© С.В. Базилевич, Е.Д. Липкина, М.В. Малыгина

DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2021.2.44>

УДК 338.45:664

УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

С.В. Базилевич, Е.Д. Липкина, М.В. Малыгина

Базилевич Светлана Викторовна,

кандидат технических наук, доцент, доцент кафедры
«Менеджмент, маркетинг и коммерция», Омский
государственный университет путей сообщения, Омск, Россия.
РИНЦ SPIN-код:2942-5665
E-mail: bsv65@mail.ru

Липкина Елена Дмитриевна,

кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры
«Менеджмент, маркетинг и коммерция», Омский
государственный университет путей сообщения, Омск, Россия.
РИНЦ SPIN-код:6497-0754
E-mail: lipkina58@mail.ru

Малыгина Марина Викторовна,

кандидат философских наук, доцент, доцент кафедры
«Теория и методика туризма и рекреации», Сибирский
государственный университет физической
культуры и спорта, Омск, Россия.
РИНЦ SPIN-код:3085-9970
E-mail: marija-72@mail.ru

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы управления конкурентоспособностью предприятия. Авторы разделяют позицию, что организация управления и планирования хозяйственной деятельности предприятия, основанная на базе анализа конкурентоспособности, позволяет повысить его адаптивность, конкурентные преимущества и результаты хозяйственной деятельности и, как следствие, повысить его устойчивость, гибкость и выживаемость, как на внутренних, так и на внешних рынках.

В статье представлены методы оценки конкурентоспособности предприятия, а также рассмотрены преимущества и недостатки тех или иных методик и их отличительные черты. Проанализированы экономические показатели предприятия ООО «Нефтехимпромторг», проведен анализ конкурентоспособности предприятия на основе «4Р-анализа», SWOT-анализа, а также проведен анализ конкурентов предприятия, анализ персонала предприятия, анализ доставки продукции и анализ ценовой политики предприятия; выявлены основные факторы влияющие на конкурентоспособность предприятия. Авторами разработана методика оценки потребительского мнения как фактора конкурентоспособности предприятия. Данную методику апробировали на 4-х заказчиках. 3 предприятия с атомной промышленностью: ЗАО НПФ ЦКБА (Санкт-Петербург), ЗАО ЦКТИА (Москва), ООО Джон Крейн - Искра (Пермь) и 1 предприятие с нефтеперерабатывающей отрасли: ОАО Ангарская Нефтехимическая Компания (г.

Ангарск). Отправка данной методики осуществлялась по почте, т.к. предприятия-заказчики находятся далеко от г. Омска. Авторы отмечают, что предложенные мероприятия помогут предприятию повысить уровень конкурентоспособности. Отмечается, что в целом оценка потребителей показала, что предприятие конкурентоспособно, имеет свои некоторые недочеты связанные с: уровнем цен, сроками и видами доставки.

Авторы полагают, что, учитывая жесткую конкуренцию в настоящее время, управление конкурентоспособностью предприятия становится все более важным фактором для руководства.

Ключевые слова: конкуренция, оценка конкурентоспособности, SWOT-анализ, система менеджмента качества, анализ персонала предприятия, текучесть кадров, себестоимость продукции.

UDC 338.45:664

COMPANY COMPETITIVENESS MANAGEMENT

S.V. Bazilevich, E.D. Lipkina, M.V. Malygina

Svetlana V. Bazilevich,

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the
Department "Management, Marketing and Commerce", Omsk
State Transport University, Omsk, Russian Federation.
E-mail: bsv65@mail.ru

Elena D. Lipkina,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the
Department "Management, Marketing and Commerce", Omsk
State Transport University, Omsk, Russian Federation.
E-mail: lipkina58@mail.ru

Marina V. Malygina,

Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor
of the Department "Theory and methodology of tourism and
recreation", Siberian State University of Physical Culture
and Sports, Omsk, Russian Federation.
E-mail: marija-72@mail.ru

Abstract. *The article deals with the problems of enterprise competitiveness management. The authors share the position that the organization of management and planning of the economic activity of an enterprise, based on the analysis of competitiveness, makes it possible to increase its adaptability, competitive advantages and results of economic activity and, as a consequence, to increase its stability, flexibility and survivability, both internally and externally. foreign markets. The article presents methods for assessing the competitiveness of an enterprise, and also considers the advantages and disadvantages of certain methods and their distinctive features. Analyzed the economic indicators of the enterprise LLC "Neftekhimpromtorg", carried out an analysis of the competitiveness of the enterprise on the basis of "4P-analysis", SWOT-analysis, and also carried*

out an analysis of the company's competitors, analysis of the company's personnel, analysis of product delivery and analysis of the company's pricing policy; identified the main factors affecting the competitiveness of the enterpris. The authors have developed a methodology for assessing consumer opinion as a factor in the competitiveness of an enterprise. This technique was tested on 4 customers. 3 enterprises from the nuclear industry: ZAO NPF TsKBA (St. Petersburg), ZAO TsKTIA (Moscow), ООО John Crane-Iskra (Perm) and 1 enterprise from the oil refining industry: OAO Angarsk Petrochemical Company (Angarsk). This technique was sent by mail, since customer enterprises are located far from the city of Omsk. The authors note that the proposed measures will help the enterprise to increase the level of competitiveness.

It is noted that, in general, the assessment of consumers showed that the company is competitive, has some drawbacks associated with: the level of prices, terms and types of delivery.

The authors believe that, given the fierce competition at present, the management of enterprise competitiveness is becoming an increasingly important factor for management.

