Северных регионов остро встал вопрос обеспечения инфраструктурой и в первую очередь электроэнергией объектов нефтегазового сектора, промышленности, железных дорог и сопутствующей социальной сферы. Строительство генерирующих станций с одновременным развитием электрических сетей для передачи и распределения энергии требовало надежное силовое оборудование. Ввод в действие специализированного завода в Тольятти, проектной мощностью 30 000 МВА выполняло роль «генератора» массового производства трансформаторов класса 110-220 кВ. Плановая экономика устанавливала предельные планки. Объемы производства доходили до 80 единиц трансформаторов в месяц. Знания и накопленный опыт закрепили заложенный фундамент отраслевой направленности и определили ход дальнейшего развития завода. С 1981 года трансформаторы класса 500 кВ из перспективных перешли в разряд базового выпускаемого оборудования. 90-е годы внесли корректировку в номенклатурный ряд. Завод включил в основную линейку трансформаторы класса 6, 10, 35 кВ. С этого времени компания полностью перекрывает шкалу мощностей установленных ГОСТ в классах напряжения до 750 кВ, а экспортная программа дополнила ее новыми исполнениями и конструкциями [15].

«В настоящее время предприятие представляет единый производственный комплекс по производству трансформаторов общепромышленного и специального исполнения: сейсмостойкие, форсированные, высокогорные, для различных климатических условий,

классом напряжения 6, 10, 35, 110, 220, 330, 500 кВ и линейкой мощностей 100 - 630 000 кВА» [20].

«Проведенная масштабная модернизация завода в период 2006-2009 гг. и применение при разработке новейших зарубежных материалов и компонентов позволили создавать конструкции с оптимальным сочетанием: цена – качество - эксплуатационные затраты. На этом не замедлил сказаться интерес и внимание наших ключевых потребителей: Россети, Росатом, РусГидро, РЖД; крупнейших вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний: Газпром, Роснефть, Лукойл, ТНК, известных брендов отечественной и зарубежной металлургической, химической промышленности. Традиционно поддерживают партнерские отношения с Тольяттинским заводом другие представители строительного, сельскохозяйственного бизнеса и гражданского строительства» [3].

Общество с ограниченной ответственностью «Тольяттинский Трансформатор» является одним из крупнейших разработчиков и производителей электротехнического оборудования в России и странах СНГ.

Датой рождения нашего предприятия считается 5 июля 1956 года. В 1961 году произведен первый трансформатор класса напряжения 110 кВ, мощностью 5600 кВ·А [5].

«На сегодняшний день, производство силовых высоковольтных трансформаторов является одним из ведущих направлений деятельности предприятия. Трансформаторы под маркой ООО «Тольяттинский Трансформатор» эксплуатируются на электростанциях, в электрических сетях федерального и регионального уровня, в системах электроснабжения промышленных предприятий, в черной и цветной металлургии, на электрифицированном железнодорожном транспорте, в сельском хозяйстве и на других хозяйствующих объектах России и стран СНГ. Электротехническое оборудование производства Тольятти надежно эксплуатируется более чем в 50 странах мира, включая регионы Восточной и Западной Европы» [9].

ООО «Тольяттинский Трансформатор» стремится к лидерству в области производства трансформаторов. Мы разрабатываем и выпускаем энергоэффективную продукцию. Только вперед – к новым идеям в области электроэнергетики, к их эффективному развитию и внедрению, к изготовлению и реализации качественной продукции [19].

«Успешное развитие нашего предприятия, ООО «Тольяттинский Трансформатор», зависит не только от качества выпускаемой продукции и производственной дисциплины. Немаловажную роль играет такая составляющая, как эффективное использование энергетических ресурсов, которое достигается экономией при соблюдении технологического процесса производства» [22].

«Государственную политику в области энергосбережения, в соответствии с Федеральным законом № 261-ФЗ, внедряем в форме энергорегулирования на производстве. Экономия и постоянный учет используемых энергетических ресурсов, постоянное совершенствование выпускаемой продукции – залог эффективности производства» [23].

«В своей деятельности применяем системное управление – энергоменеджмент, целью которого являются минимизация энергетических затрат, организационные мероприятия по их снижению и эффективному использованию» [20].

«Поставленные цели могут быть достигнуты благодаря профессионализму каждого сотрудника и лидирующей роли руководителей нашего предприятия» [20]. Руководство ООО «Тольяттинский Трансформатор» берет на себя ответственность за обеспечение исполнения положений настоящей Политики и призывает весь персонал к организационной работе по недопущению бесхозяйственности в использовании энергетических ресурсов (Приложение А).

В таблице 1 рассмотрим технико-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» за 2020-2022 г.г.

Таблица 1 - Техничко-экономические показатели деятельности предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» за 2020-2022 г.г.

Показатели	2020	2021	2022	Изменение		Изменение	
				2021-2020гг		2022-2021гг	
				Абс.изм. (+/-)\	Темп прироста, %	Абс.изм. (+/-)\	Темп прироста, %
Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	4 681 555	4 020 866	4 012 304	-660 689	-14	-8 562	-0,21
Себестоимость, тыс.руб.	3 298 103	2 842 650	2 828 605	-455 453	-14	-14 045	-0,49
Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	1 383 452	1 178 216	1 183 699	-205 236	-15	5 483	0,47
Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	734 156	606 452	607 849	-127 704	-17	1 397	0,23
Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	126 093	107 319	108 507	-18 774	-15	1 188	1,11
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	649 296	571 764	575 850	-77 532	-12	4 086	0,71
Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	148 755	34	288	-148 721	-100	254	747,1
Основные средства, тыс. руб.	562 565	446 585	412 259	-115 980	-21	-34 326	-8
Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	4 420 354	4 730 965	5 123 737	310 611	7	392 772	8
Численность ППП, чел.	1810	1798	1715	-12	-1	-83	-4,6
Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	651600	647280	617400	-4 320	-1	-29 880	-4,6
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	360	360	360	0	0	0	0
Фондоотдача (стр1/стр8)	8,32	9,00	9,73	1	8	1	8,1
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	1,1	0,8	0,8	0	-20	0	-7,9
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	3,18	0,00	0,01	-3		0	

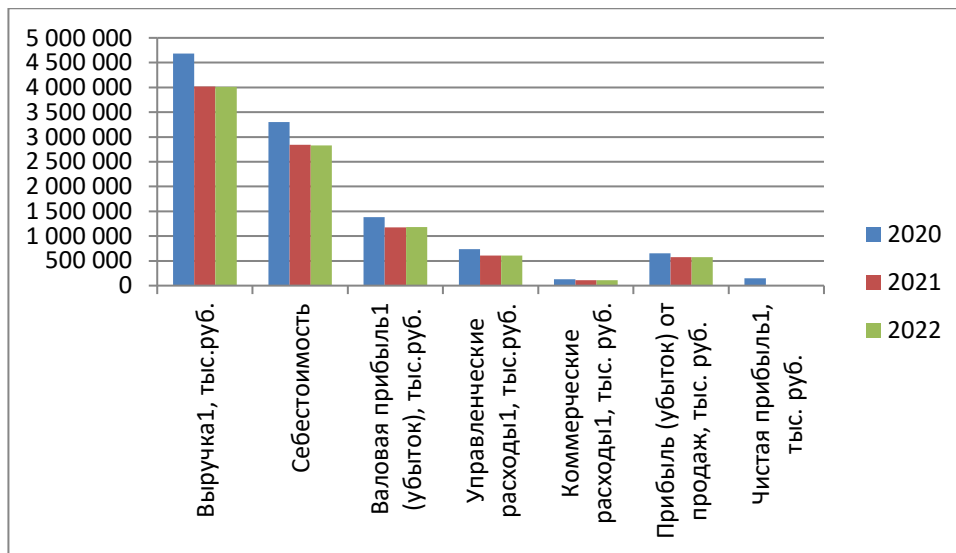


Рисунок 2 – Динамика экономических показателей деятельности ООО «Тольяттинский трансформатор» за 2020-2022 гг.

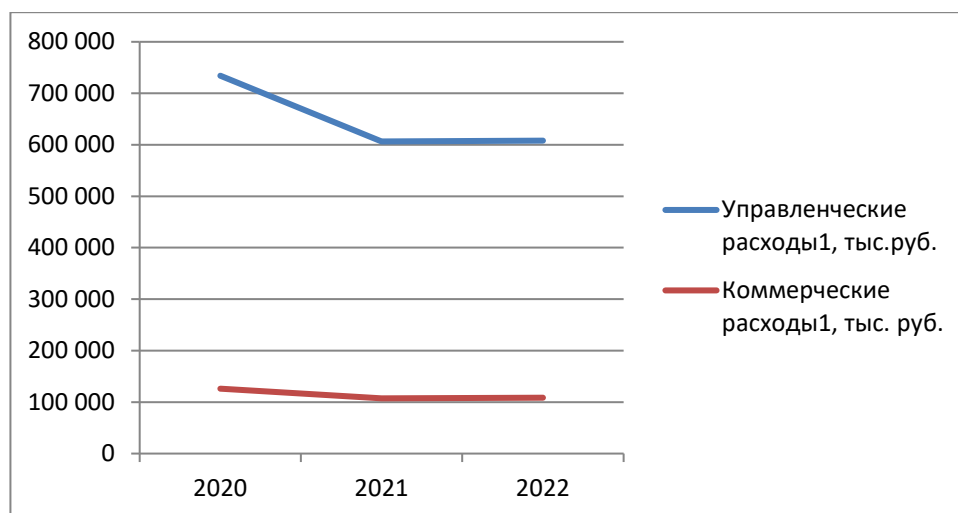


Рисунок 3 – Динамика расходов предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» за 2020-2022 гг.

