МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(СПбГЭУ)

Факультет управления
Кафедра проектного менеджмента и управления качеством

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Разработка проекта для повышения конкурентоспособности предприятия»

Направление(специальность) 38.03.02. Менеджмент
Направленность(специализация) Управление проектами и бизнесом
Обучающийся 4 курса группы М-1706 очной формы обучения
Скидан Анастасия Владимировна _____.
(подпись)

Руководитель ВКР д.э.н., профессор, Леонова Татьяна Иннокентьевна

_____
(подпись)

Нормоконтроль пройден «__»_____20__г.

_____

«Допущен(а)к защите» «__»_____20__г.

Зав. кафедрой проектного менеджмента и управления качеством д.э.н., профессор

Горбашко Е.А. _____
(подпись)

Санкт-Петербург
2021

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(СПбГЭУ)

Факультет управления
Кафедра проектного менеджмента и управления качеством

УТВЕРЖДАЮ:
Заведующий кафедрой проектного менеджмента и управления качеством

Горбашко Елена Анатольевна
д.э.н., профессор

_____
(подпись)
«_____»_____20__ г.

ЗАДАНИЕ
на выполнение ВКР

обучающегося Скидан Анастасии Владимировны группы М-1706
1 Тема ВКР: Разработка проекта для повышения конкурентоспособности предприятия

2 Цель и задачи ВКР:
Цель ВКР: Разработка проекта повышения конкурентоспособности организации АО «Росспиртпром».
Задачи ВКР: рассмотреть понятие конкуренции как фактора экономического роста, изучить основы управления конкурентоспособностью и процесс разработки конкурентных стратегий компании, обрисовать пути повышения конкурентоспособности; дать общую характеристику АО «Росспиртпром»; охарактеризовать внешнюю среду и оценить конкурентные позиции АО «Росспиртпром»; разработать проект для повышения конкурентоспособности АО «Росспиртпром»; оценить экономическую эффективность проекта.

3 Срок сдачи оформленной ВКР на кафедру проектного менеджмента и управления качеством (с сопроводительными документами):
«26» мая 2021г.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке и изложению в ВКР: теоретические аспекты формирования проектов организации с целью повышения конкурентоспособности; анализ стратегического развития предприятия АО «Росспиртпром»; анализ конкурентоспособности АО «Росспиртпром»; разработка и оценка проекта по повышению конкурентоспособности предприятия.

Руководитель ВКР д.э.н., профессор, Леонова Татьяна Иннокентьевна



_____

(*подпись)*

Студент(ка) Скидан Анастасия Владимировна



_____

(*подпись)*

РЕФЕРАТ

с. 68, рис. 16, табл. 22

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, СПИРТ, ПРОЕКТ, КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Объектом исследования - конкурентоспособность организации АО «Росспиртпром».

Предметом исследования - разработка проекта повышения конкурентоспособности организации АО «Росспиртпром».

Цель работы - разработка проекта повышения конкурентоспособности организации АО «Росспиртпром».

Методы и методология исследования: теоретический, абстрактно-логический, монографический, балансовый методы исследования, экономический, сравнительный, статистический, сценарный анализ, метод системного анализа и SWOT-анализ.

В процессе работы проводилось изучение теоретических основ управления конкурентоспособностью, путем рассмотрения методов оценки конкурентоспособности организации, анализ деятельности и формирование проекта по повышению конкурентоспособности предприятия.

В результате работы разработан проект по повышению конкурентоспособности АО «Росспиртпром», который заключается в модернизации производственных мощностей (установка оборудования большей мощности) на спиртовом заводе ООО «Зернопродукт», которое входит в состав АО «Росспиртпром». Проект даст возможность дополнительно производить в сутки 2000 дал спирта. В результате возрастут выручка и показатели прибыли, а также показатели рентабельности.

Эффективность разработок определяется произведенными расчетами, финансовой устойчивостью и низкой рискованностью проекта, а также увеличением объемов производства.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....6
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.9
1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия.....9
1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации.....13
1.3 Выбор стратегии и проектов предприятия для повышения конкурентоспособности.....24
2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ АО «РОССПИРТПРОМ».....31
2.1 Общая характеристика АО «Росспиртпром».....31
2.2 Оценка стратегического менеджмента и реализованных проектов.....41
2.3 Анализ конкурентоспособности организации.....43
3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «РОССПИРТПРОМ»).....52
3.1 Формирование проекта предприятия по повышению конкурентоспособности.....52
3.2 Оценка эффективности предложенного проекта.....56
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....61
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....64

ВВЕДЕНИЕ

Обоснование темы исследования и ее актуальность. Актуальность темы. В современных условиях рыночной экономики финансовые отношения характеризуется постоянным изменением факторов внешней и внутренней среды, возникновением новых проблем, с которыми приходится сталкиваться бизнесу. В этих условиях стратегическое развитие большинство организаций продемонстрировало свою несостоятельность, вследствие чего привлечение финансовых ресурсов превратилось для них в серьезную проблему. Выявилось то, что не все способны грамотно выстраивать свою деятельность и достигать поставленных целей. Одной из причин такого положения является недостаточное внимание проблеме конкурентных стратегий компаний.

Проблема разработки конкурентоспособного стратегического развития предприятия получила освещение в работах западных и российских ученых, таких как И. Ансофф, М.А. Алексеева, О.С. Виханский, П.В. Забелин, М. Портер, Р. Акофф, И. Ансофф, Г. Минцберг, К. Хофер, Д. Шендель и др.

На сегодняшний день стратегическое развитие является основным ориентиром в управлении предприятием, которое пронизывает всю его деятельность и направлен на обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ, путем повышения конкурентоспособности продукции, создание условий для экономического роста, освоение новых рынков сбыта.

Актуальность темы заключается в том, что сегодня любая организация без ясного и эффективного стратегического развития не может быть конкурентоспособной на рынке. Необходимо учиться стратегическому планированию на более профессиональном уровне, чтобы повысить свои конкурентные позиции. В то же время в процессе разработки и дальнейшего внедрения стратегии очень остро стоит вопрос привлечения финансовых ресурсов для воплощения намеченных путей развития и реализации планов. Полное удовлетворение потребительских вкусов и предпочтений, а также ужесточение требований со стороны клиентов требуют усиленного внимания со стороны руководства и всего персонала любой организации.

Точнее, сегодня ни одна коммерческая организация или отрасль не может достичь превосходства над конкурентами во всех аспектах торговли, потому что товары, которые они продают, одинаковы. Различие между предприятиями торговой отрасли заключается в особенностях средств продвижения товаров на рынке.

Таким образом, изучение данной области представляет собой важный практический и научный интерес, а значит, актуальность темы и ее выбор обоснованы.

С развитием рыночного механизма проблема конкурентоспособности организаций обострилась, и решение требует от всех участников рынка поиска путей повышения конкурентоспособности на рынке.

Поэтому целью данного исследования является разработка проекта повышения конкурентоспособности организации АО «Росспиртпром».

Данная цель определила постановку и последующее решение следующих исследовательских задач:

- рассмотреть понятие конкуренции как фактора экономического роста; изучить основы управления конкурентоспособностью и процесс разработки конкурентных стратегий компании; обрисовать пути повышения конкурентоспособности;
- дать общую характеристику АО «Росспиртпром»;
- охарактеризовать внешнюю среду и оценить конкурентные позиции АО «Росспиртпром» для выбора проекта;
- разработать проект для повышения конкурентоспособности АО «Росспиртпром»;
- оценить экономическую эффективность проекта.

Объектом исследования является конкурентоспособность организации АО «Росспиртпром».

Предметом исследования выступает разработка проекта повышения конкурентоспособности организации АО «Росспиртпром».

В данном исследовании были использованы теоретические методы исследования, в частности сравнение, контент-анализ специальной литературы, обобщение научной, учебно-методической литературы и материалов периодической печати. Также методика исследования основана на использовании экономического, сравнительного, статистического анализа, регионального анализа; применялись абстрактно-логический, монографический, балансовый методы исследования, а также метод системного анализа.

Практическая значимость научного исследования состоит в том, что в нём содержатся теоретические выводы, методические разработки и практические результаты, которые могут быть использованы в деятельности организации с целью повышения её конкурентоспособности.

Результаты работы следующие:

1. Рассмотрено понятие конкуренции; изучены основы управления конкурентоспособностью. Обрисованы пути повышения конкурентоспособности.

2. Дана общая характеристика АО «Росспиртпром».

3. Охарактеризована внешняя среда и оценены конкурентные позиции АО «Росспиртпром», позволяющие сделать выбор проекта.

4. Разработан проект для повышения конкурентоспособности АО «Росспиртпром».

5. Проведена экономическая оценка эффективности проекта.

Структура работы определена характером излагаемого материала, целями и задачами исследования и включает: введение, три главы, заключение, список литературы.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЕКТОВ ОРГАНИЗАЦИИ С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия

Под конкуренцией принято понимать основу для интенсивного развития промышленного общества. Изначально она представляла собой свободную конкуренцию, которая существовала между изготовителями на доступных для них рынках. Однако сущность конкуренции, которая наблюдалась в данном обществе, развивающемся в течение трех столетий, изменялась очень быстро.

В развитых странах наблюдается значительный уровень производства. Также здесь отмечается высокая степень потребления ВВП на одного человека. Это способствует формированию условий, максимально способствующих здоровой конкуренции, а также сотрудничеству в международном экономическом сообществе [15].

Для рыночного сектора по мере промышленного развития характерно назревание современных конкурентных условий. Это существенно меняет направление конкуренции в целом, начиная от применения государственных преимуществ до применения динамично изменяющихся конкурентных преимуществ.

Имеющиеся у государства сравнительные преимущества зависят от его природного размещения. Их можно назвать статичными, однако при этом они не сохраняются навсегда. Также они, чаще всего, не воспроизводятся. Что касается конкурентных преимуществ, они являются динамическими, прочно взаимосвязаны с инновациями, являются, по сути, безграничными. Конкурентные преимущества необходимо четко отграничивать от сравнительных, при этом противопоставлять их нельзя. Когда в одной стране эти два вида преимуществ объединены, это приводит к росту ее конкурентоспособности в мировой экономике.

На сегодняшний день такие преимущества прочно взаимосвязаны с т.н. «информационной революцией». В двадцать первом веке

телекоммуникационные компании, которые смогли так поменять мир, стали первыми по капитализации. Они значительно опередили те компании, которые традиционно были лидерами в этом - предприятия металлургической, нефтяной промышленности, а также автомобильные концерны [22].

Что касается РФ, здесь картина совершенно иная. В нашей стране из 10 компаний-лидеров по капитализации, 7 - энергетические объединения. Нефтяные компании, являющиеся монополистами, не получат конкурентных преимуществ еще очень долго.

Для конкуренции с 50-х годов прошлого века характерны свои особенности. Существующая между отдельными производителями конкуренция на открытых рынках превалировала в разные виды в комбинации с конкуренцией на практически закрытых рынках олигополистических, а также монополистических структур. Это, кроме прочего, происходило, благодаря протекционизму. Поэтому на смену ценовым приемам конкуренции приходили неценовые. Но даже и сегодня нередко эти методы используются в комплексе. Рынки, в связи со сменой структуры спроса от применения стандартизированного массового продукта к удовлетворению личностных инвестиционных, а также потребительских нужд, меняются на стремительно отдаляющие их участки. При этом конкуренция стремительно увеличивается [26].

Фирмам, которые конкурируют друг с другом, нужно увеличивать прибыльность производства, результативность применения денежных и человеческих ресурсов при быстро изменяющемся спросе, усложняющейся структуре рынков. Сегодня конкурентное преимущество - у компании, являющееся сильнейшим инноватором. Нередко конкурентная борьба становится просто разрушительной. По этой причине образуется инновационный уровень конкурентоспособности, при котором возникает сотрудничество между конкурентами. Они взаимно обмениваются последними достижениями, формируют гибкие союзы. Все это приводит к повышению их взаимной конкурентоспособности. В свой черёд, государство ищет

дополнительные пути регулирования с целью формирования объединений с некоторой монополизацией производства. Она нужна, чтобы поддерживать «добросовестную» конкуренцию.

Быстрое увеличение совокупного спроса, а также нарастающая результативность материального производства привели к тому, что выяснилось: увеличение материальных потребностей имеет свои пределы. При этом сформировались основы для того, чтобы рабочая сила в существенном объеме перешла в сферу услуг. В пределах промышленного общества появились необходимые условия для того, чтобы перейти в постиндустриальное общество, которое стало отличительной особенностью нашего столетия.

Образование постиндустриального общества началось еще с 70-х годов двадцатого века. Его развитие основано на интеллектуальных услугах, а также наукоемкой продукции. При этом максимальное значение получает информация, познания, на которых базируются стремительно развивающиеся информационные технологии. Появляются совершенно новые управленческие системы; изготовление продукции, основанное на цифровых технологиях; новые инфраструктурные сети и т.д. На сегодняшний день особенно интересна конкурентоспособность при условии интеграции международных рынков, а также появления «новой экономики» [36].

Максимально современная часть «современной экономики» - это Internet-экономика. Высокоразвитые страны применяют инновационные конкурентные достижения, которые возможны при помощи Интернет-технологий. Это позволяет опередить конкурентов по максимально выгодным участкам динамично увеличивающегося Internet - пространства. После этого появляется возможность сотрудничества и конкуренции как организованных структур, которые представляют фирмы, но и ноу-хау, а также марок, которые ими владеют.

В зарубежной экономической науке особое внимание обращается на анализ конкурентоспособности. При этом данное понятие рассматривалось в максимально обширном понимании.

Конкурентоспособность – это способность объекта или субъекта превзойти своих конкурентов или выдержать конкуренцию на рынке.