Keywords: *competition, competitiveness assessment, SWOT-analysis, quality management system, analysis of enterprise personnel, staff turnover, production costs.*

В условиях экономической свободы хозяйственным субъектам для выживания следует соблюдать требования рынка: удовлетворять потребность потребителей более качественно и по более приемлемой для них цене. Данное требование рынка предоставляет стремление субъектов рыночного хозяйства овладеть вниманием покупателей и побудить их приобрести товары фирмы. Следовательно, при широком выборе различных товаров и услуг на рынке неизбежна конкуренция между хозяйственными субъектами.

В сфере производства конкуренция между хозяйственными субъектами сводится к овладению наибольшей долей рынка товаров широкого потребления. Конкуренция как неизбежный элемент экономической свободы несет в себе одновременно как позитивные, так и негативные последствия.

Основными конкурентами ООО «НХПТ» являются: АО «Конар» (Челябинск), ООО «Сенсор» (Курган), ООО «ВолгаСтальПроект» (Нижний Новгород).

«КОНАР» обладает компетенциями в сфере инжиниринга, участвуя в решении комплексных задач по организации добычи, транспортировки, переработки нефти и газа. На предприятиях группы производится продукция в рамках импортозамещения, обеспечены трансфер и локализация передовых зарубежных технологий. Запущен ряд совместных производств с российскими и зарубежными компаниями.

ООО «Предприятие «СЕНСОР» создано в 1992 г. в городе Кургане и сумело прочно утвердиться на рынке, предлагая высококачественную продукцию по приемлемым ценам с гарантированным сроком поставки. Потребителями продукции являются более 250 предприятий и компаний нефтегазового комплекса, заводов нефтепромышленного оборудования и трубопроводной арматуры России, Казахстана, Белоруссии, Узбекистана, Туркменистана.

ООО «ВолгаСтальПроект» - современная динамично развивающаяся металлургическая компания, основанная в 2005 году. Основным направлением деятельности является производство металлургических заготовок деталей, применяемых в различных отраслях машиностроения, в том числе в атомной энергетике, нефтехимии, судостроении, транспортном машиностроении, производстве грузоподъемного оборудования, оборудования для горнодобывающей промышленности.

В свою очередь, для расчета комплексного показателя качества сформируем список параметров оценки конкурентоспособности. Основа для списка параметров - концепция «4Р» (Продукт, Цена, Каналы сбыта, Продвижение на рынке). Параметры сформируем по группам:

1. Продукт - качество, ассортимент, сроки хранения продукта, уровень сервиса.
2. Цена - уровень цены, условия оплаты, виды скидок, процент скидки.
3. Каналы сбыта - степень охвата рынка, регионы сбыта, интенсивность каналов сбыта.
4. Продвижение на рынке - каналы рекламы, бюджет трейд-маркетинга, бюджет рекламы [10].

Всем факторам конкурентоспособности присваивается балльная оценка, от 1 до 5 баллов, где 1 низкая оценка, 5 высокая.

Далее в таблице 1 представлен «4Р-анализ».

Данный анализ показал, что на предприятии ООО «НХПТ» ассортимент продукции огромен, т.к. продукция создается более, чем по 70 ГОСТам, тем самым продукция выполняется качественно. На предприятии существует входной контроль продукции. Несмотря на преимущества предприятия в сфере продукции, у предприятия наблюдается низкий рейтинг по ценовому фактору.

Таблица 1 – Оценка конкурентоспособности компании ООО «НХПТ»

Факторы конкурентоспособности	Анализируемое предприятие	Конкуренты		
		Конар	Сенсор	ВолгаСтальПроект
Продукт (Product)				
Срок службы	5	4	4	4
Ремонтопригодность	5	4	3	3
Технический уровень	5	4	4	4
Престиж торговой марки	5	4	4	3
Стиль	4	4	4	3
Уровень ремонтного обслуживания	5	5	4	4
Гарантийное обслуживание	5	5	4	5
Уникальность дополнительных услуг	5	4	3	3
Многовариантность набора изделий и услуг	5	4	3	3
Широта ассортимента	5	4	3	3
Цена (Price)				
Отпускная	2	4	4	4
Розничная	2	3	3	3
Скидки с цены	3	4	4	4
Условия и порядок расчетов (предоплата, кредит, сроки оплаты)	3	4	5	5
Регион и каналы сбыта (Place)				
Стратегия сбыта	4	5	5	3
Вид распределения продукта	4	5	5	4
Число дилеров	5	4	4	4
Число дистрибьюторов	5	5	4	4
Степень охвата рынка	4	5	4	3

Регион сбыта	4	5	5	4
Продвижение на рынке (Promotion)				
Формы рекламы	-	-	-	3
Где размещается реклама	-	-	-	-
Бюджет рекламы	-	-	-	-
Частота появления рекламы	-	-	-	2
Участие в выставках	5	4	3	-
Упоминание в средствах массовой информации	3	4	-	
Комиссионные	-	-	-	-

У остальных предприятий-конкурентов данной проблемы нет, т.к. цены предприятия находятся на среднем уровне. Рекламная деятельность всех предприятий не высокая.

Рассмотрим итоги «4Р-анализа» в таблице 2.

Таблица 2 – Подведение итогов «4Р анализ»

Наименование	НХПТ	Конар	Сенсор	ВолгаСтальПроект
«1Р» Продукт	49	42	36	35
«2Р» Цена	10	15	16	16
«3Р» Каналы	26	29	27	22
«4Р» Продвижение	8	8	3	5
Сумма баллов	93	94	82	78

Интерпретация полученных данных отражена на графике (рис. 1), в котором представлено расхождение позиции ООО «НХПТ» по отношению к его основным конкурентам.