В результате проведенного анализа в таблице 1 и на рисунках 2, 3 можно сделать следующие выводы о том, что в целом, за исследуемый период предприятие ООО «Тольяттинский трансформатор» отработало удовлетворительно. В 2021 году по сравнению с 2020 годом наблюдается снижение выручки примерно на 14%, а в 2022 году еще на 0,21%. Это связано с выполнением заказов для потребителей не в полном объеме. Так же следует отметить, что за исследуемый период наблюдается снижение



себестоимости производимой продукции. В 2021 по сравнению с 2020 годом снижение произошло на 455 453 т.р., а в 2022 году 14 045 т.р.

С учетом того, что темп снижения себестоимости производимой продукции ниже, чем темп снижения выручки в период 2021 и 2022 годов, наблюдается тенденция роста валовой прибыли на 5 483 т.р.

Управленческие и коммерческие расходы за исследуемый период снижаются в 2021 году примерно на 17%, а в 2022 году растут примерно на 1%. Прибыль (убыток) от продаж, за период 2020-2021 года снижается на 112% и составляет 571 764 т.р., а в 2022 году происходит рост на 1% в сумме 4 086 т.р. Чистая прибыль предприятия в 2021 году по сравнению с 2020 годом упала на 100%, а в 2022 году увеличилась на 254 т.р. рублей и составила 288 т.р.

В течении анализируемого периода происходило увеличение стоимости оборотных средств, в 2021 году на 310 611 т.р. в 2022 на 392 772 т.р. Это связано с приобретением дополнительного сырья и материалов для производства трансформаторов. При этом оборачиваемость оборотных средств остается на одном уровне, 0,8 раз. Рентабельность продаж в 2022 году составляет 0,01 %.

## **2.2 Анализ конкурентоспособности предприятия**

Оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» позволит определить его место на рынке, а так же выявить направления для дальнейшего развития и укрепления своих позиций. Проведя анализ конкурентной среды ООО «Тольяттинский трансформатор» были выявлены следующие конкуренты, представленные в таблице 2.

В таблице 2 представлены основные конкуренты ООО «Тольяттинский трансформатор» по объемам сбыта в млрд.р.

Таблица 2 – Основные конкуренты предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» по объемам сбыта в млрд.р.

Название предприятия	Объем сбыта млрд.руб	Виды продукции
ООО "Сибэлектропривод" (Новосибирская область)	3,97	Тяговые электрические машины средней мощности
ООО "Электротяжмаш-привод" (Москва)	3,93	Электродвигатели, электрогенераторы и трансформаторы
ООО "КСК системапривод" (Москва)	7,85	Производство электродвигателей, генераторов и трансформаторов
ООО "СвердловЭлектро" (Екатеринбург)	7,5	Сухие трансформаторы с литой изоляцией
ООО "Тольяттинский Трансформатор" (Тольятти)	4,7	Масляные трансформаторы

В таблице 2, представлены основные конкуренты ООО «Тольяттинский Трансформатор» (Тольятти), к ним относятся: ООО «Сибэлектропривод» (Новосибирская область), ООО «Электротяжмаш-привод» (Москва), ООО «КСК системапривод» (Москва), ООО «СвердловЭлектро» (Екатеринбург). Как мы можем видеть конкурентами ООО «Тольяттинский Трансформатор» являются предприятия производящие аналогичную продукцию, которые расположены в г. Москва, г. Екатеринбург и Новосибирской области. По объемам сбыта произведенной продукции ООО «Тольяттинский Трансформатор» занимает третью позицию из представленных конкурентов.

Далее в таблице 3 и на рисунках 4, 5 представим долю занимаемую предприятием на рынке за 2021 – 2022 гг. по показателю чистой прибыли.

Таблица 3 – Доля предприятий на рынке производства трансформаторов по показателю чистая прибыль за 2021-2022 гг.

Предприятие	Чистая прибыль 2021 г	Чистая прибыль 2022 г
ООО "Сибэлектропривод" (Новосибирская область)	292 233	840 149
ООО "Электротяжмаш-привод" (Москва)	152 314	213 816
ООО "КСК системапривод" (Москва)	846 061	664 479
ООО "СвердловЭлектро" (Екатеринбург)	315 000	459 800
ООО "Тольяттинский Трансформатор" (Тольятти)	325 000	288 000

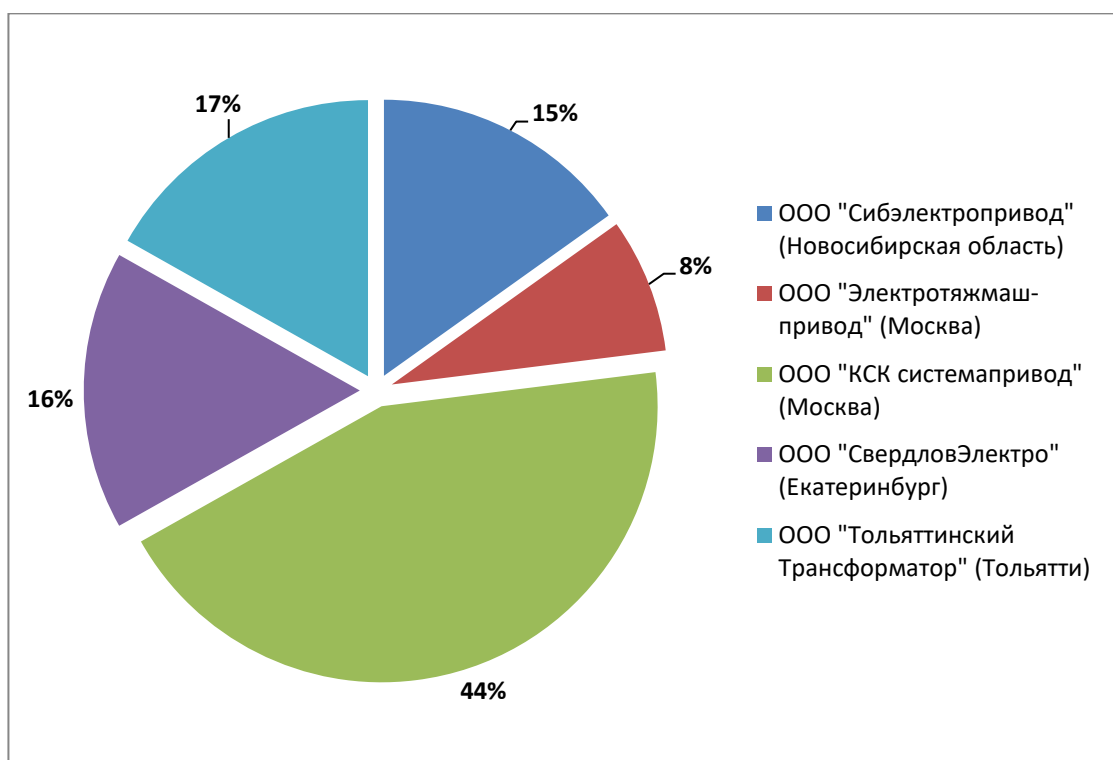


Рисунок 4 – Доля предприятий на рынке производства трансформаторов по показателю чистая прибыль за 2021г.