Отечественные специалисты обращают внимание на вопросы конкурентоспособности. Принято выделять несколько ее видов. Первый – это т.н. микроконкурентоспособность, подразумевающая взаимосвязь между качеством и стоимостью определенной продукции, изготавливаемой фирмами, либо предоставляемых услуг. Второй вид – мезоконкурентоспособность, подразумевающая результативность деятельности конкретных областей национального хозяйства. Ее возможно оценивать с помощью коэффициентов, свойственных этой области. Так можно увидеть, насколько велики ее шансы развиваться в различных экономических условиях, которые меняются в определенной стране, а также во всем мире.

Современная концепция по вопросам конкурентоспособности предполагает 2 подхода к установлению уровня конкурентоспособности. Это отраслевой, а также территориальный подходы. При втором принято говорить о конкурентоспособности на мировом уровне (объединений транснациональных, интернациональных групп); на макроуровне (отдельных стран); на мезоуровне (определенных регионов); на микроуровне (конкретная фирма). При отраслевом подходе внимание обращается на конкурентоспособность на макроуровне (государственную), на мезоуровне (отраслевую) и микроуровне (изготавливаемой продукции) [34].

На рисунке 1 отображена подобная градация в виде схемы.



Рисунок 1 – Градация понятия конкурентоспособности исходя из уровня изучения

Отметим, что в последнее время происходит обобщение этого понятия. В самом начале конкурентоспособности был свойственен более коммерческий «оттенок». Сегодня же оно используется в максимально широком понимании.

Данную категорию «конкурентоспособности» можно использовать не только по отношению к учебному заведению, а также оказываемым им дополнительным услугам. Ее можно применять в отношении каждого выпускника данного заведения, полученным им при обучении навыкам, знаниям. Кроме того, возможно применять ее, говоря об отдельной специальности, курсе, а также о конкретной профессии.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации

В настоящее время в рыночной экономике повышение конкурентоспособности предприятий, функционирующих как рыночные субъекты, да и национальной экономики в целом выступает необходимым условием для эффективной интеграции страны в глобальную экономику.

Поэтому изучение путей повышения конкурентоспособности выступает актуальной задачей в процессе выработки новых подходов к функционированию современной экономической системы.

Говоря о конкурентоспособности компании, можно рассматривать ее в качестве возможности изготавливать конкурентоспособный продукт, а также приспосабливать его под быстро меняющиеся условия конкуренции. Для того, чтобы остаться на плаву приведении конкурентной борьбы, компании осваивают инновационные разновидности услуг, направления бизнеса. Кроме этого, они не только выдвигают на основное место собственных работников, но и ведут борьбу за каждого потребителя. Для этого исследуется рынок, находятся нужные сведения. После их изучения создаются стратегии завладения рынком [29].

В настоящее время рыночная экономика развивается быстрыми темпами, поэтому у российских предприятий возникают разные проблемы. Они касаются увеличения конкурентоспособности и сегодня считаются одними из самых важных. Требуется. чтобы такие проблемы решались на региональном уровне, поскольку как раз в регионах возможно практическое осуществление всех задуманных проектов. В краткосрочном периоде видятся целесообразными некоторые меры. Их могут принимать бизнесмены, а также исполнительная власть. Это нужно, чтобы ведущие отрасли экономики смогли расширить свой технический и инновационный потенциал, обновить устаревшее оборудование, применяя при этом опыт других стран [12].

Есть ряд направлений (факторов) увеличения конкурентоспособности компании:

- изготовление товара с таким качеством, которое соответствовало бы международным, а также государственным стандартам;
- применение лишь материалов и сырья высокого качества при изготовлении продукции;
- поиск усовершенствованных форм производимой продукции;
- непрерывное обучение сотрудников, их переподготовка;
- регулярное применение инноваций, новшеств;

- маркетинговое изучение рынка, которое помогает узнать возможности потребителей, их запросы;

- увеличение материальной заинтересованности сотрудников, оптимизация их условий труда;

- установление и сохранение деловых отношений с научно-исследовательскими компаниями, вкладывание средств в научные разработки, цель которых – рост качества товара;

- изучение непосредственных конкурентов с целью установления собственных слабых и сильных сторон;

- применение самых результативных мероприятий по рекламе;

- применение марочных фирменных продуктов компании, регистрация собственного товарного знака.

Для повышения конкурентоспособности отечественной рыночной экономики немаловажным моментом является совершенствование инфраструктуры рынка. Это касается как потребительских, так и товарных рынков. Кроме этого, необходимо ликвидировать отрицательное влияние посредников, а также компаний-монополистов на конкуренцию.

Высокий уровень монополизации отечественной экономики выступает одной из наиболее существенных проблем и ограничений для создания позитивной конкурентной среды. Не зря уже укоренилось определение экономики России как страны «естественных монополий».

Приоритетным условием возникновения монополии выступает наличие ограничений в тех или иных формах, по развитию конкуренции, что создает условия для отдельного рыночного субъекта влияния на конъюнктуру таким образом, чтобы иметь возможность максимизировать прибыль за счет снижения эффективности рыночного сегмента в целом. Это влияет на появление чистых потерь общества, прежде всего, при использовании ограниченных ресурсов с учетом их перераспределения. Анализ подобного влияния выходит за рамки потерь какого-либо участника рынка, а определяет потери экономической эффективности в целом на уровне всей экономической системы, поэтому-то

вопросы повышения конкурентоспособности предприятий видятся как наиболее существенные в контексте выработки модели экономического развития, призванной обеспечить конкурентоспособность национальной системы в мировом сообществе. Для этого необходимо снижение монополизации и повышение роли государства как гаранта конкурентного рынка, выступающего, так сказать, «арбитром на рыночном поле». Используя эти пути, государство сможет обеспечить как повышение своей конкурентоспособности, так и укрепить финансовую устойчивость.

Благодаря образованию конкурентных отношений, возможно становление высокоразвитого социума, рынка. К нему относится область изготовления продукции, а также обмена продукцией. Ввиду существенного интереса к вопросам увеличения конкурентоспособности субъектов стало создаваться множество разных разработок. Их цель - решение данных проблемных вопросов. Рост эффективности предприятия способствует его развитию и улучшению работы.

Для установления положения, занимаемого компанией на рынке (как внутреннем, так и внешнем), требуется выполнить оценку его конкурентоспособности. В наше время есть много разных методов оценивания конкурентоспособности компаний. Возможно их распределение по группам и выделение главных особенностей. У каждой группы методик есть как достоинства, так и недостатки. Рассмотрим их подробнее:

1. Матричные методики гарантируют значительную адекватность оценки. Их можно назвать достаточно простыми. Эти методики позволяют наглядно увидеть конкурентоспособность компании. Вместе с тем, они не дают представления о причинах той или иной ситуации. Кроме этого, для них необходимо применять точные маркетинговые данные, для чего необходимо выполнять некоторые исследования.

К матричным способам относится множество методик оценивания конкурентоспособности. Это матрицы:

- Бостонской консультативной группы (BCG);

- «Стадии жизненного цикла товара» (ADL);
- General Electric/McKinsey («Привлекательности рынка»);
- Портера;
- Ансоффа;
- Томпсона-Стрикленда.

2. Те методы, которые базируются на результативности конкуренции, принимают во внимание различные элементы работы компании. Чаще их применяют при оценивании промышленных компаний. Главная идея таких методов - в возможности установить степень конкурентоспособности компании при помощи объединения способностей компании, а также получения конкурентных преимуществ. Однако сумма различных составляющих сложной системы (компании), зачастую не дает таких же результатов, как система в общем.

3. При использовании комплексного подхода к оцениванию можно принимать во внимание как имеющийся уровень конкурентоспособности компании, так и предполагаемые изменения его впоследствии. Достоинство данного метода - простота выполняемых вычислений, а также возможность однозначно толковать итоги. Вместе с тем, с помощью таких методов невозможно в полной мере охарактеризовать работу компании.

Оценивание конкурентоспособности изготавливаемого компанией продукта - самостоятельный этап оценивания всей конкурентоспособности компании. Конечно, если конкурентоспособность продукта высока, конкурентоспособность компании будет также высокой. Тем не менее, приравнивать конкурентоспособность продукта к конкурентоспособности компании, отождествлять их - неправильно. Это связано с тем, что значение конкурентоспособности товара не позволяет полностью оценить слабые, а также сильные моменты в работе компании.

Под конкурентоспособностью товара принято рассматривать его способность быть проданным в настоящее время. С целью установления конкурентоспособности товара применяют разного рода методы. Они могут

быть математическими, маркетинговыми и проч. Чаще всего при вычислении значения конкурентоспособности по каждой разновидности товара применяют способ, подразумевающий вычисление различных параметрических индексов. Принято выделять разные параметры оценивания конкурентоспособности товаров компании: эргономические, технические, эстетические, экономические, нормативные и проч. Возможно распределение их по группам:

1. Параметры нормативного и правового характера. Они отображают ТБ (экологической, технической и проч.) применения продукции на этом рынке. Также они отображают патентные и правовые требования. Соблюдение данных параметров – строго обязательно, иначе конкурентоспособность будет утрачена.

2. Экономические - касаются расходов потребителя на покупку, применение продукции в течение всего времени использования. К ним относится:

- затраты на перевозку, а также установку;
- стоимость товара;
- обучение работников;
- использование;
- страховые взносы, также налоговые платежи;
- ремонт;
- использование;
- техническое обслуживание.

Чаще всего используют стоимость потребления - экономический параметр, который состоит из расходов покупателя на покупку продукции, ее применение.

3. Параметры потребительского характера – описывают потребительские свойства продукта. Принято говорить о наличии «жестких», а также «мягких» параметров.

Говоря о «жестких», нужно отметить, что у них есть нормативные, а также технические параметры. Технические ответственны за функции товара и его

свойства. Они устанавливают сферу его использования, удобство применения. Кроме того, они определяют долговечность, а также надежность и технологические решения. Нормативные обязаны соответствовать принятым государственным, а также мировым стандартам, применяемым на том рынке, на котором будет реализовываться продукция.

«Мягкие» устанавливают эстетические свойства (упаковка, расцветка, внешний вид). Также они устанавливают психологические свойства продукции (привлекательность, популярность, доступность). На сегодняшний день увеличивается значение именно таких параметров, поскольку они делают продукцию уникальной.

Можно назвать конкурентоспособность достаточно многогранным понятием. По этой причине с целью ее оценивания применяется множество методик. Изучив существующие способы оценки уровня конкурентоспособности компании, установив их сильные и слабые стороны, можно сделать важный вывод. Чтобы оценка была достоверной, а также с целью увеличения конкурентоспособности компании, производимого ею продукта, требуется применение нескольких способов из данных групп.

Были изучены публикации на тему подготовки способов оценивания конкурентоспособности компаний, специфики их использования. Принимая во внимание главные требования, предъявляемые к подобным способам, можно выделить ряд классификационных параметров изученных способов:

- объект оценивания;
- доступность применяемых данных;
- тип применяемых данных;
- уровень коэффициентов оценивания конкурентоспособности (отдельные, интегральные, групповые);
- применение простых либо взвешенных показателей;
- тип отражения результатов (безразмерный показатель, коэффициент с установленной размерностью, рейтинг, матрица и проч.);

- вид создания модели (может быть аддитивным либо мультипликативным);

- база сопоставления сведений (сведения оцениваемой компании за прошлые периоды, один конкурент или несколько);

- учитывание в ходе оценивания уровня конкурентоспособности, изменений ее факторов;

- существование формул вычисления показателей оценивания.

Кроме этого, способы оценивания конкурентоспособности компании возможно группировать в 3 группы методов (исходя из объекта оценки):

1. Описание отрасли, а также наблюдающейся в ней конкурентного противостояния. Объединяет методы Багиева Г., Томпсона А. и Стрикланда А., Голубкова Е., Щиборща К, Млоток Е.

2. Оценивание конкурентоспособности товара. Объединяет матрицы «Мак-Кинзи - Дженерал Электрик» и БКГ; методы Воронова А., Захарченко В., Моисеевой Н., Фатхутдинова Р.

3. Оценивание экономических показателей работы компании. Это метод «Дан энд Брэдстрит», установление конкурентного статуса компании на рынке, Тарана В., рейтинговое оценивание Щиборща К., методы Батурова О. и Мошковой Л., Фасхиева Х., Целиковой Л., Шальминовой А., Максимова И. а также другие [17].

Главным параметром конкурентоспособности компании для 1-й группы методов является уровень существующей конкуренции во всей отрасли. К примеру, метод А. Стрикланда и А. Томпсона предполагает использование матрицы 5 сил Портера М. как обобщающего средства исследования. Такая матрица - это аналитическая модель, которая состоит из 5 конкурентных сил. Это поставщики; потребители; возможные дополнительные участники рынка; конкурентная борьба; возможное замещение продукции другой отрасли.

С целью исследования условных конкурентных позиций компании отрасли, предвидения их дальнейших действий, применяют карту стратегических групп. При этом подразумевается, что в конкурентной среде

выделяется ряд «совокупностей» компаний (стратегических групп). Каждая из таких совокупностей имеет некоторые похожие стратегические особенности. Отнесение компания к какой-то из таких групп дает возможность сосредоточить все внимание только на прямых конкурентах.

Такой способ вполне можно применять при оценивании конкурентной ситуации, которая складывается в отрасли из-за применения довольно доступных данных. Тем не менее, рассмотрение только качественной информации уменьшает объективность этого способа, а значит – и комплексность оценивания конкурентоспособности.

Рассмотрим метод Г. Багиева, который базируется на разностороннем изучении состояния рынка. Также анализируется, какое положение здесь занимают компании-конкуренты, исходя из показателей структуры рынка, изменения его объемов. Для этого изучается конкурентное окружение. Это дает возможность уменьшить субъективность качественных показателей отрасли специалистов. Тем не менее, не совсем правильно считать показатель доли рынка компании главным показателем ее конкурентоспособности. Установить эту долю точно - достаточно проблематично [31].

Другая группа способов оценивания конкурентоспособности изучает как базу конкурентоспособности компании степень конкурентоспособности продукта, оценивать который возможно графическими методами, а также аналитическими.