Рисунок 1- «4Р анализ» предприятия

Таким образом, ООО «НХПТ» является лидером среди конкурентов по ценовому признаку. Данный фактор является основным недостатком в деятельности предприятия.

Далее проведем анализ конкурентоспособности предприятия на основе SWOT-анализа (таблица 3).

При проведении SWOT-анализа было выявлено, что предприятие ООО «НХПТ» - конкурентоспособно. Данное предприятие изготавливает продукцию, только основываясь на ГОСТах. Главное конкурентное преимущество предприятия — это качество. В скором времени на предприятии начнется производство новых видов продукции, тем самым число потребителей у предприятия увеличится.

Таблица 3 – SWOT- анализ ООО «Нефтехимпромторг»

Сильные стороны	Слабые стороны
- выпуск качественной продукции, изготовленной по ГОСТу; - сотрудничество с атомной промышленностью, нефтехимической и нефтеперерабатывающей отраслью; - сотрудничество с такими странами как, Беларусь, Иран, Индия, Китай - изготовление товара по индивидуальным чертежам; - наличие складских помещений; - услуги сварки.	- сроки доставки дольше, чем у конкурентов; - высокая цена на продукцию.
Возможности	Угрозы
- открытие новых видов производства; - получение разрешительной документации на новые виды работ; - выход на новые рынки; - приобретение станков.	- появление конкурентов в г. Омск; - потеря клиентов, за счет высокой цены на товары; - потеря рабочего персонала.

На предприятии разработана и сертифицирована система менеджмента качества на соответствие требованиям ISO 9001, СТО Газпром 9001.

Система менеджмента качества разработана и сертифицирована применительно к производству трубопроводной арматуры, деталей соединительных для стальных трубопроводов, оборудования, работающего под давлением и под налив, крепежных изделий.

Система менеджмента качества ООО «НХПТ» разработана применительно к организационной структуре предприятия и лежит в основе внутренних взаимоотношений, распределения ответственности и полномочий персонала в части обеспечения, поддержания и улучшения качества выпускаемой продукции (в том числе оборудования, поставляемого для ОИАЭ), процессов и СМК в целом. Функционирование СМК основано на выполнении требований ГОСТ ISO 9001 и СТО Газпром 9001 [3,4].

Далее рассмотрим основных клиентов предприятия ООО «НХПТ». ООО «НХПТ» сотрудничает с такими компаниями, как: ОАО Газпром-Нефть ОНПЗ, ОАО Ангарская Нефтехимическая Компания, ОАО ПО Электрохимический Завод, ЗАО Титанит и т.д. В будущем на предприятии планируется ввод изготовления новых видов продукции.

Проведем сравнительный анализ показателей ООО «НХПТ» и его 3-х конкурентов (таблица 4).

Таблица 4 – SWOT-анализ конкурентов ООО «НХПТ»

Наименование предприятия	Сильные стороны	Слабы стороны
АО «Конар»	- удобное местоположение; - средняя цена на продукцию; - есть сайт предприятия с каталогом продукции.	- низкое качество продукции; - мало потребителей.
ООО «Сенсор»	- удобное месторасположение; - быстрый срок доставки; - большой ассортимент продукции.	- не высокое качество продукции; - неизвестное предприятие; - ограниченная целевая аудитория.
ООО «ВолгаСтальПроект»	- более широкая продуктовая линейка; - оперативная обработка запросов клиентов.	- не удобное местоположение; - доставка дольше, чем у конкурентов.
	Возможности	Угрозы
АО «Конар»	- выпуск новой продукции; - развитие дополнительных сервисов.	- потеря потребителей; - проигрыш в тендере.
ООО «Сенсор»	- рост спроса; - повышение оплаты труда.	- замедление роста рынка; - рост налогового бремени.
ООО «ВолгаСтальПроект»	- развитие сайта организации; - покупка нового оборудования; - развитие логистики.	- неблагоприятный сдвиг в курсах валют; - ожесточение конкуренции.

Далее в таблице 5 рассмотрим сравнительный показатель предприятий.

Таблица 5 – Сравнительный анализ показателей ООО «НХПТ» и его конкурентов

Наименование предприятий	Срок доставки	Цена	Качество
ООО «НХПТ»	Долгий	Высокая	↑ Высокое
АО «Конар»	Быстрый	Средняя	↓ Среднее
ООО «Сенсор»	Быстрый	Средняя	↓ Среднее
ООО «ВолгаСтальПроект»	Быстрый	Средняя	↓ Среднее

При проведении SWOT-анализа и анализа показателей конкурентов ООО «НХПТ», было выявлено, что: у ООО «НХПТ» сроки доставки продукции дольше, чем у остальных предприятий. Это является «минусом» для предприятия. Если сравнивать ценовую категорию, то видно, что у нашего предприятия самые высокие цены, это обусловлено, тем что предприятие выпускает продукцию «высокого» качества, выше, чем у конкурентов. ООО «НХПТ» ссылается и производит продукцию строго по ГОСТам [5,6].

Одними из минусов предприятия является: текучесть кадрового персонала, проблемы связанные с доставкой продукции, а также ценовая политика предприятия. Далее подробнее рассмотрим основные проблемы предприятия.

Анализ персонала предприятия.

Персонал и эффективное управление им признается сегодня важнейшим фактором конкурентоспособности предприятия, достижения экономического успеха. Люди рассматриваются как достояние компании, которое нужно размещать, мотивировать, развивать наравне с другими ресурсами, чтобы достичь стратегических целей организации.

Система оплаты труда на предприятии повременно-премиальная.