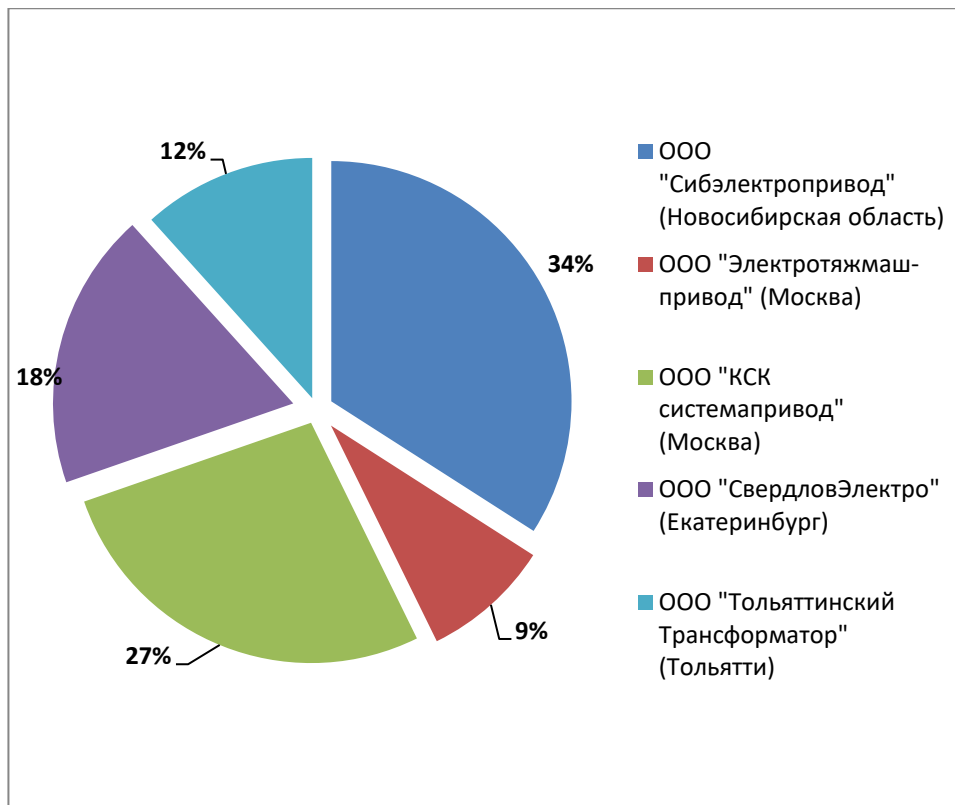


Рисунок 5 – Доля предприятий на рынке производства трансформаторов по показателю чистая прибыль за 2022г.

На рисунках 4 и 5 представлена доля рынка, занимаемая предприятиями по производству трансформаторов за 2021 – 2022 гг. Как видно из представленных данных за исследуемый период, доля по каждому предприятию изменяется. Так, в 2021 году самую большую долю рынка в размере 44%, занимало предприятие ООО «КСК Системапривод» (Москва), а уже в 2022 году долю рынка в размере 34% заняло предприятие ООО «Сибэлектропривод». При этом в 2021 году доля рынка данного предприятия составляла 15%. Увеличение доли рынка произошло за счет использования более современного оборудования для производства продукции и технологий.

В таблице 4 представлена оценка конкурентоспособности предприятий на рынке.

Таблица 4 - Оценка конкурентоспособности предприятия на рынке

Показатель	Обозначения коэффициента (Ti)	Весовой коэффициент (Bi)	ООО "Сибэлектропривод" (Новосибирская область)	ООО "Электротяжмаш-привод" (Москва)	ООО "КСК системапривод" (Москва)	ООО "СвердловЭлектро" (Екатеринбург)	ООО "Тольяттинский Трансформатор" (Тольятти)
Цена	T1	0,11	5	4	4	4	4
Качество продукции	T2	0,11	4	3	4	3	3
Ассортимент	T3	0,13	5	4	5	4	4
Применяемые технологии производства	T4	0,21	4	3	5	4	3
Соблюдение сроков поставки	T5	0,11	5	4	3	3	4
Надежность поставки	T6	0,10	5	5	4	4	3
Сервисное обслуживание	T7	0,12	4	3	3	4	3
Скорость выполнения заказа	T8	0,11	4	4	5	3	3

Оценка конкурентоспособности была проведена на основе мнения экспертов в данной области. Каждый из представленных показателей, по мнению экспертов, имеет разное влияние на общий показатель конкурентоспособности, в данном случае применяется рейтинговый метод оценки, а затем определяется совокупная бальная оценка по представленной формуле.

$$K = \sum_{i=1} B_i \cdot T_i \quad (1)$$

где  $K$  – результат конкурентоспособности по рейтинговой оценке;

$B_i$  - весовой коэффициент по  $i$ -му критерию;

$T_i$  - полученный организацией балл по  $i$ -му критерию.

Проведем расчет оценки конкурентоспособности предприятий (рисунок 6):

ООО «Сибэлектропривод»

$$K = (0,11 \cdot 5 + 0,11 \cdot 4 + 0,13 \cdot 5 + 0,21 \cdot 4 + 0,11 \cdot 5 + 0,10 \cdot 5 + 0,12 \cdot 4 + 0,11 \cdot 4) = 4,45$$

ООО «Электротяжмаш - привод»

$$K = (0,11 \cdot 4 + 0,11 \cdot 3 + 0,13 \cdot 4 + 0,21 \cdot 3 + 0,11 \cdot 4 + 0,10 \cdot 5 + 0,12 \cdot 3 + 0,11 \cdot 4) = 3,66$$

ООО «КСК Система привод»

$$K = (0,11 \cdot 4 + 0,11 \cdot 4 + 0,13 \cdot 5 + 0,21 \cdot 5 + 0,11 \cdot 3 + 0,10 \cdot 4 + 0,12 \cdot 3 + 0,11 \cdot 5) = 4,22$$

ООО «СвердловЭлектро»

$$K = (0,11 \cdot 4 + 0,11 \cdot 3 + 0,13 \cdot 4 + 0,21 \cdot 4 + 0,11 \cdot 3 + 0,10 \cdot 4 + 0,12 \cdot 4 + 0,11 \cdot 3) = 3,67$$

ООО «Тольяттинский Трансформатор»

$$K = (0,11 \cdot 4 + 0,11 \cdot 3 + 0,13 \cdot 4 + 0,21 \cdot 3 + 0,11 \cdot 4 + 0,10 \cdot 3 + 0,12 \cdot 3 + 0,11 \cdot 3) = 3,35$$

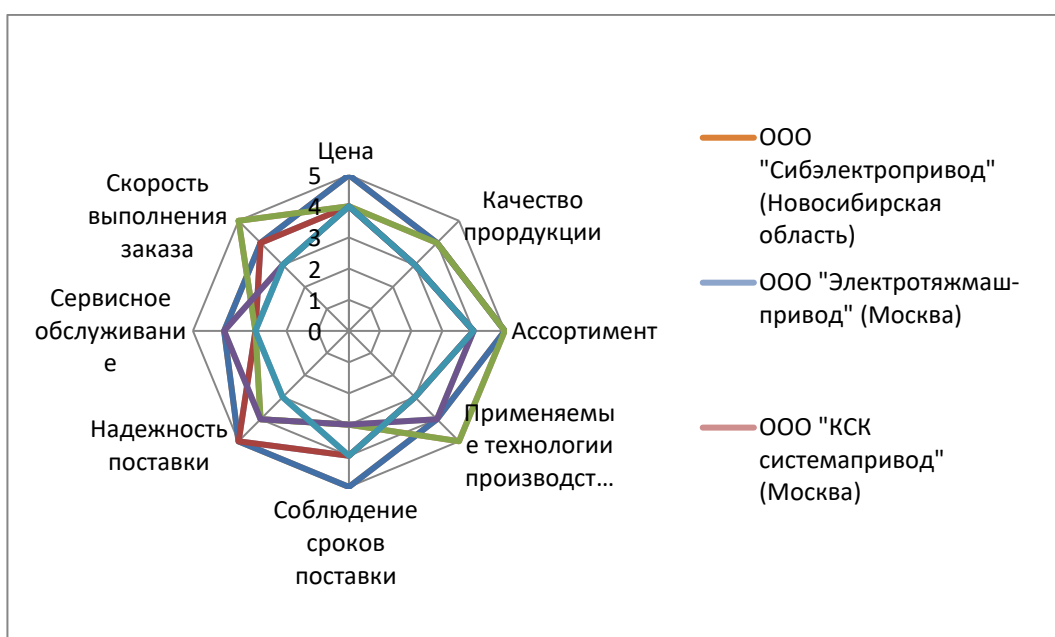


Рисунок 6 – Радар конкурентоспособности предприятий

Таким образом, на основе проведенного анализа и рассчитанного показателя конкурентоспособности главным конкурентом компании ООО «Тольяттинский Трансформатор» является предприятие ООО «Электротяжмаш - привод», и ООО «Сибэлектропривод». Предприятие ООО «Тольяттинский Трансформатор» уступает своим конкурентам по следующим показателям: качество производимой продукции, применяемые технологии производства, надежность поставки, сервисное обслуживание, скорость выполнения заказов.

Проведем анализ уровня организации поставок на предприятии ООО «Тольяттинский трансформатор» по сравнению со своими конкурентами в таблице 5.

Таблица 5 – Уровень организации поставок на предприятии

Показатели	Весомость показателя	ООО "Сибэлектропривод" (Новосибирская область)		ООО "Электротяжмаш-привод" (Москва)		ООО "КСК системапривод" (Москва)		ООО "СвердловЭлектро" (Екатеринбург)		ООО "Тольяттинский Трансформатор" (Тольятти)	
		Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П
Выполнение объема поставок	0,3	5	1,5	4	1,2	4	1,2	3	0,9	3	0,9
Соблюдение графика поставок	0,3	5	1,5	4	1,2	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Своевременность возмещения потерь от брака	0,3	4	1	5	1,25	3	0,75	4	1	3	0,75
Выполнение требований по сопроводительной документации	0,2	5	0,75	5	0,75	3	0,45	4	0,6	4	0,6

На основе проведенного анализа уровня организации поставок предприятие. ООО «Тольяттинский Трансформатор» и его конкурентов

экспертным методом, можно сделать следующие выводы. Из всех предприятий, у ООО «Тольяттинский Трансформатор» наименьшее количество баллов по каждому из показателей. В среднем на предприятии ООО «Тольяттинский Трансформатор» заявки выполняются в полном объеме, примерно на 85%. Среднее время задержки по срокам поставки составляет 7 дней. Своевременность возмещения потерь от брака происходит на уровне 60%. Далее в таблице 6 оценим уровень качества поставок предприятия.