Популярная матричная методика установления конкурентоспособности - это Матрица БКГ (расшифровывается как «Бостонская консалтинговая группа»). Основной инструмент при этом – матрица, созданная на основе 2-х. Преимущество методики - графическое отображение данных, благодаря которому можно наглядно оценивать позиции продукта разных изготовителей. Тем не менее, подобное представление довольно относительно, поскольку принимаются во внимание только 2 характеристики. Они могут не быть главными в определенных отраслях.

Рассмотрим модификацию предыдущей методики - матрицу «Мак-Кинзи – Дженерал Электрик». Преимущество ее - в совмещении стоимостных сведений (объемы вложенных средств, рентабельность) с балльными (возможности компании, ее стратегия). Также ее достоинство - наглядное отображение итогов. Недостатком возможно назвать отсутствие общего итогового показателя, а также невозможность точного толкования его впоследствии [19].

Нужно отметить, что при помощи матриц возможно получить только обобщенное представление касательно позиции товара компании, а также стратегии работы. При этом не уточняются моменты работы компании, которые нужно откорректировать. Также одним из видов методов из этой группы можно назвать сравнение компаний по направлениям компетентности. Для этого создаются сектограммы (многоугольники конкурентоспособности). При изучении на одном изображении сектограммы разных компаний, можно без труда сопоставить степени их конкурентоспособности по разным показателям.

Особое внимание нужно обратить на методы оценивания конкурентоспособности товара, не вошедшие в известные группы способов оценивания конкурентоспособности компании. Причина этого в том, что нет отождествления этих понятий. Самыми популярными можно назвать оценивание конкурентоспособности, исходя из уровня продаж; модель Розенберга; балльную методику; вычисление интегрального коэффициента конкурентоспособности. Применение данной модели с позиции взаимодействия с продуктом связано с большим количеством сложностей [18].

К примеру, оценивание продукта определяется мнениями специалистов, которые могут быть субъективными. Мнения опрошенных не указывают, какие качества товара нужно изменить. Также отсутствует сравнение в наилучшими характеристиками. Достоинства этой методики - возможность сравнения каждого продукта с определенным числом. Это упрощает сопоставление их конкурентоспособности. Если число высокое, значит товар конкурентоспособен.

Оценивать конкурентоспособность продукции, базируясь на уровне ее продаж довольно просто, при этом обычно не возникает каких-либо сложностей. Это связано с тем, что исходных данных для этого нужно совсем немного. Недостатки методики – ее нельзя использовать при оценивании межфирменной продукции, конкурирующей на рынках. Причина этого - в отсутствии точной информации касательно объемов реализации определенной продукции конкурентами. В связи с этим методика будет эффективной лишь в случае использования ее для оценивания внутрифирменной конкуренции продукции. Вместе с тем метод недостаточно точен, поскольку иногда массовость реализации вызвана совсем не высокой конкурентоспособностью продукции. Причина может заключаться в нехватке либо отсутствии продукта-конкурента, либо в незначительной конкурентной среде [27].

Подтвердить факт конкурентоспособности изучаемого продукта либо подтвердить существование у него слабых сторон при сопоставлении с аналогичным продуктом. При этом не принимается во внимание воздействие каждой из характеристик на предпочтения покупателя в процессе выбора продукта [23].

Чаще других применяются методики, базирующиеся на вычислении групповых, а также отдельных показателей конкурентоспособности. Кроме того, в этих методиках подразумевается сравнение экономического эффекта продукции с расходами на ее покупку, а также применение. Отметим, что есть способы, базирующиеся на количественных данных касательно стоимости продукции, ее качества. Также есть способы, базирующиеся на качественных сведениях.

Вторая категория способов подразумевает применение лишь количественных данных. Необходимость применения формируемых экспертами балльных оценок, связана с нематериальностью факторов конкурентоспособности. В связи с этим их количественное оценивание невозможно [25].

Чтобы оценить, насколько конкурентоспособна потребительская продукция, нередко применяют балльный способ. Он дает возможность отследить с максимально возможной точностью предпочтения покупателей в процессе выбора какого-либо продукта-конкурента. Метод не представляет сложности в расчетах, он сводит к минимуму трудности с количественным установлением качественных характеристик.

Третья категория способов оценивания конкурентоспособности компании – самая многочисленная. Все способы, в нее входящие, основаны на оценивании экономических результатов работы компании. Обратим внимание на метод, применяемый консалтинговой компанией из США «Дан энд Брэдстрит». Этот способ очень похож на способы изучения хозяйственной, а также производственной деятельности компании. Его преимущества - полнота, а также интегративность. Он имеет значение для управленческой деятельности, поскольку позволяет дать оценку положения дел в компании, определить граничные пределы значений некоторых показателей деятельности. Кроме того, с помощью этого способа можно оценивать показатели в количественном соотношении, сопоставлять со значениями аналогичных показателей у конкурентов. Недостатков у метода два. Первый - при оценивании не принимаются во внимание конкурентные возможности (выполняется т.н. моментное оценивание). Второй недостаток – нет возможности оценить качественные показатели [20].

1.3 Выбор стратегии и проектов предприятия для повышения конкурентоспособности

Говоря о конкурентной стратегии, подразумевают желание компании стать конкурентоспособной в своей отрасли. Цель конкурентной стратегии заключается в получении выгодной устойчивой позиции, которая даст компании возможность противодействовать влиянию сил, от которых зависит существующее в отрасли соперничество между конкурентами [24].

Есть ряд методов систематизации конкурентных стратегий. Первый предполагает, что основные конкурентные стратегии - это 3 типа действий,

целью которых является получение конкурентных преимуществ компанией. Сточки зрения Портера М., это:

- желание предприятия быть изготовителем с небольшими расходами. Чаще всего, получить подобные преимущества можно с помощью реализации традиционных услуг и продуктов (массового спроса). При этом добавленная стоимость отсутствует, а у компании есть надежные каналы распределения;

- другое действие – дифференциация, когда компания стремится стать уникальной в определенной характеристике изготавливаемого продукта, которая важна покупателям. Это может быть непосредственно особенность продукта, способы его доставки и т.п.;

- фокусирование, подразумевающее занятие компанией того рыночного сегмента, который она обслуживает лучше своих конкурентов [16].

Фокусирование в данном случае связано или с увеличением дифференциации продукта, или с преимуществами в части уменьшения расходов.

Если говорить о развитии торговых компаний, большая их часть пользуется сегодня способом «минимизации расходов». В первую очередь, это вызвано тем, что большинство компаний, чтобы оставаться конкурентоспособными, должны тратить большие суммы в усовершенствование, а также восстановление своих ОПФ (расшифровывается как «основные производственные фонды»).

Котлер Ф. – разработчик второго подхода. Он создал собственную систематизацию стратегий. Она базируется на имеющейся у компании доле рынка. Это стратегии:

- «лидера». Компания, которая лидирует на рынке услуг, является здесь самой основной. Ее конкуренты такое положение вещей признают. У такой компании-лидера есть большое количество стратегических альтернатив;

- увеличение первоначального спроса, цель которого – поиск новых покупателей, расширение возможностей применения продукта/услуги, повышение разового использования [11];

Чаще всего такой стратегией пользуются на первых этапах жизненного цикла услуг торговли.

- стратегия, проводимая новой компанией для защиты занятой ею части рынка от конкурентов, представляющих наибольшую опасность (т.н. оборонительная стратегия);

- стратегия, предполагающая увеличение рентабельности путем максимального применения эффекта опыта (наступательная) [3];

Практика подтверждает, что все же есть определенные границы, переступая которые становится неэффективно и дальше расширять имеющуюся долю рынка.

- существует также стратегия демаркетинга, предполагающая уменьшение имеющейся доли рынка для недопущения обвинений в монополизме.

Стратегия «идущего за компанией-лидером». «Идущий за лидером» является конкурентом незначительной части рынка. Он придерживается адаптивного поведения и принимает решения, с учетом принимаемых конкурентами.

Стратегия, при которой компания «бросает вызов». Если фирма занимает не главную позицию на рынке, она может «бросить вызов» компании-лидеру, чтобы отвоевать себе его место. В данном случае необходимо решить 2 главных задачи. Нужно правильно оценить возможную реакцию лидера, его предполагаемые способы защиты. Кроме того, нужно выбрать плацдарм для наступления.

«Специалист». Данная стратегия подразумевает, что компания нацелена на 1 либо несколько рыночных сегментов. Иными словами – она больше внимания обращает на качественную сторону своей части на рынке. Можно предположить, что эта стратегия максимально приближена к разработанной Портером М. стратегией фокусирования. И хотя «специалиста» можно назвать, отчасти, лидером в его рыночном сегменте, с позиции рыка этой услуги ему необходимо придерживаться и стратегии «следующего за лидером» [5].

Перейдем к изучению третьего метода создания стратегического плана компании. Он базируется на т.н. цикле развития компании, который представляет собой постепенное чередование этапов «рост» - «потеря стабильности» - «выживание».

Первоначальный путь развития торговых компаний представляет собой нишевую специализацию. Ее основное направление – это работа на конкретном территориальном рынке. Понимание его потребностей. способность оперативно подстраиваться под их изменения, гарантирование индивидуального подхода - основа эффективной работы компаний. Благодаря этому они получают преимущество по расходам по сравнению с большими торговыми центрами. Даже больше – небольшой объем рынка представляет собой географическую гарантию того, что здесь еще очень долго не будет усиления конкуренции. Иными словами – потенциальные конкуренты еще на протяжении долгого промежутка времени не войдут в этот сегмент.

Второй путь стратегического развития компаний.

Стратегия дифференциации. Она базируется на изготовлении широкого ассортимента продукции с единым функциональным предназначением. Это дает компании возможность обслужить максимальное количество потребителей, потребности которых различаются [33].

Говоря о «потребительской ценности продукта» нужно отметить, что она устанавливается оцениваемым с субъективной точки зрения соотношением между уровнем значимости продукта для покупателя и его стоимостью. Потребитель выполняет требуемое действие, к примеру- покупку продукта, когда потребительская ценность для него выше установленной рыночной стоимости.

Можно предположить, что для торговой услуги характерны определенные признаки, ввиду чего ее потребительскую ценность можно рассчитать. Она вычисляется как сумма произведений признаков на весовые коэффициенты. Покупатели (с некоторой субъективностью) определят разные весовые коэффициенты для характеристик одной и той же продукции. Таким образом,

предлагая услугу (большой ассортимент продукции), компания повышает возможность ее привлекательности для широкого круга возможных покупателей.

Есть 2 разновидности дифференциации. Она может быть горизонтальной, когда стоимость примерно одинакова, при этом усредненный уровень дохода покупателей – одинаковый. Вертикальная дифференциация предполагает, что усредненный уровень доходов покупателей и стоимость различаются. Подобная дифференциация дает возможность компании получить доступ к разным группам потребителей. Это приводит к росту объемов продаж [16].

При максимальном дифференцировании услуг, предлагаемых торговой точкой, при максимальном ассортименте разных услуг компании возможна продажа значительных объемов продукции. Однако при этом повышается удельная себестоимость услуг. Следовательно, стратегия дифференциации через какое-то время противоречит стратегии сокращения расходов. Это связано с тем, что в случае предложения в незначительном количестве множества торговых услуг преимуществами эффекта масштаба можно пользоваться не всегда. Это следует напрямую из правила стратегических кривых. Использование стратегии дифференциации будет эффективно, лишь если отсутствует эластичность спроса по стоимости, а структура отраслевого рынка достаточно сложная.

Главные проблемные моменты, которые появляются при использовании стратегии дифференциации – значительные расходы на создание имиджа, рекламу. Также возможно повышение стоимостного момента в конкуренции. Кроме этого, могут появиться торговые услуги – имитаторы [4].

Стратегия фокусирования, предполагающая сегментирование рынка. При этом подразумевается, что будет обслуживаться лишь небольшая часть покупателей, у которых есть специфические потребности. Успешнее всего такая стратегия осуществляется, если:

- есть довольно большое количество покупателей с особыми потребностями в продукции этого функционального предназначения;

- есть довольно небольшие группы потребителей, имеющих особые запросы, не удовлетворенные в достаточной мере;

- ресурсы компании довольно невелики, они не дают возможности работать с большими группами клиентов, имеющих достаточно стандартные потребности [7].

Стратегия инновации (или продвижения новшеств). При этом подразумевается, что конкурентные преимущества компания получает, изготавливая полностью новые технологии, продукты, либо инновационным способом удовлетворяет нужды потребителей.

Те компании, которые применяют такую стратегию, становятся более конкурентоспособными благодаря проведению кардинальных изменений в разных сферах. Они таким образом могут получить сверхприбыль благодаря резкому повышению рентабельности продаж либо благодаря образованию нового сегмента клиентов.

Как подтверждает статистика, работа по образованию, а также продвижению инноваций, прежде всего, связана с огромным риском. Также при этом наблюдается значительный уровень прибыльности. В ряде случаев он втрое выше, чем усредненная прибыльность инвестиций. Так происходит в высокоразвитых в экономическом плане государствах [28].

Стратегия быстрого реагирования (Нацеленность на рыночные потребности). Ее следует рассмотреть подробнее. Она подразумевает, что успех может быть достигнут с помощью оперативной реакции происходящие во внешнем окружении преобразования. Чтобы адаптировать услугу к другим запросам рынка, требуется определенное время.

Следовательно, небольшие торговые компании, ввиду особенностей своей работы, не могут пользоваться основными из существующих конкурентных стратегий. Кроме того, нужно заметить, что существенное конкурентное преимущество - индивидуальный подход к любому потребителю [13]. Для того, чтобы эффективно осуществлять клиентско-ориентированный подход, необходимо ведение грамотной маркетинговой политики.

Таким образом, на рисунке 2 изображена схема, которая показывает что нужно сделать, чтобы выбрать направление стратегии и проект.