ООО «НХПТ» рассматривает «персонал», как главную составляющую предприятия. Проведем анализ текучести кадров за 2018-2020 годы.

$$K_t = \frac{K_y}{Ч_{ср}} * 100\% \quad (1)$$

где K_y - количество уволенных сотрудников;

$Ч_{ср}$ - среднесписочная численность.

$$K_t (2018) = \frac{37}{253} * 100\% = 14,6\%;$$

$$K_t (2019) = \frac{34}{265} * 100\% = 12,8\%;$$

$$K_t (2020) = \frac{36}{284} * 100\% = 12,7\%$$

Проведя анализ текучести кадров, видно, что у предприятия существуют проблемы, связанные с текучестью кадров. Данный показатель на протяжении 3-х лет постепенно снижается. Но все равно текучесть 12,7% очень велика, так как норматив составляет от 0 до 2%. В таблице 6 приведена градация текучести.

Таблица 6 – Причины текучести кадров предприятия

Наименование	2018		2019		2020	
	Абсолютный показатель	Доля в общей численности, %	Абсолютный показатель	Доля в общей численности, %	Абсолютный показатель	Доля в общей численности, %
Количество уволенных сотрудников	37		34		36	
Пенсионеры	12	32,4	11	32,4	14	38,8
Профнепригодность	9	24,3	8	23,5	9	25,0
Увольнения по инициативе работодателя	4	10,8	2	5,9	1	2,8
По собственному желанию	7	18,9	7	20,6	6	16,7
Конфликт с руководством	2	5,4	1	2,9	0	0

Другие причины	3	8,2	5	14,7	6	16,7

Наглядно рассмотрим данные причины на графике (рис. 2).

Наибольшую долю текучести персонала за последние 3 года составили пенсионеры, их доля каждый год составляла порядка 30%. Поэтому текучесть кадров, рассматривается в данном разделе, как проблема предприятия, но совершенствовать данный показатель, не обязательно, т.к. текучесть пенсионеров на предприятии — это вполне естественный процесс на предприятии. С данным показателем, сделать практически ничего не возможно.

Следующий аспект анализа - анализ доставки продукции.

ООО «НХПТ» располагается в Сибири. Основные конкуренты предприятия находятся на Урале. Именно на Урале располагается большинство металлостроительных предприятий. АО «Конар», ООО

«Сенсор» закупают металл у себя на Урале, тем самым металл на предприятия доставляют в считанные дни, далее начинается производство продукции и отправка ее потребителям [2,8].

Рисунок 2 – Причины текучести кадров предприятия в 2020 году

ООО «НХПТ» заказывает металл тоже на Урале, но на другом заводе. Качество металла отличается от других, характеризуется высоким уровнем качества. Данный высококачественный металл доставляют до Омска в разы дольше, примерно от 30 до 90 дней. Тем самым, сроки доставки готовой продукции потребителям гораздо дольше, чем у конкурентов. Из-за данного фактора у предприятия срываются многомиллионные сделки.

Проведя анализ конкурентоспособности предприятия, выявили, что одной из главных проблем предприятия является высокая цена на производимую продукцию. Данный показатель существенно влияет на финансовую составляющую предприятия. С такой высокой ценой предприятие не может выйти на новые рынки, так как цена на рынке ниже, чем у ООО «НХПТ».

Далее рассмотрим список мероприятий, который поможет ООО «НХПТ» повысить уровень конкурентоспособности.

Мероприятие 1. «Снижение трудоемкости». Себестоимость продукции на предприятии можно снизить за счет перепланировки помещения. На ООО «НХПТ» в метизном производстве наблюдается следующая ситуация: расположение 4-х станков ЧПУ (Числовое программное управление) по производству шпилек на предприятии не спланировано, станки расположены в разных местах. Т.е. стоят 4 станка ЧПУ, за каждым станком трудятся по 1 рабочему, тем самым себестоимость выпускаемых шпилек будет высокая. Данный недостаток на предприятии можно изменить с помощью перепланировки помещения.

В данном мероприятии предлагается следующий алгоритм решения. Необходимо провести перепланировку помещения. Переместить 4 станка поблизости друг к другу. Далее ставим 1 рабочего на два станка, т.к. работники предприятия осуществляли один вид деятельности. Основная задача работника на станке ЧПУ вставить деталь и нажать кнопку, далее производство шпильки идет автоматически. Пока на одном ЧПУ станке производится шпилька, работник может также обслужить и второй станок. Т.е. производительность труда на станках незначительно изменится, но на себестоимость продукции будут влиять затраты одного работника, а не двух.

Благодаря данной перепланировке помещения предприятие может снизить себестоимость продукции. Оставив двух рабочих на четырех станках с ЧПУ следует сделать доплату в размере 30% от прежней заработной платы.

Мероприятие 2. «Выход на рынок ЖКХ». ООО «НХПТ» сотрудничает в основном с атомной и нефтеперерабатывающей отраслями. Данные отрасли очень требовательны к качеству продукции, наша продукция проходит несколько контролей качества внутри предприятия, а также на предприятии заказчика. ООО «НХПТ» обеспечивает заказчиков качественной продукцией, поэтому у предприятия большие затраты и тем самым высокие цены на продукцию. В основном в летнее время на предприятия проводят ремонтные работы, тем самым у «НХПТ» летний период загруженный, но и бывают периоды, например зимой, предприятие загружено не на 100%.

Данное мероприятие «Выход на рынок ЖКХ» заключается в том, что предприятию предлагается войти на новый рынок, а именно ЖКХ. Предприятие себя обеспечит дополнительными объемами заказов, дополнительной прибылью и бесперебойной работой.