Таблица 6 – Уровень качества поставок

Показатели	Весомость показателя	ООО "Сибэлектропривод" (Новосибирская область)		ООО "Электрогтяжмаш-привод" (Москва)		ООО "КСК системапривод" (Москва)		ООО "СвердловЭлектро" (Екатеринбург)		ООО "Тольяттинский Трансформатор" (Тольятти)	
		Б	П	Б	П	Б	П	Б	П	Б	П
Уровень качества и состояние переработки	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6	3	1,2	3	1,2
Уровень брака в гарантийный период эксплуатации	0,3	5	1,5	4	1,2	3	0,9	3	0,9	3	0,9
Повтор претензий в состоянии поставки и оперативность ответа на выявленное несоответствие	0,3	4	1,2	5	1,5	3	0,9	4	1,2	3	0,9

В данной таблице рассматривались показатели оценки уровня качества поставок, где у ООО «Тольяттинский Трансформатор» по сравнению с основным конкурентом, тоже возникают проблемы. Уровень брака



выпускаемой продукции, превышает показатель допустимой нормы, это связано с устаревшим парком производственного оборудования. Так же к продукции предприятия имеются претензии, по состоянию поставок и оперативные реакции на выявленные несоответствия.

Ниже представим SWOT-анализ который позволяет определить сильные и слабые стороны предприятия и возможности, угрозы, которые оказывают влияние на его развитие (таблица 7).

Таблица 7 - SWOT-анализ предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор»

	Возможности	Угрозы
	Увеличение доли рынка	Улучшение уровня технологического прогресса у конкурентов.
	Использование оборудования в лизинг	Сложность выявления скрытых дефектов у входящего сырья и материалов.
	Закупка комплектующих по отпускным ценам поставщиков	Ужесточение стандартов качества.
	Рост численности населения	Отсутствие контроля в процессе транспортировки и в процессе монтажа у предприятия-заказчика.
<b>Сильные стороны</b>		
Большой ассортимент выпускаемой продукции	Увеличение доли рынка возможно за счет поступления большого количества заказов для различных отраслей промышленности на приобретения трансформатора на техники	За счет быстро развивающихся технологий по производству продукции, возникает угроза снижения рынка сбыта из-за отсутствия возможности использования современного оборудования. Закупка комплектующих у иностранных поставщиков влечет за
Большой опыт в производстве и реализации трансформаторов		
Удобная экономико-географическая расположение предприятия		
Наличие технической документации на всю номенклатуру выпускаемой продукции		

Продолжение таблицы 7

Сильные стороны		
		собой увеличение затрат. Отсутствие контроля на этапах транспортировки и хранения, может является причина возникновения брака продукции
Слабые стороны		
Высокая трудоемкость выполнения производственных процессов	Устаревшие технологии и оборудование используемые на предприятии оказывают влияние на падение спроса производимой продукции. Для расширения рынка необходимо закупить новое современное оборудование и внедрить новые информационные технологии.	Основным фактором влияющим на конкурентоспособность данного предприятия, является использование современного оборудования технологий, применение эффективной системы управления. Оптимизировать систему работы с поставщиками и потребителями. Улучшить систему менеджмента качества на предприятии.
Устаревшие технологические процессы		
65% оборудования физически морально устарело		
Неэффективная система управления		
Отсутствие сквозного контроля качества продукции		
Нехватка высококвалифицированных специалистов (рабочих)		

Как показал SWOT-анализ, основными проблемами предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор» являются, высокая трудоемкость выполнения производственных процессов, устаревшие технологические процессы, 65% оборудования физически и морально устарело, неэффективная система управления, отсутствие сквозного контроля качества продукции. Для повышения конкурентоспособности предприятию ООО «Тольяттинский Трансформатор» необходимо использовать современные инструменты и логистические принципы по устранению выявленных проблем.

### **3 Разработка мероприятий направленных на повышение конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики ООО «Тольяттинский трансформатор»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия на основе принципов логистики**

В результате проведенного анализа конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор» было выявлено что, организация уступает своим конкурентам по качеству выпускаемой продукции, по соблюдению сроков поставки, по использованию парка оборудования. Для того чтобы повысить уровень конкурентоспособности, предприятию необходимо использовать следующие принципы логистики: принцип системности, непрерывности и всеобщего управления качеством.

В первом мероприятии будет предлагаться внедрение логистического контроллинга. Данное мероприятие позволит реализовать сразу 3 принципа, которые были указаны выше.

Под логистическим контроллингом понимается системный и непрерывный процесс обработки данных, выявление отклонений между плановыми и фактическими значениями показатели движения материального потока, а так же возникновение причин данных отклонений и принятие соответствующих решений. В логистической системе предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор» на уровне контроллинга будет заложено планирование показателей деятельности, анализ, контроль и учет. Ответственными за осуществление функции контроллинга будут назначены три службы организации, каждая в рамках своего направления. Основными показателями, которые позволят оценить эффективность логистического менеджмента, будет является:

- уровень удовлетворенности потребителей качеством выпускаемой продукции;

- уровень затрат на выполнение логистических операций;
- оперативность выполнения заказа;
- соблюдение сроков выполнения заказов (рисунок 7).

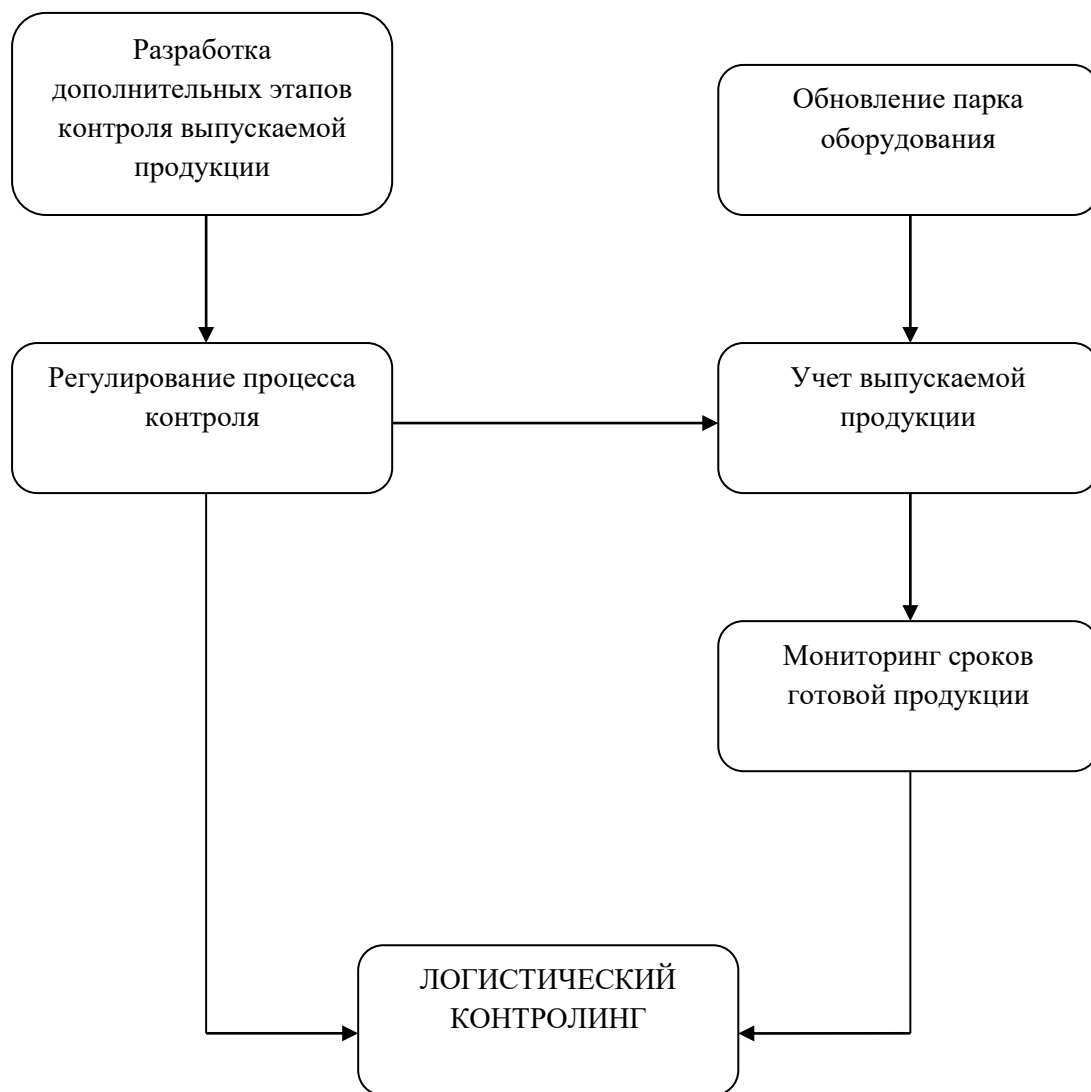


Рисунок 7 - Схема логистического контроллинга предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор»

Установление такой системы логистического контроллинга позволит оптимизировать системы контроля качества выпускаемой продукции, ускорить процесс производства за счет сокращения излишней обработки деталей и ускорить процесс выполнения заказов и их своевременной отгрузки. При этом будет осуществляться постоянный контроль за

движением продукцией, которая находится в процессе производства и которая готова к отгрузке потребителю.