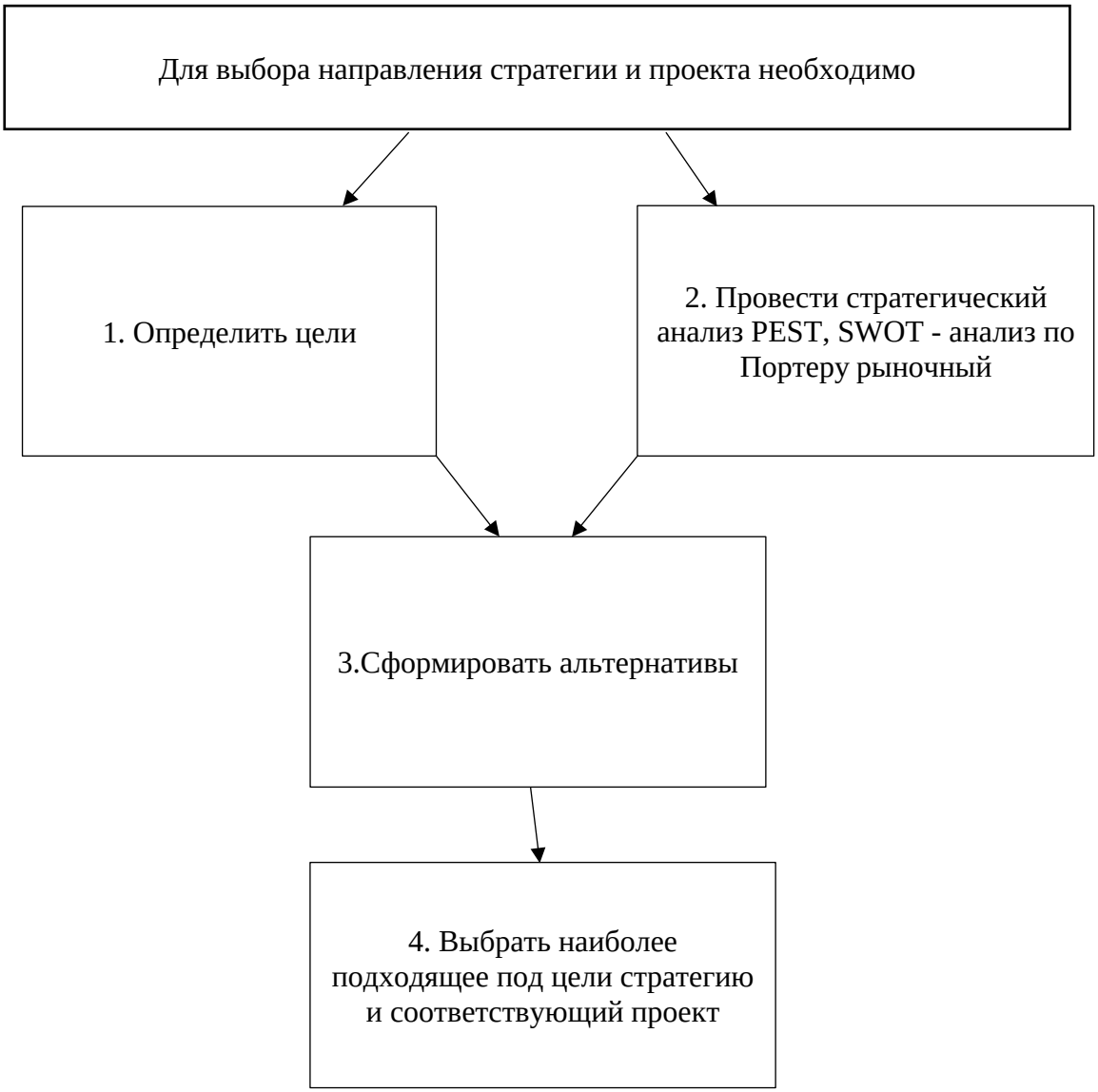

Рисунок 2 – Схема выбора направления стратегии и проекта

2. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ АО «РОССПИРТПРОМ»

2.1 Общая характеристика АО «Росспиртпром»

В качестве объекта исследования выступает акционерное общество «Росспиртпром» (АО «Росспиртпром»), которое было создано в 2009 г. в соответствии с Постановлением правительства от 29 декабря 2007 г. № 1014 «Об особенностях приватизации федерального государственного унитарного предприятия «Росспиртпром» (федерального казенного предприятия)» и распоряжением Федерального агентства по управлению государственным имуществом от 26 декабря 2008 г. № 2681-р «Об учреждении открытого акционерного общества «Росспиртпром». [1]

Организационно-правовая форма собственности – акционерное общество.

Форма собственности – частная.

Месторасположение предприятия: г. Москва, Кутузовский проспект, д. 34, стр. 21.

100% акций предприятия принадлежит государству. При этом компетенции общего собрания акционеров закреплены за Федеральным агентством по управлению государственным имуществом [38].

В соответствии с действующей стратегией развития АО «Росспиртпром» деятельность предприятия сосредоточена на развитии спиртосодержащей продукции. На рисунке 3 представлен полный производственный цикл предприятия, который состоит из восьми спиртовых заводов и двух сервисных компаний.

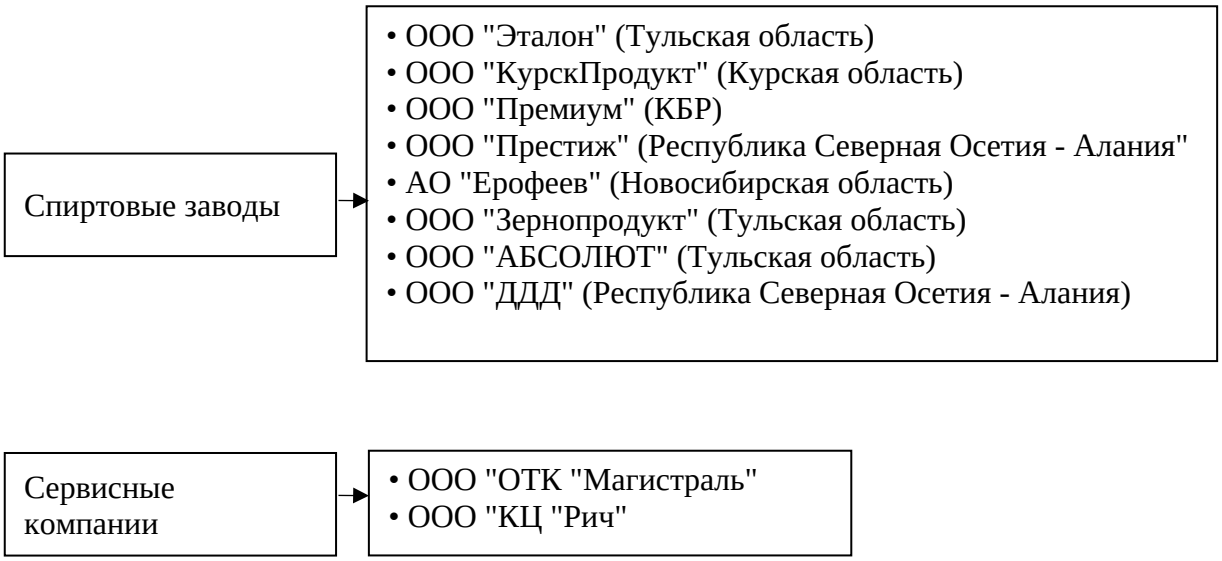

Рисунок 3 – Структура производственного цикла АО «Росспиртпром»

Миссия предприятия: активное участие в формировании цивилизованного рынка алкогольной продукции в Российской Федерации в качестве высококапитализированной компании – крупнейшего отечественного производителя этилового спирта из пищевого сырья.

Обеспеченность и эффективность использования основных средств представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Обеспеченность и эффективность использования основных средств АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Выручка, млн. руб.	11387	13875	14490	127,3
Среднегодовая стоимость основных средств, млн. руб.	5634	5253	5186	92,0
Среднесписочная численность работников, тыс. чел.	5,69	5,69	5,70	100,2
Чистая прибыль, млн. руб.	1080	1351	1513	140,1
Фондовооруженность, тыс. руб./1 работника	990	923	910	91,9
Фондоотдача, руб.	2,02	2,64	2,79	138,3
Фондоемкость, руб.	0,49	0,38	0,36	73,5
Рентабельность основных средств, %	19,2	25,7	29,2	+10,0 п.п.

Выросла эффективность использования основных средств, что выразилось в росте фондоотдачи и фондорентабельности, а также снижении фондоемкости. Так, фондоотдача возросла с 2,02 руб. в 2018 г. до 2,79 руб. в 2020 г. Фондорентабельность возросла на 10 п.п. и составила 29,2%. Фондоемкость

снизилась с 0,49 руб. в 2018 г. до 0,36 руб. в 2020 г. Это обусловлено ростом выручки и чистой прибыли, а также снижением стоимости основных средств, как и показывает рисунок 4.

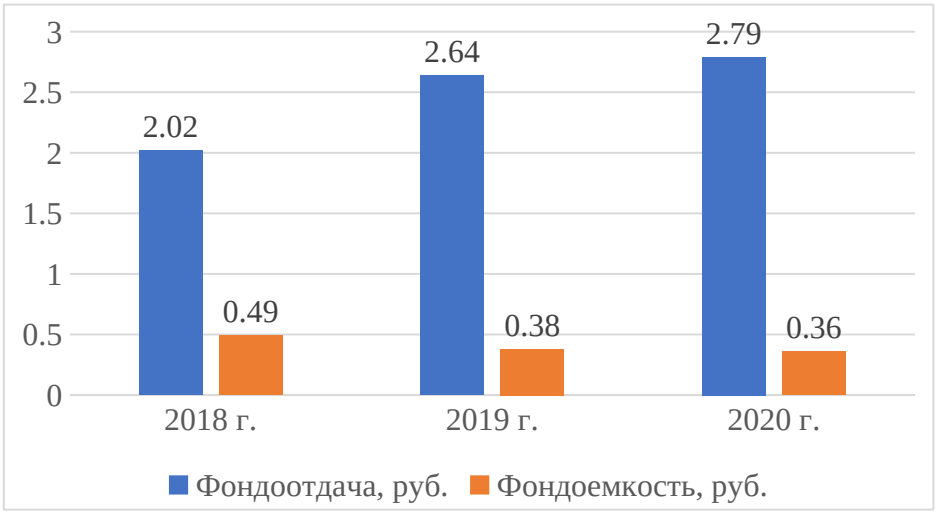

Рисунок 4 – Показатели эффективности использования основных средств АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг., руб.

Фондовооруженность снизилась на 8,1% и составила в 2020 г. 910 тыс. руб./1 работника. Это обусловлено ростом среднесписочной численности работников и снижением стоимости основных средств.

Показатели эффективности использования оборотных средств представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Экономическая эффективность использования оборотных средств в АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Выручка, млн. руб.	11387	13875	14490	127,3
Среднегодовая стоимость оборотных средств, млн. руб.	5746	5325	6025	104,9
Чистая прибыль, млн. руб.	1080	1351	1513	140,1
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,98	2,61	2,40	121,5
Продолжительность одного оборота, дней	184	140	152	82,7
Рентабельность оборотных средств, %	18,8	25,4	25,1	+6,3 п.п.

Эффективность использования оборотных средств возросла, что произошло в результате более существенного темпа роста выручки и чистой

прибыли по сравнению с темпом роста стоимости оборотных средств. В результате коэффициент оборачиваемости оборотных средств увеличился на 21,5%. При этом период их оборота снизился с 184 дней в 2018 г. до 152 дней в 2020 г., как показано на рисунке 5, что положительно характеризует политику управления оборотными средствами. Рентабельность оборотных средств возросла вследствие более существенного темпа роста чистой прибыли. Так, в 2020 г. значение показателя составляло 25,1%, что выше уровня 2018 г. на 6,3 п.п.

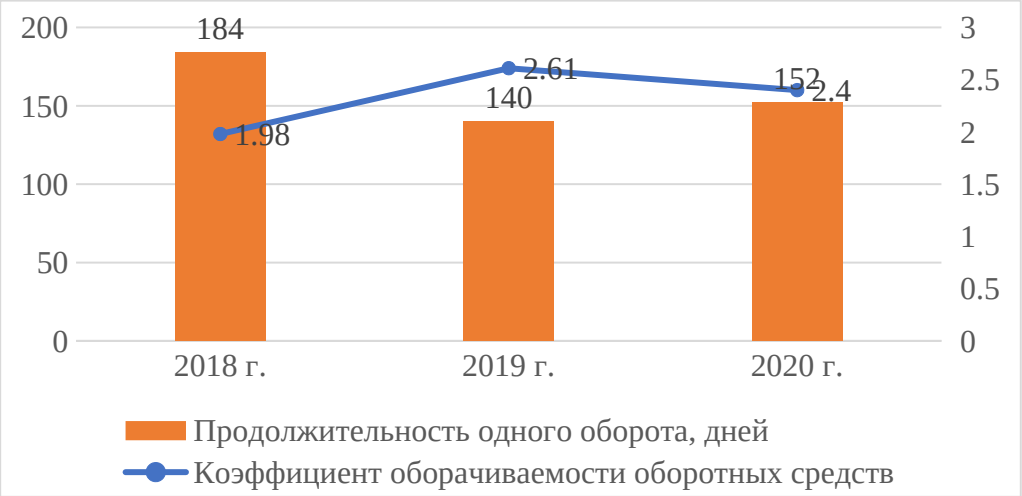

Рисунок 5 – Показатели эффективности использования оборотных средств АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Эффективность использования персонала предприятия представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Эффективность использования персонала АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Выручка, млн. руб.	11387	13875	14490	127,3
Среднесписочная численность работников, тыс. чел.	5,69	5,69	5,70	100,2
Отработано млн. человеко-часов	11,04	11,04	11,06	100,2
Выработка на 1 работника по выручке, тыс. руб.	2001,2	2438,5	2542,1	127,0
Выработка по выручке на 1 чел.- ч, руб.	1031,4	1256,8	1310,1	127,0

Более существенный темп роста выручки по сравнению с темпом роста среднесписочной численности персонала привел к росту производительности труда. Это выразилось в росте выработки, как в расчете на одного сотрудника,

так и на 1 чел.-час. Так, выработка на 1 работника возросла на 27% и составила в 2020 г. 2542,1 тыс. руб. При этом выработка на 1 чел.-час увеличился с 1031,4 руб. в 2018 г. до 1310,1 руб. в 2020 г.