На рынке ЖКХ требования к продукции менее завышены, чем в атомной и нефтеперерабатывающей отраслях. Закупать металл предприятие будет в Омске (Омский завод металлоконструкций), не как для атомной и нефтеперерабатывающей отраслей, которым металл завозят с Урала. Тем самым, доставка металла на предприятие будет быстрое и производство продукции тоже.

Предприятие предлагает для рынка ЖКХ, производство комплекта продукции (гайка+болт). Проведя анализ данной отрасли, было выявлено, что наиболее пользуется спросом комплект -гайка+болт. Металл производства продукции -шестигранная арматура стандарта М8 для гаек и болтов. Данный вид металла гораздо дешевле, чем для продукции атомных отраслей. Обработав 4,2 тонны металла, мы можем получить 120 000 комплектов (гайка+болт), весом по 30 граммов. Отходы составят- 600кг. $(600/4200 \cdot 100\% = 14,3\%)$.

Мероприятие 3. «Дополнительное обучение фрезеровщика».

Предприятие занимается производством крепежных изделий и фланцев для различных отраслей. Одной из причин высокой себестоимости продукции является частая поломка или затупление резцов и победитовой насадки на станке. На предприятии в настоящее время данные резцы и победитовые насадки после поломки выбрасывали, далее закупали новые и т.д. Покупка каждого дополнительного резца и победитовой насадки влияет на себестоимость продукции. Затраты на резцы (победитовые насадки) и др. режущие инструменты на предприятии огромны. Тем самым данные затраты на режущие инструменты сказываются на себестоимости продукции.

«Дополнительное обучение фрезеровщика» предполагает обучение фрезеровщика дополнительным навыкам, а точнее навыкам «заточки» и «напаивания» специально для режущих инструментов (резцов). ООО «НХПТ» позиционирует себя, как «обучающее предприятие, развивающее персонал».

Предприятие сотрудничает с учебным центром «Криогенная техника» где работники предприятия проходят обучение рабочим профессиям.

«Дополнительное обучение фрезеровщика». ООО «НХПТ» необходимо дополнительно обучить фрезеровщика новым навыкам, которые необходимы предприятию. Т.к. предприятию нет рабочего «Заточника».

Рассмотрим несколько вариантов решения данной проблемы:

1 Вариант: Найм «заточника». С экономической точки зрения, предприятию не выгодно нанимать работника, т.к. необходимо будет выплачивать заработную плату в среднем 12 000 руб. В год предприятие потратит -144 000 руб.

2 Вариант: В дальнейшем также можно продолжать при каждой поломки резца и победитовой насадки его выбрасывать и покупать новый. С экономической точки зрения, предприятию также не выгодно нести такие затраты. Так как на предприятии существует 3 производства, иногда при больших объемах заказа предприятие работает дольше. Тем самым риск поломки резца увеличивается.

3 Вариант: «Дополнительное обучение фрезеровщика». Данное обучение займет не много времени, в среднем от 1-3 месяцев. Обучение оплатит предприятие ООО «НХПТ». Затраты на обучение составят 10 500р. Данный фрезеровщик будет выполнять свои должностные обязанности, а также будет затачивать резцы и паять победитовые насадки, чтобы их не покупать. За дополнительную работу фрезеровщику предназначена доплата в виде 20% от тарифной ставки.

Рекомендация: «Минимизация сроков доставки продукции». Долгая доставка продукции является одной из основных проблем потери прибыли на предприятии.

Особенно в летний период большинство предприятий осуществляют ремонтные работы, например Газпромнефть. У ООО «НХПТ» более 120 постоянных потребителей. Предприятие имеет несколько складских помещений.

В данном мероприятии предлагается, провести анализ заказов предприятий в усредненных числах, чтобы заранее поместить ту или иную продукцию на склад, особенно провести анализ необходимо на заказы в весеннее и летние периоды. Тем самым предприятие частично сократит сроки доставки продукции.

Рассмотрим ситуацию, когда на предприятие получило заказа на доставку продукции в ОАО Уфаоргсинтез. Если у предприятия не было на складах запасов продукции, то сроки доставки в лучшем случае составят: 40-120 дней.

Так как может возникнуть ситуация, когда на предприятии нет металла для изготовления продукции. Данный металл предприятие заказывает и в течение 30-90 дней металл приходит на завод. Далее идет процесс обработки и заготовки металла, далее идет процесс производства изделия. В зависимости от объемов заказа, изделие выполняется в течение 7-30 дней. Таким образом, в данной ситуации предприятия, которым срочно необходимы данные изделия от такого заказа откажутся [7,9].

Лучшим вариантом решения данной ситуации будет, расчет заказов предприятий за прошлые годы в усредненном виде по каждому виду изделия. Тем самым, оборудование простаивать не будет в зимнее время, когда заказов мало, и сроки доставки сократятся в разы. На примере, ОАО Уфаоргсинтез сроки доставки составят от 7-20 дней.

Далее рассмотрим объем производства шпилек на станках ЧПУ (таблица 7).

Таблица 7 – Объем производства шпилек на станках ЧПУ

Наименование	До перепланировки	После перепланировки

Производство шпилек	На 1 станке (шт.)	На 4 станках (шт.)	На 1 станке (шт.)	На 4 станках (шт.)
За час	30	120	27	108
За день	270	1 080	243	972
За месяц	5940	23 760	5 346	21 384
В год	71 280	285 120	64 152	256 608

Из таблицы видно, что за час шпилек после перепланировки производится лишь на 3 штуки меньше. Всего за год производство шпилек уменьшится на 28 512 штук ($285\,120 - 256\,608 = 28\,512$ шт.).