Логистический контроллинг включает в себя выполнение следующих функций;

- установление контроля качества выпускаемой продукции;
- установление контроля по циклам станков;
- система контроля качества за соблюдением сроков поставки путем КРІ;
- создание информационной системы позволяющей обрабатывать и хранить информацию (рисунок 8).

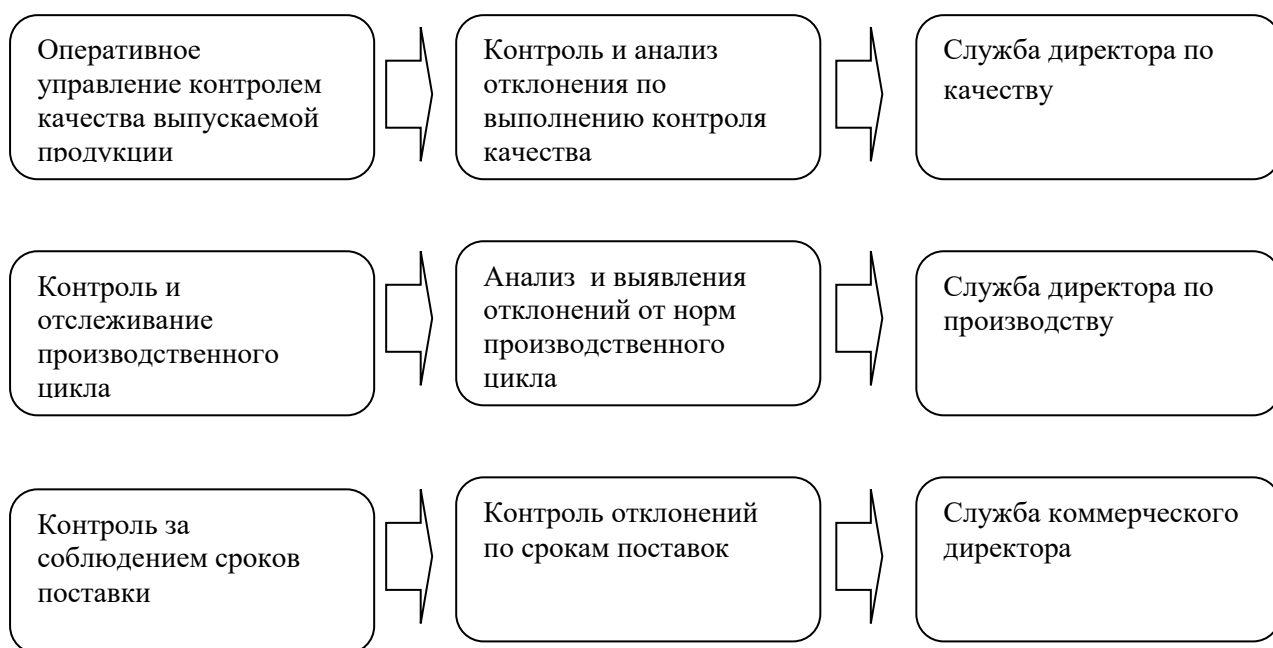


Рисунок 8 – Составные части логистического контроллинга

Вторым мероприятием, направленным на повышение уровня конкурентоспособности предприятия является закупка нового оборудования, которое позволит сократить производственный цикл, за счет ликвидации повторной обработки детали.

Для повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор» предлагается закупить 2 токарных станка с ЧПУ, тем самым это позволит сократить время производственного цикла, сократить количество брака выпускаемой продукции, не расширяя штат сотрудников для работы с ЧПУ станками. В связи с покупкой нового оборудования, на предприятии необходимо организовать обучение для работы со станками, в которых применяется программирование ЧПУ (таблица 8).

Таблица 8 – Технические характеристики оборудования

Параметры	Ед. Измерения	СК40	СК50
Мах диаметр обрабатываемой детали над станиной	мм	Ø400	Ø500
Мах диаметр обрабатываемой детали над суппортом	мм	Ø260	Ø320
Мах длина обрабатываемой детали	мм	400	530
Мах диаметр обраб. детали	мм	Ø285	Ø370
Мах диаметр прутка	мм	Ø42	Ø51
Диаметр гидравлического патрона	мм	Ø165	Ø210
Тип переднего конца шпинделя		A2-5	A2-6
Диаметр отверстия в шпинделе	мм	Ø57	Ø62
Скорость вращения шпинделя	Об/мин	70-3000	60-2250
Мощность привода шпинделя	кВт	07.май	15
Диаметр пиноли задней бабки	мм	Ø70	Ø90
Ход пиноли задней бабки	мм	80	100
Конус пиноли		№.4	№.5
Угол наклона станины	°	45	45
Перемещения X/Z	мм	165/410	210/550
Скорость перемещений X/Z	м/мин	дек.16	дек.16
Число резцов, одновременно устанавливаемых в резцедержателе	шт.	8	8
Размеры резца	мм	20x20/Ф32	25x25/Ф40
Система ЧПУ	FANUC 0i Mate, Siemens 802D, GSK980TD		
Габариты (ДxШxВ)	мм	2540x1670x1660	3060x1810x1850
Вес	кг	3000	4500

В данной таблице представим затраты на приобретение оборудования и обучение персонала (таблица 9).

Таблица 9 – Затраты на приобретение оборудования и обучение персонала

Показатели	Количество	Стоимость/тыс.руб.	Сумма
Стоимость оборудования	2	1 330 000	2 660 000
Монтаж/установка	2	50 000	100 000
Наладка оборудования	2	25 000	50 000
Обучение персонала	4	10 000	40 000
Итого			2 850 000

Предприятие ООО «Тольяттинский Трансформатор» планирует приобрести 2 токарных станка с ЧПУ, общая стоимость которых составляет 2 660 000 р. Так же данное оборудование требует установки и наладки, стоимость данных операций в сумме составляет 150 000 р. Для работы, на новом оборудовании, предполагается проведение обучения персонала в количестве 4 человек, общая стоимость, которого составляет 40 000 р.

Общая сумма всех затрат на предложенные мероприятия составляет 2 850 000 р. Далее проведем анализ годового объема выпуска продукции за 2022 и проектный года, представленные в таблицах 10-11 и на рисунках 9-10.

Таблица 10 – Годовой объем выпуска продукции ООО «Тольяттинский трансформатор» за 2022г.

Месяц	Выпуск продукции за год, тыс. руб.		Удельный вес брака, %	Процент выполнения плана, %
	План	Факт		
Январь	550000	401000	30%	73%
Февраль	960000	535000	25%	56%
Март	540000	502000	20%	93%
Апрель	618000	465000	32%	75%
Май	702000	487000	33%	69%
Июнь	496000	235000	36%	47%

Продолжение таблицы 10

Месяц	Выпуск продукции за год, тыс. руб.		Удельный вес брака, %	Процент выполнения плана, %
	План	Факт		
Июль	341000	246000	29%	72%
Август	432000	334000	34%	77%
Сентябрь	142000	114000	36%	80%
Октябрь	336000	256000	30%	76%
Ноябрь	647000	544000	31%	84%
Декабрь	869000	628000	30%	72%

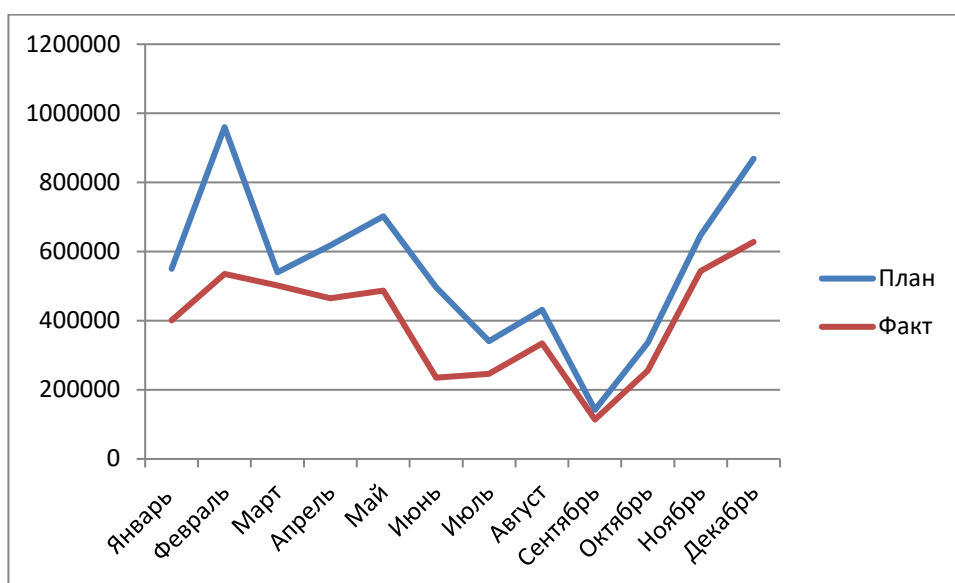


Рисунок 9 – Изменение годового выпуска продукции за 2022г.