Далее в таблице 4 проведена оценка финансовых результатов и показателей рентабельности АО «Росспиртпром».

Таблица 4 – Финансовые результаты деятельности АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Выручка, млн. руб.	11387	13875	14490	127,3
Себестоимость продаж, млн. руб.	7372	9773	10662	144,6
Валовая прибыль, млн. руб.	4015	4102	3828	95,3
Прибыль от продаж, млн. руб.	2146	2086	2303	107,3
Прибыль до налогообложения, млн. руб.	1505	1542	2048	136,1
Чистая прибыль, млн. руб.	1080	1351	1513	140,1
Рентабельность затрат, %	29,1	21,3	21,6	-7,5 п.п.
Рентабельность продаж, %	18,8	15,0	15,9	-2,9 п.п.

Темп роста расходов был более существенным по сравнению с темпом роста доходов. Как следствие, это снижению показателей рентабельности, в то время как показатели прибыли имели тенденцию к росту, что и показано на рисунке 6. Следовательно, необходимо работать в направлении повышения доходности бизнеса.

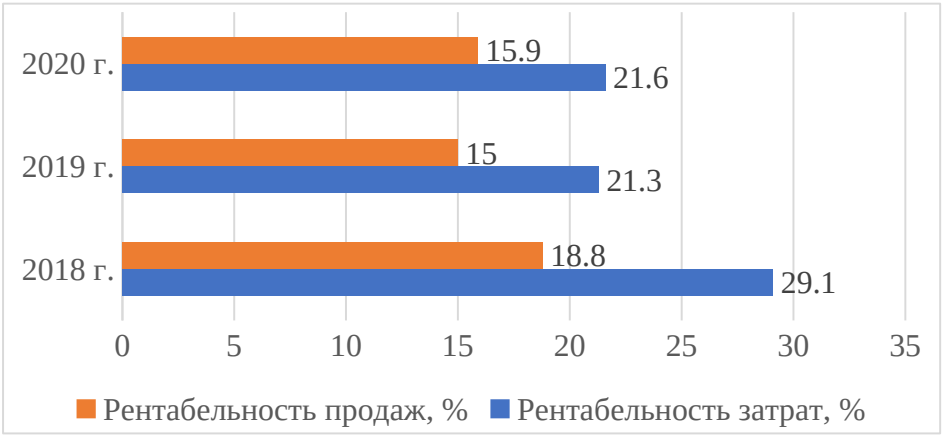

Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг., %

Таким образом, в динамике было отмечено снижение доходности бизнеса предприятия, в то время как эффективность использования ресурсов АО

«Росспиртпром» возросла. Для более полной оценки проведем анализ финансового состояния предприятия.

Чтобы оценить платежеспособность предприятия в таблице 5 приведено сравнение активов, сформированных по степени убывания ликвидности, с пассивами, сформированными по степени срочности обязательств.

Таблица 5 – Анализ платежеспособности АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Актив				Пассив				Платежный излишек (недостаток)		
Статьи	2018 г.	2019 г.	2020 г.	Статьи	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Ликвидные активы (А1)	112	312	327	Срочные обязательства (П1)	2073	2164	2284	-1961	-1852	-1957
Быстрореализуемые активы (А2)	4742	4161	4386	Краткосрочные пассивы (П2)	3709	2937	2649	1033	1224	1737
Медленно реализуемые активы (А3)	892	852	1312	Долгосрочные пассивы (П3)	3755	2968	2059	-2863	-2116	-747
Трудно реализуемые активы (А4)	9875	9909	9271	Постоянные пассивы (П4)	6126	7206	8418	3749	2703	853
Итого	15663	15275	15411	Итого	15663	15275	15411	-	-	-

Из таблицы видно, что срочные обязательства значительно превышают ликвидные активы. Из этого следует, что предприятие не является платежеспособным в текущий момент времени. Второе неравенство выполняется, однако, медленно реализуемые активы ниже долгосрочных обязательств предприятия. Кроме того, трудно реализуемые активы выше собственного капитала предприятия, что свидетельствует об отсутствии собственного оборотного капитала. Таким образом, минимальное условие

платежеспособности (А4 > П4) не выполняется, поэтому предприятие нельзя считать платежеспособным.

Для более полной оценки финансового положения АО «Росспиртпром» в таблице 6 рассчитаем показатели ликвидности.

Таблица 6 – Показатели ликвидности баланса АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Показатели	Оптимальное значение	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., +/-
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,2-0,3	0,02	0,06	0,07	0,05
Коэффициент промежуточной ликвидности	0,8-1,0	0,84	1,04	0,96	0,12
Коэффициент текущей ликвидности	1,5-2,0	0,99	1,04	1,22	0,23
Коэффициент восстановления платежеспособности	>1	-	-	0,67	

Расчет коэффициентов ликвидности показал, что предприятие не платежеспособно в текущий момент времени, при этом будет платежеспособно в среднесрочной и в долгосрочной перспективе. Так, коэффициент абсолютной ликвидности увеличился на 0,05 и составил в 2020 г. 0,07, что ниже нормативного значения. Коэффициент промежуточной ликвидности увеличился с 0,84 в 2018 г. до 0,96 в 2020 г., значения находятся в диапазоне нормативных значений. Коэффициент текущей ликвидности увеличился на 0,23 и составил в 2020 г. 1,22. Наглядно показатели ликвидности представлены на рисунке 7. При этом коэффициент восстановления платежеспособности 0,67, следовательно, в ближайшие полгода предприятие не имеет возможность восстановить свою платежеспособность.

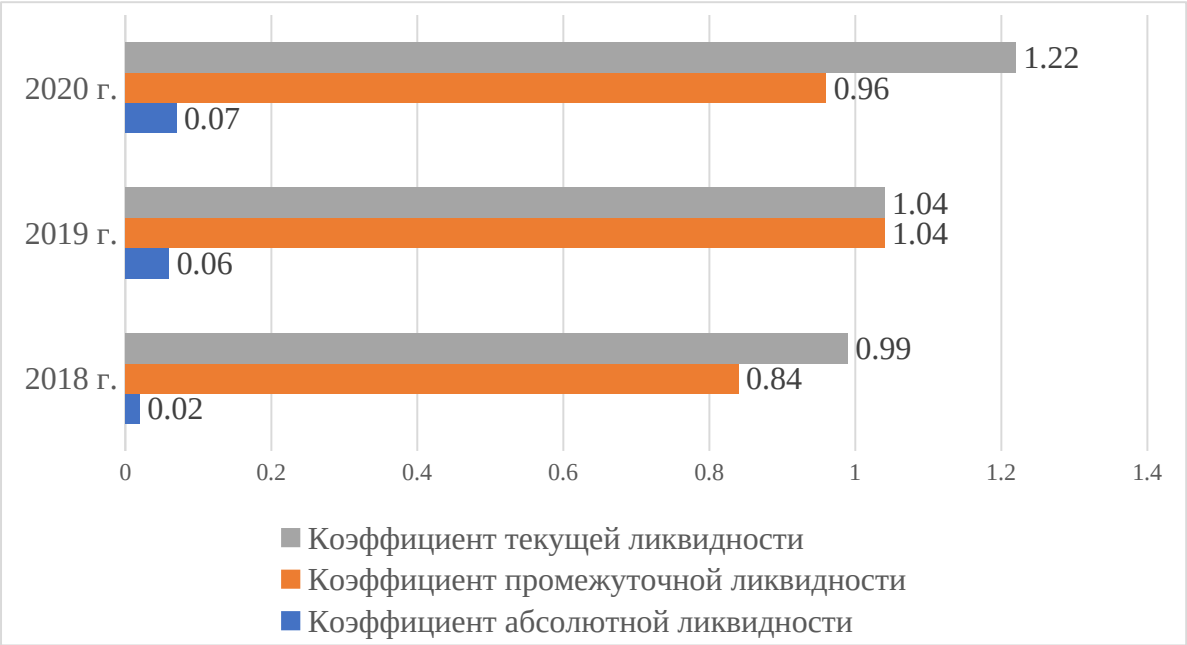

Рисунок 7 - Динамика коэффициентов ликвидности АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Это связано с высокой суммой кредиторской задолженности, которую предприятие привлекло для осуществления бесперебойного производственного процесса в условиях кризиса. В результате предприятие предоставляет в большом объеме своим клиентам отсрочку платежа за поставляемую электроэнергию.

Проведем оценку типа финансовой устойчивости предприятия в таблице 7.

Таблица 7 – Обеспеченность запасов и затрат источниками формирования и тип финансовой устойчивости АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг., млн. руб.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Наличие (отсутствие) собственных оборотных средств	-3749	-2703	-853
Наличие (отсутствие) собственных и долгосрочных заемных источников для формирования оборотных средств	6	265	1206
Наличие (отсутствие) нормальных источников формирования оборотных средств	3715	3202	3855
Излишек (недостаток) собственных оборотных средств для формирования запасов и затрат	-4641	-3555	-2165
Излишек (недостаток) собственных и долгосрочных источников формирования запасов и затрат	-886	-587	-106
Излишек (недостаток) нормальных источников формирования запасов и затрат	2823	2350	2543
Тип финансовой устойчивости	Предкризисное финансовое состояние		

В соответствии с рисунком 8 в динамике за три года финансовая устойчивость характеризовалась как предкризисное финансовое состояние, в результате собственного и долгосрочного заемного капитала было недостаточно для формирования запасов, с этой целью привлекался краткосрочный заемный капитал. Так, например, в 2020 г. недостаток собственного оборотного капитала для формирования запасов составлял 2165 млн. руб.; собственного и долгосрочного заемного капитала – 106 млн. руб. При этом излишек общей суммы нормальных источников формирования запасов составлял 2543 млн. руб.

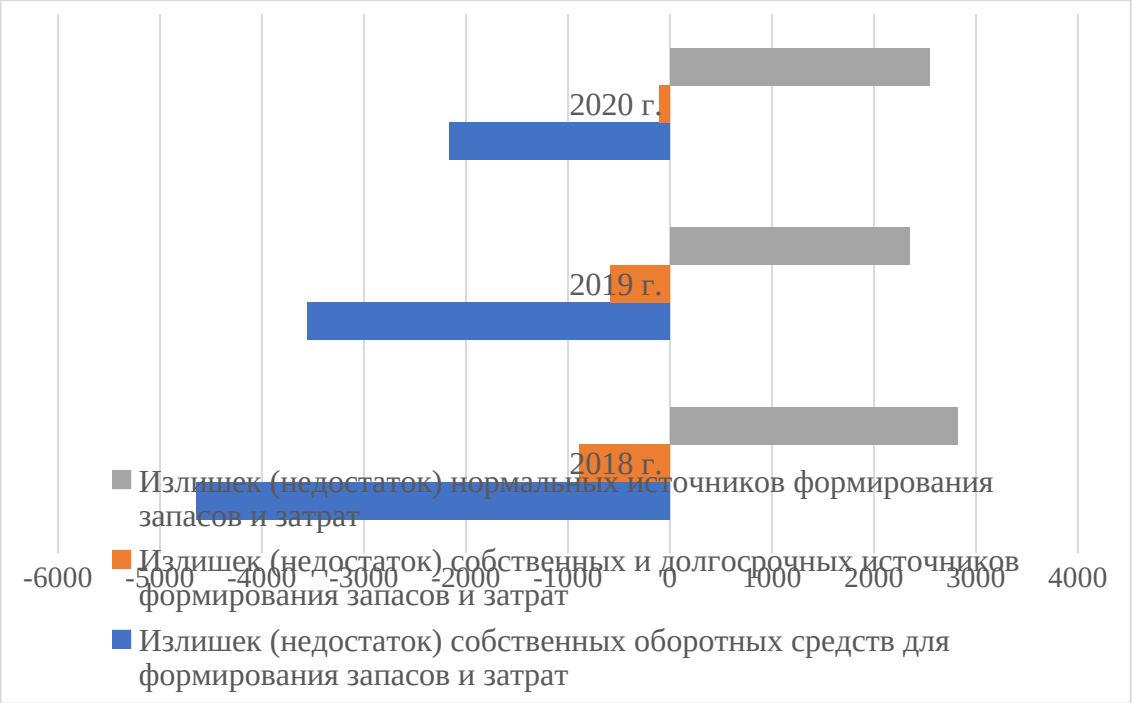

Рисунок 8 – Динамика показателей, характеризующих тип финансовой устойчивости АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг., млн. руб.

Произведенные расчеты подкрепим расчетом коэффициентами финансовой устойчивости в таблице 8.

Таблица 8 – Коэффициенты финансовой устойчивости АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Показатели	Оптимальное значение	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г.
Коэффициент автономии	0,6-0,7	0,39	0,47	0,55	0,16
Коэффициент финансовой зависимости	0,3-0,4	0,61	0,53	0,45	-0,16
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,3-0,5	-0,65	-0,51	-0,14	0,51
Коэффициент финансового риска	<1	1,56	1,12	0,83	-0,73

Несмотря на повышение финансовой независимости предприятия и снижение уровня финансовых рисков, АО «Росспиртпром» не имеет собственного оборотного капитала, что подтверждает предкризисное финансовое состояние.

Для оценки деловой активности рассчитаем в таблице 9 показатели оборачиваемости.