Себестоимость шпилек до и после перепланировки представлены в таблице 8.

Подробнее рассмотрим статьи затрат:

До перепланировки себестоимость 1 шпильки составил $3\,096\,403 / 285\,120 = 10,86$ руб.

Заработная плата составляла:

1) $984\,656 / 12 = 82\,046$ (руб.) - ежемесячная заработная плата 4 рабочих;

2) $82\,046 / 4 = 20\,512$ (руб.) - ежемесячная заработная плата 1 рабочего.

После перепланировки заработная плата двух рабочих составит:

1) $735\,984 / 12 = 61\,332$ (руб.) - ежемесячная заработная плата двух рабочих;

2) $61\,332 / 2 = 30\,666$ (руб.) - ежемесячная заработная плата одного рабочего.

Ежемесячная заработная плата одного рабочего состоит из:

Тариф в час 116,55 руб.

$116,55 * 8ч * 22дня = 20\,512$ руб.

$20\,512 * 30\% = 6\,154$ руб.- доплата рабочему за работу за вторым станком.

$20\,512 + 6\,154 = 26\,666$ руб.

$26\,666 * 15\% = 4\,000$ руб.- северный коэффициент.

$20\,512 + 6\,154 + 4\,000 = 30\,666$ руб. – заработная плата одного рабочего за работу на 2-х станках.

Таблица 8 – Себестоимость шпилек до и после перепланировки

Статьи затрат	До перепланировки (руб.)	С учетом изменения количества выпускаемой продукции (руб.)	После перепланировки (руб.)
Себестоимость (1 шт.)	10,86	-	10,21
Зарплата основных производственных рабочих (за год)	984 656	886 190	735 984
Прямые затраты	1 850 000	1 665 000	1 665 000
Общехозяйственные расходы	156 747	141 072	130 784
Коммерческие расходы	105 000	94 501	88 200
Итого себестоимость	3 096 403	2 786 763	2 619 968

Уменьшаются и прочие расходы на сумму 10 288 руб.: согласно коллективному договору положено 0,5 л. молока в день за вредные условия в суммовом выражении по 19,48 руб. ($19,48 * 22 дня * 12 * 2чел. = 10\,288$ руб.).

В итоге себестоимость выпускаемых шпилек снизится на 0,65 рубля на единицу продукции. Таким образом, объем производства шпилек до перепланировки составил 285 120 шт., а после перепланировки объем производства составил 256 608 шт.

В итоге себестоимость выпускаемых шпилек снизится на 0,65 рубля на единицу продукции.

Рассчитаем себестоимость 1 шпильки после перепланировки.

$2\,619\,968 / 256\,608 = 10,21$ руб.- себестоимость производства 1 шпильки после перепланировки.

В итоге снижение себестоимости шпилек за год 166 795 руб. или снижение на 5,98% ($166\,795 / 2\,786\,763 * 100\% = 5,98\%$).

Рассчитаем выпуск шпилек после перепланировки по старой себестоимости для выявления снижения себестоимости в суммарном выражении.

$10,86 * 256\,608 = 2\,786\,763$ руб.- в пересчете выпуска шпилек по старой себестоимости.

$10,21 * 256\,608 = 2\,619\,968$ руб.- по новой себестоимости.

$2\,786\,763 - 2\,619\,968 = 166\,795$ руб.- снижена себестоимость (на 5,98%).

Продажная цена 1 шпильки до перепланировки составила 11,5 руб., т.е. продажная цена 285 120 шт. составит 3 278 880 руб. После перепланировки продажная цена 1шт. составит 11 руб., продажная цена 256 608 шт. составит 2 822 688 руб.

Прибыль от продаж после перепланировки составит $= 2\,822\,688 - 2\,619\,968 = 202\,720$ руб.

Себестоимость с новым объемом производства (по старой с/с) $= 10,86 * 256\,608 = 2\,786\,762$ руб.

Снижение с/с после перепланировки $2\,786\,762 - 2\,619\,968 = 166\,795$ руб.

$2\,822\,688 - 2\,619\,968 = 202\,720$ руб.

Экономический эффект $= 202\,720 / 2\,619\,968 = 7,7\%$

Мероприятие 2. «Выход на рынок ЖКХ».

Рассмотрим подробнее себестоимость продукции (таблица 9).

Таблица 9 – Себестоимость продукции

Наименование	Цена (руб.)
ЗП основных производственных рабочих	621 360
Прямые затраты	437 774
Потери от брака	22 000
Амортизация	57 000
Общехозяйственные расходы	61 466
Коммерческие расходы	60 000
Прочие расходы	64 000
Итого	1 323 600

Производством комплектов гайка+болт будут заниматься 60 рабочих в течение 10 рабочих дней.

ЗП основных производственных рабочих состоит из:

1) Тарифная ставка (повременная ОТ) 93 руб. 80 коп.

2) Повременная оплата труда за 10 дней составит: Дневная заработная плата составит: $93,8 * 8ч * 10дней = 7\,504$ руб.

3) $7\,504 * 20\% = 1\,501$ руб.- премия согласно положению за 10 дней;

4) $(7\,504 + 1\,501) * 15\% = 1\,351$ руб.- северный коэффициент;

5) $9\,005 + 1351 = 10\,356$ руб. - зарплата за 10 дней на 1 рабочего;

6) $10\,356 * 60 = 621\,360$ руб. - зарплата всех рабочих.

Прямые затраты состоят из:

1) 4,2 тонны металла – 180 000 руб.

2) Обработка и подготовка металла в производство -50 724руб.