В таблице 10 и на рисунке 9 представлен выпуск продукции предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор», удельный вес брака и процент выполнения плана по месяцам за 2022 год. Как видно из представленных данных по всем месяцам представленного периода объем запланированного выпуска продукции не выполняется в фактическом периоде. Это происходит из-за того, что на предприятии установлены старые токарные станки, которые не позволяют с первой обработки сделать качество на 100% производимых деталей. Средний уровень брака в данном периоде за 12 месяцев составляет 31%, средний процент выполнения плана составляет



73%. Это происходит из-за того, что предприятие не успевает производить необходимый объем, так как осуществляется достаточно много операций для доработки продукции по устранению брака.

Таблица 11 - Годовой объем выпуска продукции ООО «Тольяттинский трансформатор» проектный период

Месяц	Выпуск продукции за год, тыс. руб.		Удельный вес брака, %	Процент выполнения плана, %
	План	Факт		
Январь	550000	501000	10%	91%
Февраль	960000	905000	5%	94%
Март	540000	502000	15%	93%
Апрель	618000	565000	12%	91%
Май	702000	527000	14%	75%
Июнь	496000	355000	17%	72%
Июль	341000	316000	14%	93%
Август	432000	424000	19%	98%
Сентябрь	142000	138000	20%	97%
Октябрь	336000	306000	21%	91%
Ноябрь	647000	604000	19%	93%
Декабрь	869000	818000	15%	94%

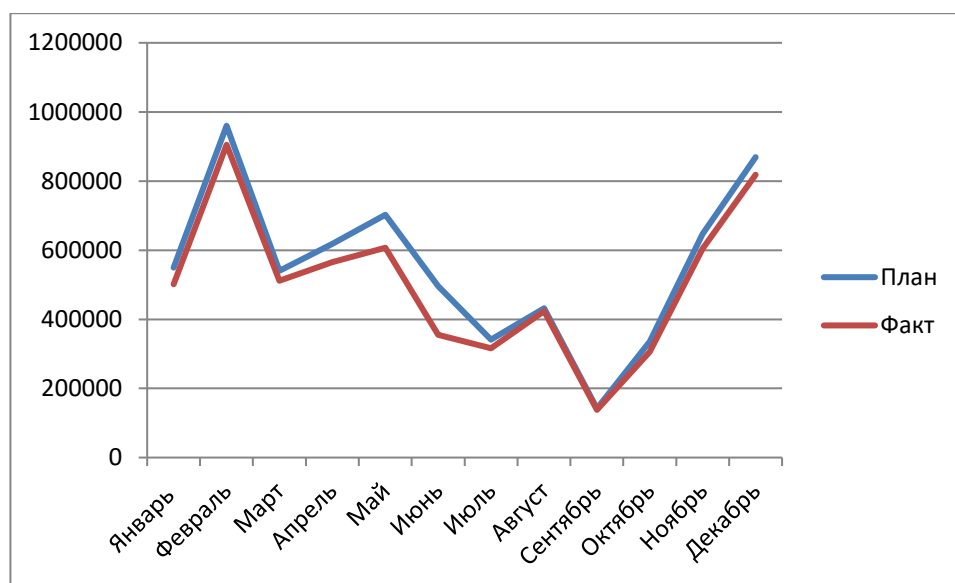


Рисунок 10 – Изменение годового выпуска продукции в проектный период

В таблице 11 и на рисунке 10 представлен прогноз выпуска продукции за год по месяцам, удельный вес брака и процент выполнения плана. Как видно из представленных данных фактический период хоть и имеет отклонения от плана, но объем произведенной продукции имеет меньший процент отклонения, чем за предыдущий период. В связи с приобретенным оборудованием исключились лишние обработки и операции, что привело к увеличению выпуска продукции.

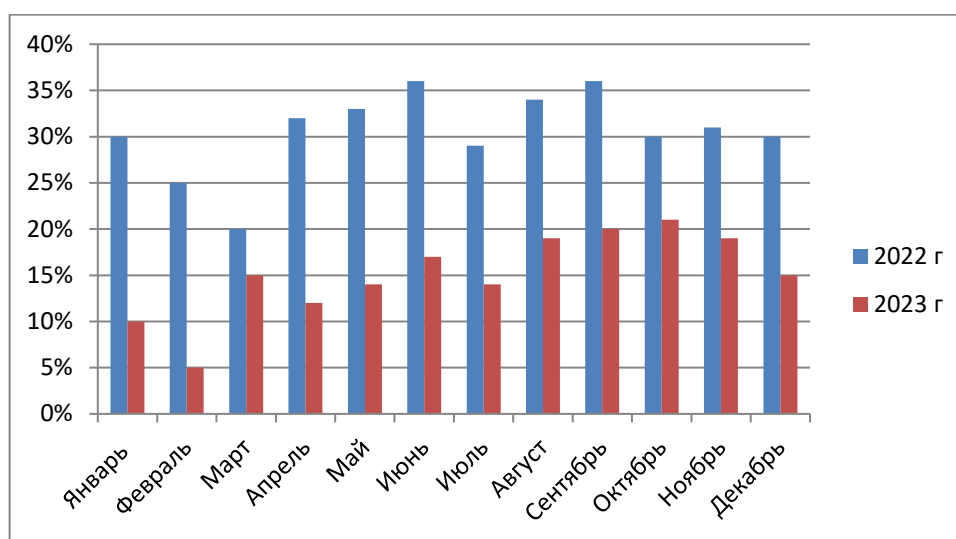


Рисунок 11 – Удельный вес брака за 2022 г. и проектный период

Сократился удельный вес брака на 15%, процент выполнения плана увеличился на 18%

Таблица 12 – Оценка конкурентоспособности предприятия в проектный период

Показатель	Обозначения коэффициента (Ti)	Весовой коэффициент (Vi)	ООО "Сибэлектропривод" (Новосибирская область)	ООО "Электротяжмаш-привод" (Москва)	ООО "КСК системапривод" (Москва)	ООО "СвердловЭлектро" (Екатеринбург)	ООО "Тольяттинский Трансформатор" (Тольятти)
Цена	T1	0,111	5	4	4	4	4
Качество продукции	T2	0,112	4	3	4	3	4
Ассортимент	T3	0,115	5	4	5	4	4
Применяемые технологии производства	T4	0,214	4	3	5	4	4
Соблюдение сроков поставки	T5	0,116	5	4	3	3	5
Надежность поставки	T6	0,100	5	5	4	4	3
Сервисное обслуживание	T7	0,120	4	3	3	4	3
Скорость выполнения заказа	T8	0,112	4	4	5	3	5

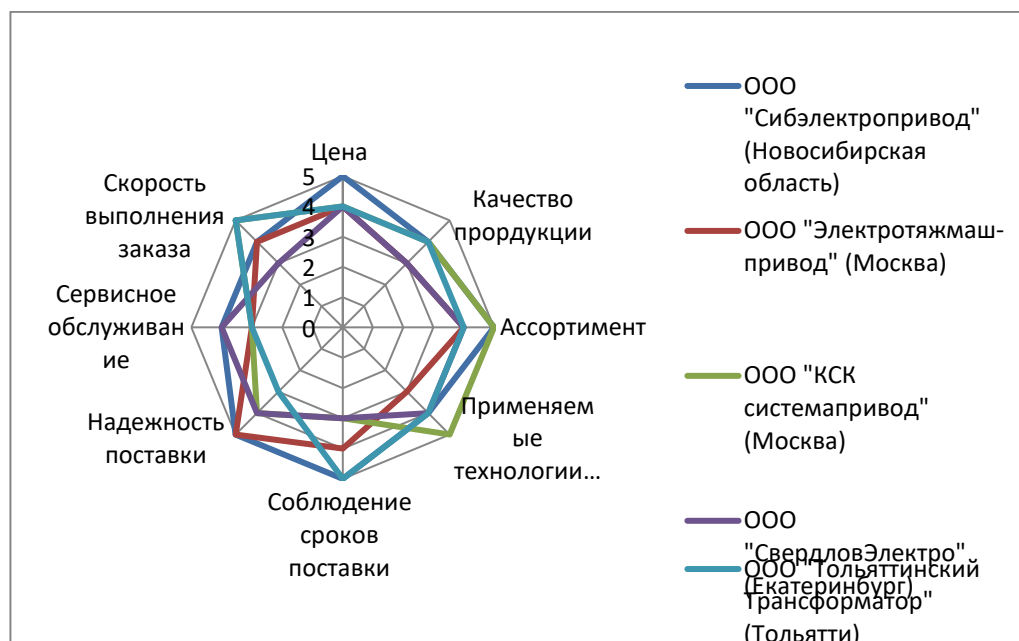


Рисунок 11 – Радар конкурентоспособности после предложенных мероприятий

### 3.2 Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

По результатам предложенных мероприятий была проведена оценка конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор» по ее результатам можно сделать вывод о том, что предприятие увеличило свой рейтинг на рынке по производству трансформаторов, по следующим показателям: качество выпускаемой продукции, применяемые технологии в производстве, соблюдение сроков доставки и скорость выполнения заказов.