Таблица 9 – Оценка деловой активности АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Выручка, млн. руб.	11387	13875	14490	127,3
Активы, млн. руб.	15663	15275	15411	98,4
Оборотные активы, млн. руб.	5746	5325	6025	104,9
Запасы, млн. руб.	892	852	1312	147,1
Дебиторская задолженность, млн. руб.	4742	4161	4386	92,5
Кредиторская задолженность, млн. руб.	2073	2164	2284	110,2
Коэффициенты оборачиваемости, обороты:				
- активов	0,73	0,91	0,94	128,8
- оборотных активов	1,98	2,61	2,40	121,5
- запасов	12,77	16,29	11,04	86,5
- дебиторской задолженности	2,40	3,33	3,30	137,5
- кредиторской задолженности	5,49	6,41	6,34	115,6
Период оборота, дни:				
- активов	500	401	388	77,8
- оборотных активов	184	140	152	82,7
- запасов	29	22	33	114,0
- дебиторской задолженности	152	110	111	73,0
- кредиторской задолженности	66	57	58	87,2

Темп роста выручки был выше темпа роста активов и пассивов, за исключением запасов. Это привело к росту всех показателей оборачиваемости. Так, период оборота активов и оборотных активов снизился соответственно на

22,2 и 17,3% и составил 388 и 152 дня. Период оборота дебиторской задолженности снизился с 152 дней в 2018 г. до 111 дней в 2020 г. Период оборота кредиторской задолженности снизился на 12,8% и составил в 2020 г. 58 дней. При этом низкая скорость оборота говорит о необходимости повышения деловой активности предприятия.

В целом можно отметить, что предприятие достаточно успешно функционирует на рынке, обеспечивая стабильное положение.

2.2 Оценка стратегического менеджмента и реализованных проектов

АО «Росспиртпром» реализует стратегию развития, которая была утверждена на предприятии в 2016 г. Данная стратегия направлена на развитие спиртового направления [8], в связи с чем, предприятие реализует следующие проекты, представленные на рисунке 9.

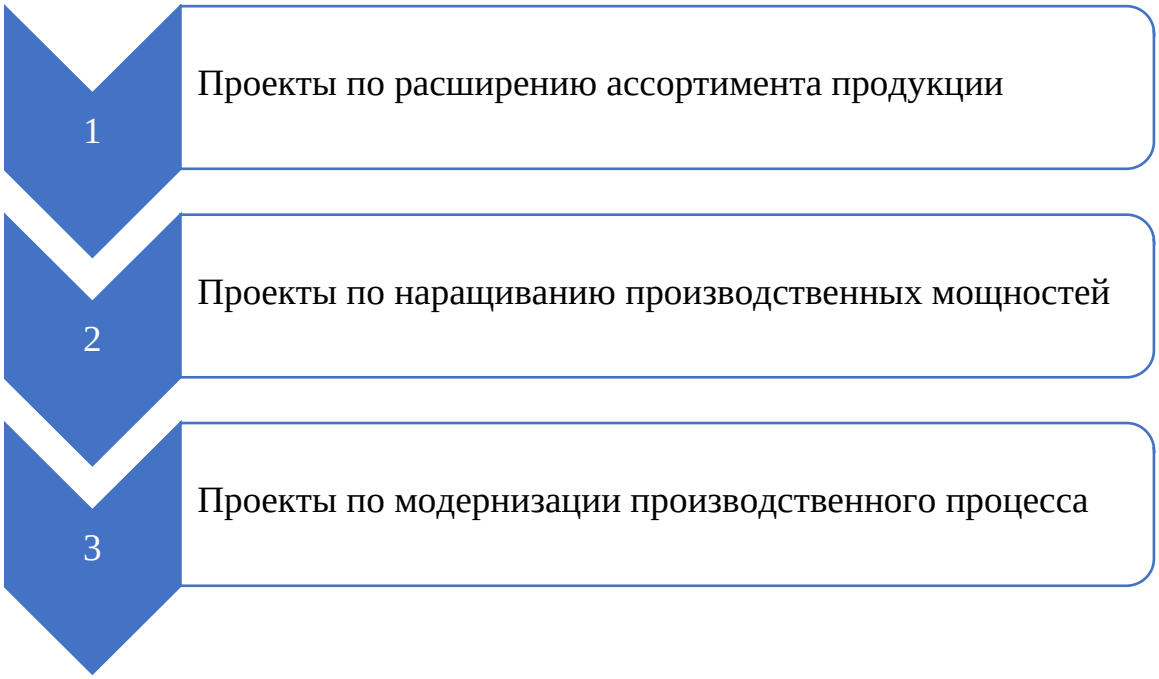

Рисунок 9 - Проекты, реализуемые в АО «Росспиртпром» в рамках выбранной стратегии развития

Состав и структура реализуемых проектов предприятия представлена в таблице 10 [6].

Таблица 10 - Состав и структура реализуемых проектов в АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к

	ед.	%	ед.	%	ед.	%	2018 г., %
Количество проектов – всего	12	100,0	12	100,0	9	100,0	75,0
проекты по расширению ассортимента продукции	8	66,6	8	66,6	6	74,9	75,0
проекты по наращиванию производственных мощностей	2	16,7	3	25,0	2	16,7	100,0
проекты по модернизации производственного процесса	2	16,7	1	8,4	1	8,4	50,0

В условиях пандемии COVID-19 и введенных ограничений в 2020 г. наблюдалось снижение количества реализованных проектов. При этом, в соответствии с рисунком 10, наибольший удельный вес приходится на проекты по расширению ассортимента продукции.

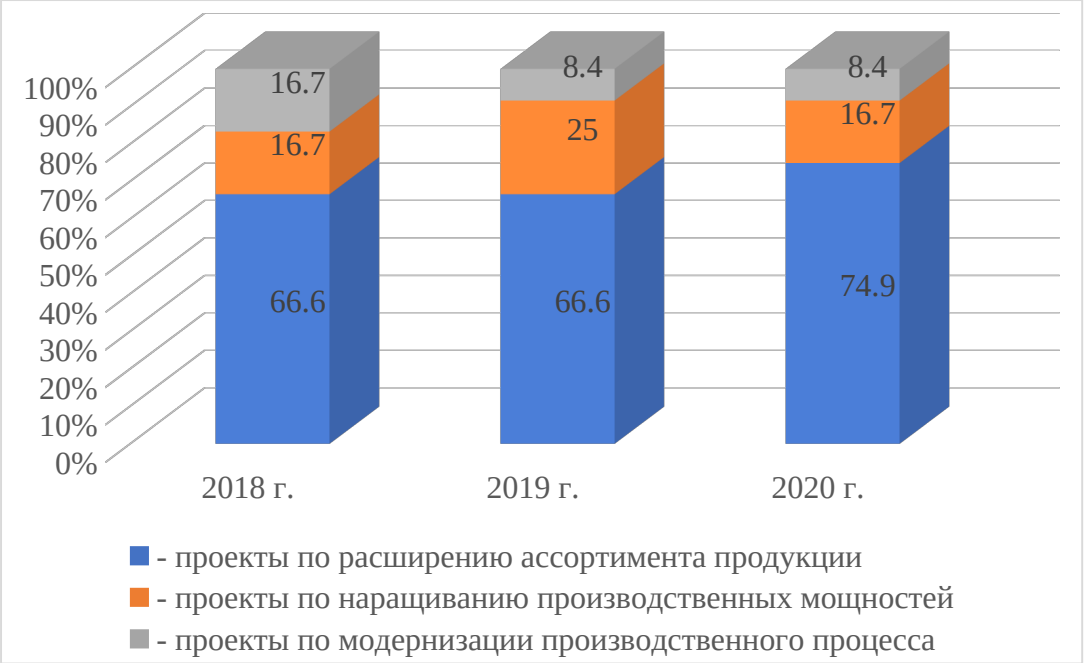

Рисунок 10 - Структура реализуемых проектов в АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг., %

Показатели, характеризующие эффективность реализуемых проектов, представлены в таблице 11 [30].

Таблица 11 – Оценка эффективности реализованных проектов в АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг.

Показатели	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2020 г. к 2018 г., %
Дополнительная выручки, млн. руб.	717	722	420	58,6
Выручка, млн. руб.	11387	13875	14490	127,3
Доля реализованных проектов в	6,3	5,2	2,9	-3,4 п.п.

выручке, %				
Дополнительная чистая прибыль, млн. руб.	93	99	83	89,2
Чистая прибыль, млн. руб.	1080	1351	1513	140,1
Доля реализованных проектов в чистой прибыли, %	8,6	7,3	5,5	-3,1 п.п.

В условиях сокращения количества проектов в АО «Росспиртпром» снизилась дополнительная выручка и чистая прибыль, связанные с их реализацией. Как следствие, это привело к снижению доли реализованных проектов в выручке и чистой прибыли предприятия соответственно на 3,4 и 3,1 п.п. При этом рентабельности продаж по чистой прибыли реализованных проектов выше, чем в среднем по предприятию, что говорит о необходимости наращивания инвестиционной активности предприятия. Так, на рисунке 11 представлено сравнение рентабельности продаж по чистой прибыли реализованных проектов и в целом по предприятию.

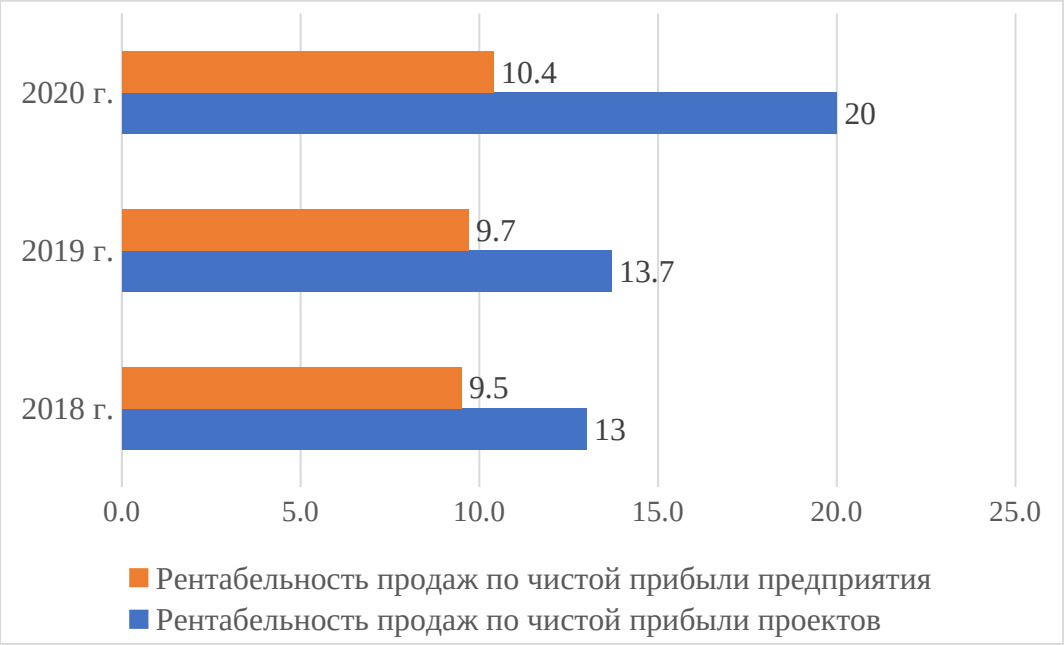

Рисунок 11 – Сравнение рентабельности продаж по чистой прибыли реализованных проектов и в целом по предприятию АО «Росспиртпром» в 2018-2020 гг., %

Для разработки наиболее перспективного направления для развития АО «Росспиртпром» проведем анализ конкурентоспособности предприятия.

2.3 Анализ конкурентоспособности организации

Последовательность проведения анализа внешней среды следующая:

- оценка факторов дальнего окружения с использованием PEST-анализа;
- оценка факторов ближнего окружения с использованием модели 5 сил М. Портера;
- оценка факторов внутренней среды с использованием SNW-анализа;
- построение SWOT-анализа [37].

На первом этапе необходимо провести PEST-анализ дальнего окружения АО «Росспиртпром» [23]. С этой целью выявляются факторы, которые могут сказаться на объеме финансовых результатов АО «Росспиртпром». При этом выделено четыре группы факторов, сила влияния которых отражена в таблице 12.

Таблица 12 - PEST-анализ АО «Росспиртпром»

Группа факторов	Факторы	Сила проявления фактора (по 10 балльной шкале)
Политические	Реализация государственной политики в области импортозамещения	9
	Система налоговых льгот и преференций для предприятий отрасли	9
	Развитие кластерного подхода	10
	Барьеры для выхода на внешние рынки	-9
Экономические	Появление новых конкурентов на рынке	-7
	Снижение доходов клиентов в условиях экономического кризиса	-9
	Рост стоимости сырья	-4
	Снижение спроса на продукцию в условиях кризиса	-6
Социальные	Рост количества потребителей приведет к росту спроса	6
	Расширение географии продаж будет способствовать росту спроса	9
Технологические	Появление новых технологий и оборудования	8
	Появление новых видов продукции	9

На основании PEST-анализа формируем возможности и угрозы АО «Росспиртпром» [9].

Возможности АО «Росспиртпром»:

- реализация государственной политики в области импортозамещения;
- система налоговых льгот и преференций для предприятий отрасли;
- развитие кластерного подхода;
- расширение географии продаж;
- появление новых технологий;
- появление новых видов продукции.

Угрозы:

- барьеры для выхода на внешние рынки;
- появление новых конкурентов;
- снижение доходов клиентов в условиях экономического кризиса.

Следующим методом оценки конкурентоспособности АО «Росспиртпром», который используем в работе, является модель 5 сил конкуренции по М. Портеру [14]. Анализ будет проведен по спиртовому направлению, поскольку оно выбрано в качестве стратегического.

Угроза со стороны новых конкурентов в отрасли.

Перерабатывающая отрасль отличается высокими входными барьерами. Кроме того, данная отрасль сильно привязана к ресурсной базе. Поэтому появления новых конкурентов в отрасли является мало вероятным.

Вывод: низкая выраженность влияния данной силы.

Конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними.

Предприятие имеет долгосрочные связи с поставщиками сырья, что минимизирует влияние данной силы.

Вывод: невысокая выраженность влияния данной силы.

Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей.

В настоящее время продукция предприятия является незаменимой при производстве водки и вин. Появления товаров-заменителей в ближайшее время не предвидится.

Вывод: низкая выраженность влияния данной силы.

Конкурентное давление потребителей.