3) Электроэнергия 40 000 квт по 3,09 руб.

За 1 квт= $3,09 * 40\,000 = 123\,600$ руб.

4) Вода=300 м3 по 19,56 руб.

За 1 м3= $19,56 * 300 = 5\,868$ руб.

Затраты отдел технического контроля, главные механики, слесаря =77 582 руб.

В связи с тем, что работа еще не налажена –заложена в себестоимость –потери от брака, согласно положению 5% от прямых затрат $437\,774 * 5\% = 22\,000$ руб.

Амортизация (4 группа) - 3,8% от стоимости оборудования $4\,500\,000 * 5\% = 171\,000$ руб., т.к. у нас задействованы 10 дней, следовательно, $171\,000 / 3 = 57\,000$ руб.

Коммерческие расходы (на упаковку комплектов, отгрузка)-60 000руб. (0,5 коп. $* 120\,000 = 60\,000$ руб.)

Прочие расходы - 64 000 руб.- на ремонт основных фондов.

Себестоимость на изготовление 120 000 комплектов составит 1 323 600 рублей.

Себестоимость одного комплекта составит 11,03 руб. ($1\,323\,600 / 120\,000 = 11,03$ руб.).
Продажная цена примерно составит 12,5-12,7руб.

$12,5 * 120\,000 = 1\,500\,000$ - предполагаемая выручка от сбыта этих комплектов.

Прибыль составит $1\,500\,000 - 1\,323\,600 = 176\,400$ рублей.

Стоимость этих комплектов на рынке ЖКХ-13-15 рублей. Если заказчики будут приобретать данную продукцию (по 13 рублей) у конкурентов, то их затраты составят: $13 * 120\,000 = 1\,560\,000$ руб. Т.е. заказчикам выгодно сделать заказ у нас, т.к. наши их затраты составят: $1\,560\,000 - 1\,500\,000 = 60\,000$ руб.

Таким образом, наша гипотеза подтвердилась. Т.к. в данном случае, заказчики предпочтут нашу продукцию, которая такого же качества что и у конкурентов, тем самым спрос у предприятия вырастит и повысится уровень конкурентоспособности предприятия.

Мероприятие 3. «Дополнительное обучение фрезеровщика».

Далее рассмотрим средние показатели поломок резцов и победитовых насадок на предприятии (в месяц).

Таблица 10 – Затраты предприятия на режущие изделия

Наименование	Цена (руб./шт.)	Годовые затраты, руб.	Производство 1 (шт.)	Производство 2 (шт.)	Производство 3 (шт.)
Резец	105	75 600	20	20	20
Победитовая насадка	50	72 000	40	40	40
Затраты на замену резцов			$20 * 3 * 105 = 6\,300$ р. (за 1 месяц) Итого затраты за год: $6\,300 * 12 = 75\,600$ р.		
Затраты на замену победитовой насадки			$40 * 3 * 50 = 6\,000$ р. Итого затраты за год: $6\,000 * 12 = 72\,000$ р.		
Общие затраты			$75\,600 + 72\,000 = 147\,600$ р.		

Далее рассмотрим состав заработной платы фрезеровщика (таблица 11).

Таблица 11 – Заработная плата с совмещением и без

Наименование	Тарифная ставка	Расчет
Оплата труда до совмещения	105руб./час	Тарифная ставка=105*8ч*22 дня=18 480р.
		Премия=18 480*20%=3 696р.
		Северный коэффициент=22 176 *15%=3 326р.
		Итого: 18 480+3 696+3 326=25 502р.
Оплата труда с совмещением	105руб./час	Доплата 20% от тарифной ставки Тарифная ставка=18 480*20%=3 696р. Северный коэффициент=3 696 *15%=554р. Доплата=3 696+554=4 250р.
		Итого оплата труда с совмещением составит: 25 502+4 250=29 752р.
Затраты		Обучение-10 500р. Доплата в год=4 250*12=51 000р. Общие затраты на мероприятие составят: 10 500+51 000=61 500р.

Таким образом, 1 вариант «найм заточника», 2 вариант «покупка новых изделий» не целесообразны. Так как 3 вариант «Дополнительное обучение фрезеровщика» является менее затратным для предприятия. В данный период времени предприятие пользуется 2 вариантом мероприятия и тратят в среднем в год 147 600 руб., если предприятие введет 3 вариант мероприятия, где затраты составят примерно 61 500 руб., тогда предприятие сэкономит на себестоимости 86 100 руб.

Учитывая жесткую конкуренцию, царящую на рынке в наши дни, управление конкурентоспособностью предприятия становится все более важным фактором для руководства [1].

С учетом применения основных методов исследования, можно сделать следующие выводы по поставленным задачам:

1) рассмотрены теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия, а именно рассмотрены различные подходы авторов к понятию «конкуренция» и «конкурентоспособность предприятия», выявлены сходства и различия авторов к данным понятиям; проанализированы основные методики оценки конкурентоспособности предприятия, а также разработана авторская методика оценки потребительского мнения; рассмотрен процесс управления на предприятиях.

2) проанализированы основные экономические показатели предприятия, а именно: анализ активов предприятия, финансовой устойчивости предприятия, ликвидности рентабельности предприятия;

3) проведен анализ конкурентоспособности предприятия на основе «4Р-анализа», SWOT-анализа, а также проведен анализ конкурентов предприятия, анализ персонала предприятия, анализ доставки продукции и анализ ценовой политики предприятия.

4) разработаны несколько мероприятий, которые помогут предприятию повысить уровень конкурентоспособности предприятия;

5) внедрена на предприятии методика оценки потребительского мнения.