В таблице 13 проведем расчет изменения технико-экономических показателей деятельности предприятия после предложенных мероприятий.

Таблица 13 – Изменение технико-экономических показателей после предложенных мероприятий

Показатели	2022	Проект	Изменение	
			Проект/2022 гг.	
			Абс.изм(+/-)\	Темп прироста, %
Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	4 012 304	4 019 526	7 222	0,18
Себестоимость, тыс. руб.	2 828 605	2 772 033	-56 572	-2,00
Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	1 183 699	1 247 493	63 794	5,39
Управленческие расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	607 849	607 889	40	0,01
Коммерческие расходы <sup>1</sup> , тыс. руб.	108 507	110 007	1 500	1,38
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	467 343	529 597	62 254	13,32
Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	288	341 519	341 231	118 483
Основные средства, тыс. руб.	412 259	415 109	2 850	0,69
Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	5 123 737	5 123 737	0	0
Численность ППП, чел.	1715	1715	0	0
Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	617400	617400	0	0

Продолжение таблицы 13

Показатели	2022	Проект	Изменение	
			Проект/2022 гг.	
			Абс.изм(+/-)\	Темп прироста, %
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	360	360	0	0
Фондоотдача (стр1/стр8)	9,73	9,68	-0,05	-0,51
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	0,8	0,8	0	0
Рентабельность продаж, % (стр7/стр1) ×100%	0,01	8,50	8	118 270

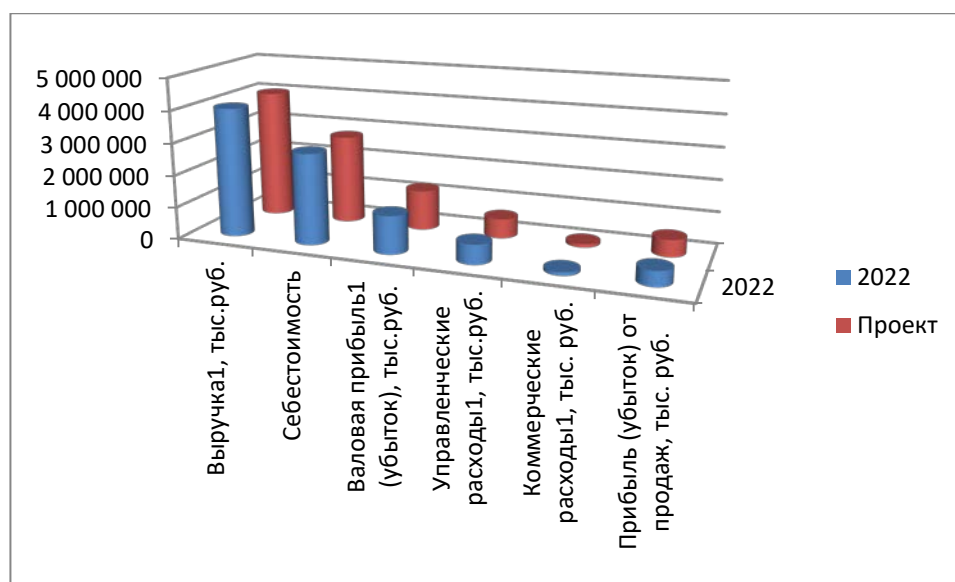


Рисунок 12 – Динамика технико-экономических показателей после предложенных мероприятий

В результате предложенных мероприятий проведен расчет изменения технико-экономических показателей предприятия в проектом периоде, выручка предприятия возросла на 18%, себестоимость снизилась примерно на 2%. Изменилась стоимость основных фондов на сумму приобретенного оборудования. Коммерческие и управленческие расходы увеличились на

сумму стоимости монтажных, наладочных работ и обучение персонала. Рентабельность продаж составляет 8,5%.

Таким образом, в результате проведенного анализа можно сделать выводы о том, что предложенные мероприятия являются эффективными.

Проведем расчет условно-годовой экономии от предложенных мероприятий.

$$\mathcal{E}_{год} = (C_{баз} - C_{пр}) \cdot N \quad (2)$$

Где,  $C_{баз}$  -себестоимость базового периода. т.р.

$C_{пр}$  -себестоимость проектного периода, т.р.

$N$  - количество произведенной продукции, шт.

$$\mathcal{E}_{год} = (2\,828\,605 - 2\,772\,033) \cdot 20 = 1\,131\,440 \text{ т.р.}$$

Проведем расчет срок окупаемости предложенных мероприятий.

$$T_{ок} = \frac{K_{\epsilon}}{\mathcal{E}_{\text{yz}}} \quad (3)$$

где  $K_{\epsilon}$  - капитальные вложения на мероприятия, р.

$\mathcal{E}_{\text{yz}}$  - условно годовая экономия от предложенных мероприятий, р.

$$T_{ок} = \frac{2\,850\,000}{11\,314\,400} = 0,02$$

Таким образом, в результате предложенных мероприятий условно-годовая экономия от предложенных мероприятий составила 1 131 440 т.р. Срок окупаемости составляет 0,02.

## Заключение

В первом разделе работы рассматривается понятие, сущность и показатели оценки конкурентоспособности предприятия. А так же основными принципами логистики оказывающими влияние на повышение уровня конкурентоспособности предприятия.

Во втором разделе проводится оценка организационно-экономической характеристики предприятия за 2020-2022 г.г.

В результате проведенного анализа в таблице 1 и на рисунках 2, 3 можно сделать следующие выводы о том, что в целом за исследуемый период предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор» отработало удовлетворительно. В 2021 году по сравнению с 2020 годом наблюдается снижение выручки примерно на 14%, а в 2022 году еще на 0,21%. Это связано с не полностью выполненными заказами потребителей. Так же следует отметить, что за исследуемый период наблюдается снижение и себестоимости производимой продукции. В 2021 по сравнению с 2020 годом снижение произошло на 455 453 т.р., а в 2022 году 14 045 т.р.

Чистая прибыль предприятия в 2021 году по сравнению с 2020 годом упала на 100%, а в 2022 году увеличилась на 254 т.р. рублей и составила 288 т.р. В течении периода происходило увеличение стоимости оборотных средств, в 2021 году на 310 611 т.р. в 2022 на 392 772 т.р. Это связано с приобретением дополнительного сырья и материалов для производства трансформаторов. При этом оборачиваемость оборотных средств остается на одном уровне, 0,8 раз. Рентабельность продаж в 2022 году составляет 0,01 %.

Проведя анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор», который заключался в выявлении основных конкурентов предприятия, оценки доли рынка, а так же основных логистических показателей влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия. Основными проблемами предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор» являются, высокая трудоемкость выполнения

производственных процессов, устаревшие технологические процессы, 65% оборудования физически морально устарело, неэффективная система управления, отсутствие сквозного контроля качества продукции.

Для повышения конкурентоспособности предприятию предприятия ООО «Тольяттинский Трансформатор» необходимо использовать современные инструменты и логистические принципы по устранению выявленных проблем.

В третьем разделе предлагается мероприятие направленное на повышение уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Тольяттинский трансформатор», на основе принципов системности, непрерывности и всеобщего управления качеством.

В результате предложенных мероприятий проведем расчет изменения технико-экономических показателей предприятия в проектном периоде, выручка предприятия в проектном периоде возросла на 18%, себестоимость снижается примерно на 2%. Изменилась стоимость основных фондов на стоимость приобретения оборудования. Коммерческие и управленческие расходы увеличились на сумму стоимости монтажных, наладочных работ и обучение персонала. Рентабельность продаж составляет 8,5%. Таким образом, в результате проведенного анализа можно сделать выводы о том, что предложенные мероприятия являются эффективными.

Таким образом, в результате предложенных мероприятий условно-годовая экономия от предложенных мероприятий составила 1 131 440 т.р. Срок окупаемости составляет 0,02.