Рыночная власть клиентов возрастает в частности в тех случаях, когда:

- затраты на приобретение товара составляют значительную часть расходов потребителей;
- цена перехода на продукт-аналог является незначительной;
- высока чувствительность покупателей к ценам;
- возрастают требования к качеству продукта, к сервису, обслуживанию.

Для снижения данной силы предприятие расширяет географию своих поставок. Примерно 80% поставок приходится на внутренний рынок нашей страны, что является положительным моментом, поскольку у государства есть механизмы на стимулирование работы предприятий.

Вывод: невысокая выраженность влияния данной силы.

Конкуренция между участниками отрасли.

Для экономики любой страны важным является развитие перерабатывающей отрасли, поскольку она выступает в качестве драйвера развития других отраслей. Кроме того, отрасль обладает высоким экспортным потенциалом, данном сегменте экономики создается большое количество рабочих мест.

Конкуренция между компаниями на рынке, в отрасли является основной конкурентной силой с модели Портера [32].

Вывод: высокая выраженность влияния данной силы.

На основании анализа факторов ближнего окружения, сформируем список возможностей и угроз для АО «Росспиртпром».

Возможность заключается в росте спроса на продукцию.

Угрозы представлены высокой конкуренцией на рынке и снижением количества клиентов.

Анализ внутренних имеющихся ресурсов проведем с помощью SNW-анализа [21]. В таблице 13 представлен SNW – анализ, позволяющий выявить слабые и сильные стороны АО «Росспиртпром».

Таблица 13 - SNW-анализ АО «Росспиртпром»

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная	Слабая

		(N)	(W)
Известность бренда	+		
Имидж предприятия среди клиентов	+		
Широта продукции		+	
Штат квалифицированных работников	+		
Материально-техническая база			+
Надежные поставки сырья		+	

Продолжение таблицы 13

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
Качество продукции	+		
Финансовая устойчивость		+	
Рентабельность			+

На основании анализа элементов внутренней среды необходимо обозначить сильные и слабые стороны АО «Росспиртпром».

Сильные стороны АО «Росспиртпром»:

- известность бренда;
- качество продукции;
- имидж предприятия среди клиентов;
- штат квалифицированных работников.

Слабые стороны предприятия:

- материально-техническая база;
- рентабельность.

В таблице 14 представлен следующий этап анализа - SWOT-анализ [10].

Таблица 14 – SWOT-анализ АО «Росспиртпром»

	Возможности: Реализация государственной политики в области импортозамещений Система налоговых льгот и преференций для предприятий отрасли Развитие кластерного подхода Расширение географии продаж Появление новых технологий Появление новых товаров	Угрозы: Барьеры для выхода на внешние рынки Появление новых конкурентов Снижение доходов клиентов в условиях экономического кризиса Высокая конкуренция на рынке Снижение количества клиентов
Сильные стороны: Известность бренда Качество продукции Имидж предприятия среди клиентов Штат квалифицированных работников	СиВ: Комплекс мероприятий со стороны государства в условиях восстановления рынков и спроса на продукцию предприятия будут способствовать расширению портфеля заказов, поскольку предприятие обладает известным брендом и положительным имиджем среди покупателей, а также производит качественную продукцию Штат высококвалифицированных специалистов позволит произвести больший объем продукции в условиях восстановления экономики	СиУ: Известность бренда, положительный имидж, высокое качество продукции и наличие квалифицированных специалистов позволяет сохранить позиции на рынке в условиях роста конкуренции и снижения количества доходов
Слабые стороны: Материально-техническая база Рентабельность	СлВ: Комплекс мероприятий со стороны государства в условиях восстановления рынков и спроса на продукцию предприятия будут способствовать обновлению материально-технической базы и, как следствие, позволит расширить производственные мощности и повысить рентабельность	СлУ: Устаревшая материально-техническая база в ряде предприятий, входящих в состав АО «Росспиртпром», и отсутствие внутренних резервов для развития в условиях снижения рентабельности в условиях роста конкуренции и сокращения емкости рынка могут привести к сокращению доли рынка предприятия

Таким образом, разработанный SWOT-анализ говорит о необходимости разработки мероприятий, направленных на обновление материально-технической базы. Это позволит нарастить производственные мощности, что в

условиях роста спроса на продукцию будет способствовать росту финансовых результатов и рентабельности.

Используем рейтинговую оценку для определения конкурентоспособности предприятия. В данном случае были выбраны ключевые факторы успеха, определенные кругом экспертов. После чего эксперты выставили рейтинги АО «Росспиртпром» и его основных конкурентов, результаты представлены в таблице 15. Анализ проводился по рынку спирта.

Таблица 15 – Оценка конкурентоспособности АО «Росспиртпром» с использованием рейтинговой оценки

Ключевые факторы успеха	АО «Росспиртпром»	АО «Татспиртпром»	ООО «Филиал «буинский спиртзавод»	АО «Башпирт»
География продаж	9	9	9	8
Ассортимент продукции	9	9	8	9
Качество продукции	10	9	8	7
Технологические преимущества	7	9	9	8
Инвестиционная политика	9	9	8	8
Клиентоориентированный подход	9	8	8	10
Материально-техническая база	7	8	7	6
Полный цикл производства	10	7	7	9

В соответствии с данными таблицы 15 можно говорить о высоком уровне конкурентоспособности АО «Росспиртпром». Однако, предприятие проигрывает по таким ключевым факторам успеха, как технологические преимущества и материально-техническая база, хотя имеет возможности для наращивания производственных мощностей. Данные рейтинговой оценки конкурентоспособности являются основой для построения многоугольника конкурентоспособности, который отражен на рисунке 12.



Рисунок 12 – Многоугольник конкурентоспособности АО «Росспиртпром»

На основании проведенного исследования делаем вывод, что основные угрозы для компании могут поступить со стороны конкурентов отрасли, что делает необходимым разработку комплекса мероприятий для повышения конкурентоспособности АО «Росспиртпром». Это возможно за счет модернизации материально-производственной базы и наращивания производственных мощностей для увеличения доли рынка, а также расширения поставок на экспорт.

Вывод по главе. В качестве объекта исследования выступает АО «Росспиртпром», основным видом деятельности которого является производство водки и ликероводочной продукции, а также спирта. При этом в соответствии с разработанной стратегией приоритетным направлением развития предприятия является спиртовое направление. Предприятие имеет полный производственный цикл, который состоит из восьми спиртовых заводов и двух сервисных компаний.

Анализ показал, что эффективность использования ресурсов повышается, однако доходность бизнеса снижается, кроме того, достаточно высокий уровень финансовых рисков.

Было установлено, что в сложных условиях 2020 г. и введенных ограничений из-за пандемии COVID-19, предприятие сократило количество

реализуемых проектов. В условиях сокращения количества проектов в АО «Росспиртпром» снизилась дополнительная выручка и чистая прибыль, связанные с их реализацией. Как следствие, это привело к снижению доли реализованных проектов в выручке и чистой прибыли предприятия соответственно на 3,4 и 3,1 п.п. При этом рентабельности продаж по чистой прибыли реализованных проектов выше, чем в среднем по предприятию, что говорит о необходимости наращивания инвестиционной активности предприятия. Для разработки наиболее перспективного направления для развития АО «Росспиртпром» был проведен анализ конкурентоспособности предприятия.

Анализ конкурентоспособности показал, что основные угрозы для компании могут поступить со стороны конкурентов отрасли, что делает необходимым разработку комплекса мероприятий для повышения конкурентоспособности АО «Росспиртпром». Это возможно за счет модернизации материально-производственной базы и наращивания производственных мощностей для увеличения доли рынка, а также расширения поставок на экспорт.

3. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «РОССПИРТПРОМ»)

3.1 Формирование проекта предприятия по повышению конкурентоспособности

Анализ конкурентоспособности АО «Росспиртпром», проведенный во 2 главе с использованием различных методов, показал, что одним из конкурентных преимуществ является полный производственный цикл, который позволяет производить продукцию высокого качества. В этой связи, в настоящее время существует устойчивый спрос на продукцию предприятия. При этом в качестве слабой стороны предприятия, которая снижает темпы роста предприятия в условиях устойчивого спроса на продукцию, является высокий износ и низкая мощность материально-технической базы. Это говорит о необходимости ее модернизации с целью, во-первых, повышения производительности оборудования и снижения себестоимости, а, во-вторых, наращивания объемов деятельности.

Исследование материально-технической базы для производства спирта показало, что наибольшие резервы для модернизации производственных мощностей по данному направлению сосредоточены в ООО «Зернопродукт», которое входит в состав АО «Росспиртпром». В настоящее время суточная мощность производства составляет 10000 дал спирта, в то время как спрос (с учетом экспорта) составляет 12000 дал в сутки, что требует установки оборудования большей мощностью.

Исследовав рынок производителей оборудования, были выбраны две компании, сравнение которых представлено в таблице 16.

Таблица 16 – Стоимость промышленного оборудования для производства спирта этилового

Характеристики	Henan Realtop Machinery Co., Ltd (Китай)	«АВРОРА» (Россия)
Производственные мощности, дал/сутки	12000	12000

Продолжение таблицы 16

Характеристики	Henan Realtop Machinery Co., Ltd (Китай)	«АВРОРА» (Россия)
Стоимость оборудования, млн. руб.	250	280
Стоимость доставки и монтажа, млн. руб. (10% от стоимости)	25	Входит в стоимость
Затраты, связанные с уплатой таможенных пошлин, млн. руб.	12	-
Наличие сервисной службы	Есть	Есть

На основании данных таблицы 16 делаем вывод, что предпочтительным является приобретение оборудования у компании «АВРОРА», поскольку, несмотря на более высокую стоимость самого оборудования, нет других платежей, связанных с его доставкой и монтажом, поскольку данные затраты производитель оборудования берет на себя.

Реализация проекта по модернизации производственных мощностей позволит дополнительно производить в сутки 2000 дал спирта. Это позволит улучшить финансовые результаты ООО «Зернопродукт». Их сравнение до и после реализации мероприятия представлено в таблице 17.

Таблица 17 – Финансовые результаты от производства этилового спирта в ООО «Зернопродукт» до и после реализации проекта по модернизации производственных мощностей

Показатели	До реализации проекта	После реализации проекта
Объем производства этилового спирта в сутки, дал	10000	12000
Общий объем производства этилового спирта в год, тыс. дал	3650	4380
Цена за 1 дал, руб.	570	570
Себестоимость за 1 дал, руб.	482	458
В том числе		
- переменные затраты	337	337
- постоянные затраты	145	121
Выручка, млн. руб.	2080	2497
Себестоимость, млн. руб.	1759	2006
В том числе		
- переменные затраты	1230	1477
- постоянные затраты	529	529

Продолжение таблицы 17

Показатели	До реализации проекта	После реализации проекта
Прибыль от продаж, млн. руб.	321	491
Чистая прибыль, млн. руб.	257	393
Рентабельность продаж, %	15,4	20,0
Рентабельность затрат, %	18,2	24,5

В соответствии с данными таблицы 17 можно сделать вывод, что реализация проекта по модернизации производственных мощностей для производства этилового спирта в ООО «Зернопродукт» позволит увеличить выручку с 2080 млн. до 2497 млн. руб. При этом, в соответствии с рисунком 13, прибыль от продаж возрастет на 170 млн. руб., а чистая прибыль – на 136 млн. руб.

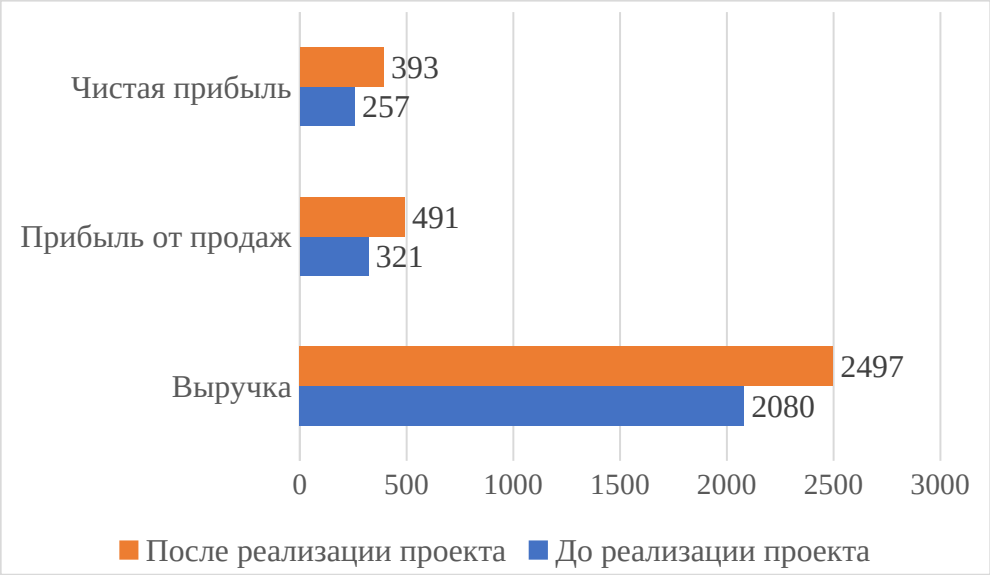

Рисунок 13 – Сравнение выручки и показателей прибыли от производства этилового спирта в ООО «Зернопродукт» до и после реализации проекта по модернизации производственных мощностей, млн. руб.

Кроме того, рисунок 14 показывает, что реализация проекта позволит нарастить показатели рентабельности.