Таким образом, наша гипотеза подтвердилась, Так как в данном случае, заказчики предпочтут продукцию исследуемого нами предприятия ООО «Нефтехимпромторг», которая такого же качества что и у конкурентов, тем самым спрос у предприятия вырастит и повысится уровень конкурентоспособности предприятия.

Литература:

1. Баташева М. А., Баташева Э. А. Конкурентоспособность предприятия: сущность и способы ее эффективного повышения // Молодой ученый. - 2015. - № 21. - С. 355-358. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24860481>
2. Белкин В. Н., Белкина Н.А., Владыкина Л.Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия // Экономика региона. - 2015. - № 1. - С.144-156. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25185567>
3. Береговая И.Б. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия // Символ науки. - 2015. - № 12-1.- С. 90-93. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25341771>
4. Болодурина В.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия // Экономические науки. - 2015. - № 11 (42). - С. 18-21. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25340071>
5. Воронов Д.С. Оценка конкурентоспособности крупнейших российских компаний // Вестник УрФУ. Серия экономика и управление. - 2015. - № 5. - С. 717-740. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25029950>
6. Захматова М.В. Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия // Системное управление. - 2014. - № 4 (25). - С. 106-111. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22988957>
7. Зяблицкая Н.В. Конкурентоспособность и адаптационный потенциал предприятия // Теория и практика общественного развития. - 2014. - № 18. - С. 54-59. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22603889>
8. Каштанова А.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономических наук. - 2016. - № 50. - С. 95-103. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26186207>
9. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности // Молодой ученый. - 2014. - № 1. - С. 374-377. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21051603>
10. Матросова Л.Н., Зайцева Л.А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. - 2014. - № 1. - С. 109-115. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21372393>
11. Пугач В.Н., Бажин К.С. Проект-менеджмент как способ инновационных изменений // Научно-методический электронный журнал Концепт. - 2016. - № 11. - С. 179-181. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27450424>
12. Раевский С.В. применение методов проектного управления на предприятиях малого бизнеса // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. - 2016. - № 2. - С. 52-55. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26295605>
13. Раевский С.В. Проблемы управления проектами реформирования предприятий малого бизнеса // Проблемы экономики и юридической практики. - 2018. - № 2. - С. 14-16. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34886708>
14. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами: пер. С англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 288 с.
15. Торгашова А.В., Костина Г.Д. Управление и развитие команды проекта: методы и алгоритмы // Вестник РМАТ. - 2017. - № 1. - С. 38-42. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29344135>
16. Ускова Т.В., Копытова Е.Д. К вопросу о внедрении проектного управления в органах власти // Проблемы развития территории. – Вып. 4 (90). – 2017. – С. 7-27. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29817496>

References:

1. Batasheva M.A., Batasheva E.A. Enterprise competitiveness: essence and methods of its effective increase. *Young scientist*, 2015, no. 21, pp. 355-358. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=24860481>
2. Belkin V.N., Belkina N.A., Vladykina L.B. Theoretical foundations for assessing the competitiveness of an enterprise. *Economy of the region*, 2015, no. 1, pp.144-156. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25185567>
3. Coastal I.B. Factors Affecting the Competitiveness of an Enterprise. *Symbol of Science*, 2015, no. 12-1, pp. 90-93. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25341771>
4. Bolodurina V.A. Methods for assessing the competitiveness of an enterprise. *Economic sciences*, 2015, no. 11, pp 18-21. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25340071>
5. Voronov D.S. Assessment of the competitiveness of the largest Russian companies. *Vestnik UrFU. Economics and Management Series*, 2015, no. 5, pp. 717-740. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=25029950>
6. Zakhmatova M.V. Factors Determining the Competitiveness of an Enterprise. *System Management*, 2014, no. 4 (25). pp. 106-111. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22988957>
7. Zyablitskaya N.V. Competitiveness and adaptive potential of the enterprise. *Theory and practice of social development*, 2014, no. 18, pp. 54-59. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22603889>
8. Kashtanova A.A. Approaches to assessing the competitiveness of an enterprise. *Actual problems of economic sciences*, 2016, no. 50, pp. 95-103. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26186207>
9. Lazarenko A.A. Methods for assessing competitiveness. *Young scientist*, 2014, no. 1, pp. 374-377. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21051603>
10. Matrosova L.N., Zaitseva L.A. Analysis of the enterprise competitiveness management system. *Bulletin of the Perm University. Series: Economics*, 2014, no. 1, pp. 109-115. (In Russian) URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=21372393>
11. Pugach V.N., Bazhin K.S. Project management as a way of innovative changes. *Scientific and methodological electronic journal Concept*, 2016, no 11, pp. 179-181. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27450424>
12. Raevsky S.V. Application of project management methods in small businesses. *Statistics and Economics. Bulletin of UMO*, 2016, no 2, pp. 52-55. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=26295605>
13. Raevsky S.V. Problems of project management of reforming small business enterprises. *Problems of Economics and Legal Practice*, 2018, no 2, pp. 14-16. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=34886708>
14. Sutherland J. *Scrum. The revolutionary method of project management*. Moscow, Mann, Ivanov and Ferber Publ., 2019, 288 p. (In Russian)
15. Torgashova A.V., Kostina G.D. Management and development of the project team: methods and algorithms. *Vestnik RIAT*, 2017, no 1, pp. 38-42. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29344135>
16. Uskova T.V., Kopytova E.D. To the question of the implementation of project management in government. *Problems of Territory's Development*, 2017, vol. 4, pp. 7-27. (In Russian). URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=29817496>