## Список используемой литературы

1. Артемова С. А. Основы теории конкурентоспособности : учебное пособие / С. А. Артемова. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 169 с. — ISBN 978-5-4497-1182-3.
2. Архипова Л. С. Конкуренция как основа экономики : концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции : монография / Л. С. Архипова, Г. Ю. Гагарина, А. М. Архипов. - Москва : ИНФРА-М, 2020. - 104 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-010478-2.
3. Баширзаде Р. Р. Принципы проектирования и функционирования логистических систем : монография / Р. Р. Баширзаде. — Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020. — 180 с. — ISBN 978-5-7433-3443-8.
4. Возможности повышения конкурентоспособности предприятия совершенствованием логистических подходов : учебное пособие / Г. В. Алексеев, И. Ж. Исаков, В. Я. Кучеренко, Е. В. Кузьмина. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 81 с. — ISBN 978-5-4497-1047-5.
5. Гарипова Г. Р. Управление информационными ресурсами в логистике : учебное пособие / Г. Р. Гарипова. — Казань : Издательство КНИТУ, 2020. — 140 с. — ISBN 978-5-7882-2912-6.
6. Гарнов А. П. Инструментарий логистики : монография / А.П. Гарнов, Н.С. Киреева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 142 с. — (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-106494-8.
7. Дыбская В. В. Проектирование системы распределения в логистике : монография / В. В. Дыбская. - Москва : ИНФРА-М, 2019. - 235 с. - (Научная мысль). - ISBN 978-5-16-012614-2.
8. Ежова В. А. Методы оценки и прогнозирования конкурентоспособности предприятий : учебное пособие / В. А. Ежова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный университет

промышленных технологий и дизайна, 2020. — 38 с. — ISBN 978-5-7937-1811-0.

9. Елфимова И. Ф. Контроллинг логистических процессов : учебное пособие / И. Ф. Елфимова, Т. В. Щеголева. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 172 с. — ISBN 978-5-4497-1120-5.

10. Жуков Б. М. Управленческие технологии гибкого развития предприятия на основе процессов реструктуризации, логистизации и повышения капитализации : монография / Б. М. Жуков. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2019. — 294 с. — ISBN 978-5-394-03181-6.

11. Иванов М. Ю. Логистика : учебное пособие / М. Ю. Иванов, М. Б. Иванова. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. - 90 с. - ISBN 978-5-369-00623-8.

12. Ишкина Е. Г. Интегрированная логистическая поддержка производственных систем : учебное пособие / Е. Г. Ишкина, Р. Ю. Некрасов, У. С. Путилова. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 84 с. — ISBN 978-5-9961-2645-3.

13. Коммерческая логистика : учебное пособие / под общ. ред. Н.А. Нагапетьянца. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 259 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/1064902. - ISBN 978-5-16-015875-4.

14. Левкин Г. Г. Основы логистики : учебное пособие / Г. Г. Левкин. — 4-е изд. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. — 240 с. — ISBN 978-5-9729-0667-3.

15. Левкин Г. Г. Управление логистикой в организации : учебное пособие / Г. Г. Левкин. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 137 с. — ISBN 978-5-4497-1736-8.

16. Логистика : учебник / под ред. Б.А. Аникина. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 320 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/5242. - ISBN 978-5-16-009814-2.

17. Мишина Л. А. Логистика : учебное пособие / Л. А. Мишина. — 2-е изд. — Саратов : Научная книга, 2019. — 159 с. — ISBN 978-5-9758-1801-0.
18. Новаков А. А. Логистика в деталях : учебное пособие / А. А. Новаков. — Москва, Вологда : Инфра-Инженерия, 2021. — 528 с. — ISBN 978-5-9729-0548-5.
19. Официальный сайт ООО «ЛОГИСТИКА СЕРВИС КАЧЕСТВО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://lskcompany.ru/?page\\_id=117](http://lskcompany.ru/?page_id=117)
20. Официальный сайт ООО «Тольяттинский трансформатор» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.transformator.com.ru/>
21. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Портер ; перевод И. Минервин ; под редакцией О. Нижельской. — 6-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2020. — 456 с. — ISBN 978-5-9614-5752-0.
22. Николайчук В. Е. Логистический менеджмент : учебник / В. Е. Николайчук. — 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. - 980 с. - ISBN 978-5-394-01632-5.
23. Олейник Т. Л. Логистический менеджмент : учеб. пособие / Т. Л. Олейник, Ю. А. Яцык ; Междунар. академия оценки и консалтинга. - 3-е электрон. изд., (стер.). - Москва : МАОК, 2019 ; Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. - 252 с. - ISBN 978-5-4486-0648-9.
24. Плотникова И. А. Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности : учебное пособие / И. А. Плотникова, И. В. Сорокина. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 332 с. — ISBN 978-5-4486-0728-8.
25. Тонышева Л. Л. Управление конкурентоспособностью коммерческого предприятия: теоретические основы и практикум : учебное пособие / Л. Л. Тонышева, Н. Л. Кузьмина, Л. Ю. Мальцева. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2021. — 204 с. — ISBN 978-5-9961-2427-5.

**Приложение А**  
**Организационная структура управления ООО «Тольяттинский трансформатор»**

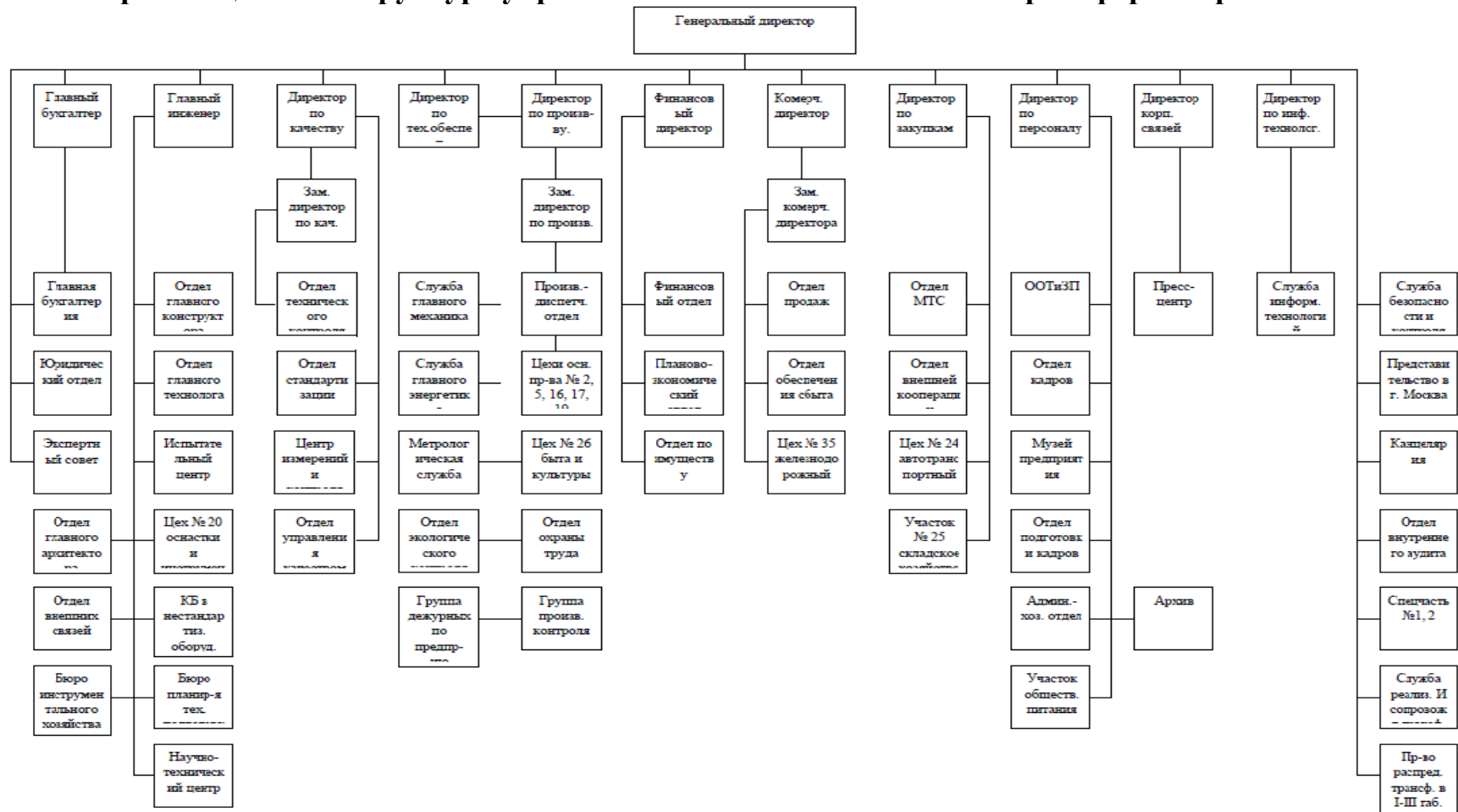


Рисунок А.1 - Организационная структура управления ООО «Тольяттинский трансформатор»