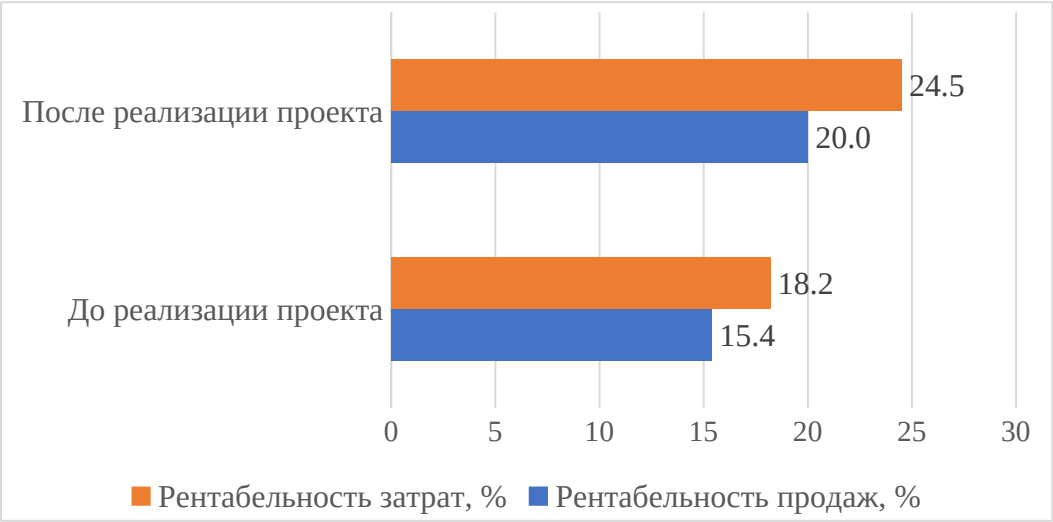

Рисунок 14 – Сравнение показателей рентабельности от производства этилового спирта в ООО «Зернопродукт» до и после реализации проекта по модернизации производственных мощностей, %

В таблице 18 осуществим сравнение показателей операционного анализа до и после реализации проекта.

Таблица 18 – Финансовые результаты от производства этилового спирта в ООО «Зернопродукт» до и после реализации проекта по модернизации производственных мощностей

Показатели	До реализации проекта	После реализации проекта
Выручка, млн. руб.	2080	2497
Себестоимость, млн. руб.	1759	2006
В том числе		
- переменные затраты	1230	1477
- постоянные затраты	529	529
Прибыль от продаж, млн. руб.	321	491
Валовая маржа, млн. руб.	850	1020
Коэффициент валовой маржи	0,41	0,41
Точка безубыточности, млн. руб.	1290	1290
Запас финансовой прочности, млн. руб.	1010	1207
Запас финансовой прочности, %	48,6	48,3

Несмотря на некоторое снижение запаса финансовой прочности в относительном выражении, в абсолютном выражении запас финансовой прочности возрастет на 197 млн. руб. и составит по прогнозу 1207 млн. руб.

Наглядно расчет точки безубыточности представлен на рисунке 15.

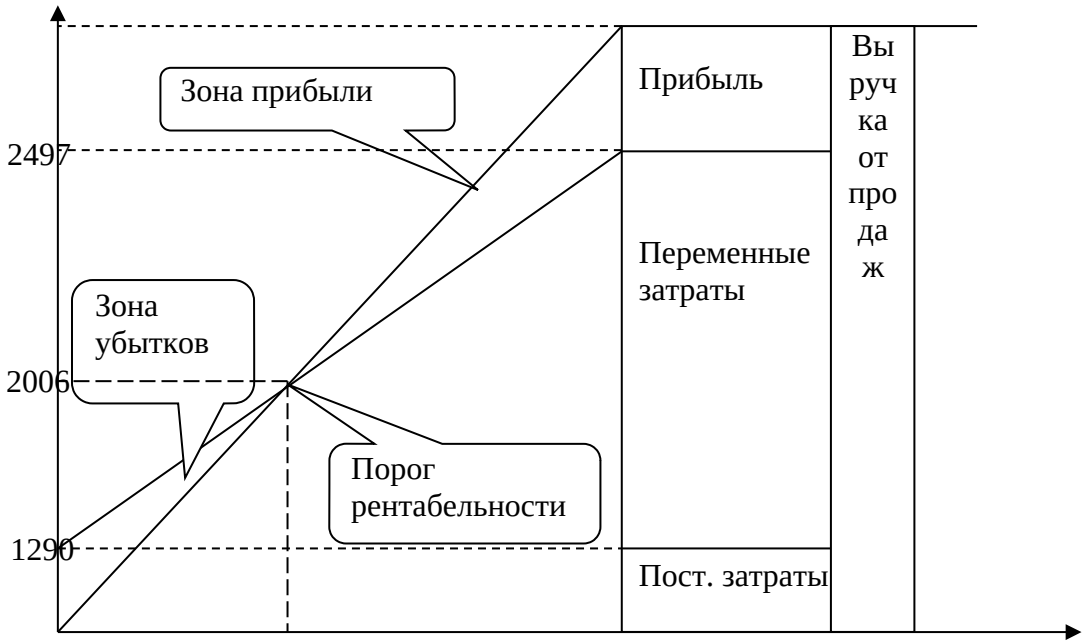

Рисунок 15 – График безубыточности, млн. руб.

Поскольку реализация проекта требует привлечения инвестиций, осуществим растет показателей эффективности инвестиционного проекта.

3.2 Оценка эффективности предложенного проекта

Далее необходимо осуществить оценку эффективности инвестиционного проекта количественными методами, а именно:

- чистый дисконтированный доход;
- срок окупаемости;
- рентабельность инвестиций;
- внутренняя норма доходности.

Показатели эффективности проекта представлены в таблице 19.

Таблица 19 – Показатели эффективности проекта по модернизации производственных мощностей для производства этилового спирта

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Чистый денежный поток от операционной деятельности (прирост чистой прибыли), млн. руб.	136	136	136	136	136
Сальдо от инвестиционной деятельности, млн. руб.	280	-	-	-	-
Чистый денежный поток, млн. руб.	-144	136	136	136	136
Коэффициент дисконтирования (Екв =	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50

0,15)					

Продолжение таблицы 19

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Дисконтированный чистый денежный поток, млн. руб.	-125	103	90	78	68
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, млн. руб.	-125	-22	68	146	214
Чистый дисконтированный доход, млн. руб.	214				
Внутренняя норма доходности, %	83				
Срок окупаемости, годы	2,2				
Индекс доходности инвестиций	1,63				

Для расчета внутренней нормы доходности были осуществлены предварительные расчеты, которые представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Исходные данные для расчета внутренней нормы доходности

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Чистый денежный поток от операционной деятельности, млн. руб.	136	136	136	136	136
Сальдо от инвестиционной деятельности, млн. руб.	280	-	-	-	-
Чистый денежный поток, млн. руб.	-144	136	136	136	136
Коэффициент дисконтирования (Екв = 0,50)	0,67	0,44	0,30	0,20	0,13
Дисконтированный чистый денежный поток, млн. руб.	-97	60	41	27	18
Чистый дисконтированный доход, млн. руб.	49				
Коэффициент дисконтирования (Екв = 0,60)	0,62	0,39	0,24	0,15	0,10
Дисконтированный чистый денежный поток, млн. руб.	-89	53	33	20	14
Чистый дисконтированный доход, млн. руб.	31				
Коэффициент дисконтирования (Екв = 0,8)	0,56	0,31	0,17	0,10	0,05
Дисконтированный чистый денежный поток, млн. руб.	-81	42	23	14	7
Чистый дисконтированный доход, млн. руб.	5				

Чистый дисконтированный доход по проекту составит 214 млн. руб. Проект окупится за 2,2 года. Внутренняя норма доходности намного превышает

норму дисконта, что говорит о высоком запасе финансовой устойчивости данного проекта. Все это говорит о том, что данный проект необходимо реализовать.

Для оценки рисков используем метод сценариев. Будут рассмотрены:

- оптимистический вариант развития событий (рост выручки на 10% и снижение затрат на 5%);
- пессимистический вариант развития событий (снижение выручки на 10% и рост затрат на 5%).

Расчет чистого дисконтированного дохода по пессимистическому варианту представлен в таблице 21.

Таблица 21 – Расчет чистого дисконтированного дохода (пессимистический вариант)

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Чистый денежный поток от операционной деятельности, млн. руб.	116	116	116	116	116
Сальдо от инвестиционной деятельности, млн. руб.	280	-	-	-	-
Чистый денежный поток, млн. руб.	-164	116	116	116	116
Коэффициент дисконтирования (Екв = 0,15)	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
Дисконтированный чистый денежный поток, млн. руб.	-143	88	77	66	58
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, млн. руб.	-143	-55	22	88	146
Чистый дисконтированный доход, млн. руб.	146				

Далее в таблице 22 рассчитаем чистый дисконтированный доход по оптимистическому варианту.

Таблица 22 – Расчет чистого дисконтированного дохода (оптимистический вариант)

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Чистый денежный поток от операционной деятельности, млн. руб.	156	156	156	156	156
Сальдо от инвестиционной	280	-	-	-	-

деятельности, млн. руб.					

Продолжение таблицы 22

Показатели	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Чистый денежный поток, млн. руб.	-124	156	156	156	156
Коэффициент дисконтирования (Екв = 0,15)	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50
Дисконтированный чистый денежный поток, млн. руб.	-108	119	103	89	78
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом, млн. руб.	-118	1	104	193	271
Чистый дисконтированный доход, млн. руб.	271				

Наглядно изменение чистого дисконтированного дохода в зависимости от сценария реализации проекта представлено на рисунке 16.

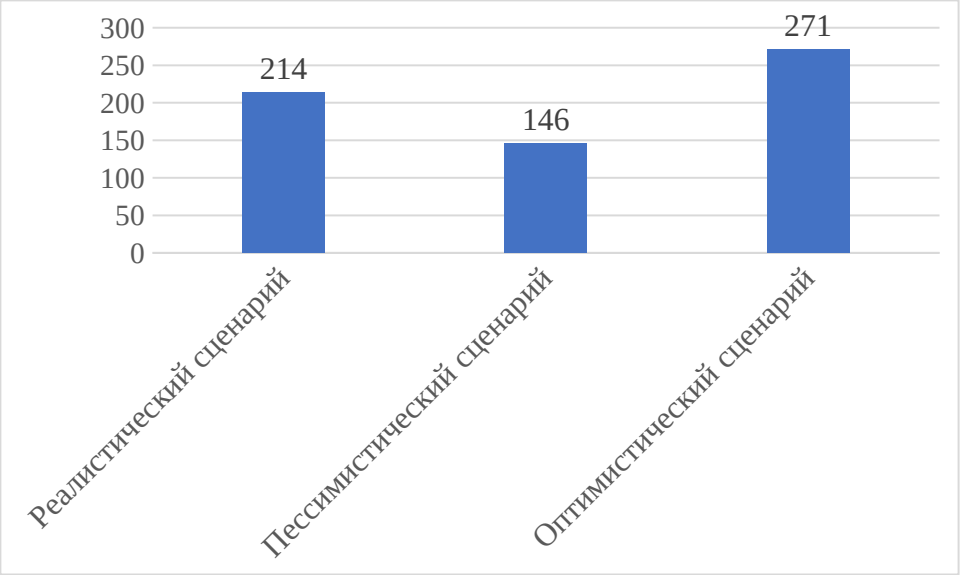

Рисунок 16 – Чистый дисконтированный доход при различных сценариях реализации проекта, млн. руб.

В целом можно сказать, что все выделенные переменные (изменение выручки и затрат на реализацию проекта) значительно снижают чистый дисконтированный доход. Поэтому при его реализации необходимо большое внимание уделить управлению рисками.

Вывод по главе: Исследование материально-технической базы для производства спирта показало, что наибольшие резервы для модернизации производственных мощностей по данному направлению сосредоточены в ООО

«Зернопродукт», которое входит в состав АО «Росспиртпром». В настоящее время суточная мощность производства составляет 10000 дал спирта, в то время как спрос (с учетом экспорта) составляет 12000 дал в сутки, что требует установки оборудования большей мощностью.

Реализация проекта по модернизации производственных мощностей позволит дополнительно производить в сутки 2000 дал спирта. Это позволит улучшить финансовые результаты ООО «Зернопродукт». Как показали расчеты, в результате реализации проекта возрастут выручка и показатели прибыли, а также показатели рентабельности. Запас финансовой прочности по проекту высокий, что говорит о низкой рискованности.

Поскольку реализация проекта требует инвестиций, были рассчитаны показатели эффективности инвестиционного проекта. Чистый дисконтированный доход по проекту составит 214 млн. руб. Проект окупится за 2,2 года. Внутренняя норма доходности намного превышает норму дисконта, что говорит о высоком запасе финансовой устойчивости данного проекта. Все это говорит о необходимости реализации данного проекта.

Для оценки рисков был использован сценарный анализ, в частности, были рассмотрены оптимистический и пессимистический варианты развития событий при реализации проекта. В целом можно сказать, что все выделенные переменные (изменение выручки и затрат на реализацию проекта) значительно снижают чистый дисконтированный доход. Поэтому при его реализации необходимо большое внимание уделить управлению рисками.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность включает в себя множество ресурсов, таких как: природные, трудовые, финансовые, материальные и нематериальные, а также возможности объектов и субъектов экономики, которые позволяют им получать конкурентные преимущества перед участниками рынка. Другими словами конкурентоспособность - это внутренние и внешние конкурентные возможности фирмы, позволяющие организации вести эффективную конкурентную борьбу на рынке, при этом создавая конкурентные преимущества, которые основаны на использовании материальных и нематериальных ресурсов.

Основным условием развития и эффективной работы современных предприятий в рыночных условиях является их высокая конкурентоспособность. В условиях жесткой конкуренции растет потребность в разработке долгосрочных стратегий развития промышленных предприятий, которые устанавливают четкие критерии будущего и помогают направлять усилия предприятий на поиск долгосрочных конкурентных преимуществ.

В зарубежной и отечественной литературе широко представлены факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества организации. Ученые, в зависимости от своих взглядов и области исследований, обосновывают несколько факторов, которые влияют на конкурентоспособность предприятий.

Процессы глобализации, которые в последнее время активно влияют на российскую экономику, позволяют отечественным предприятиям уделять особое внимание конкурентоспособности. Таким образом, своевременное реагирование российского рынка на новые глобальные вызовы создаст инновационные, конкурентные товары и услуги, которые пользуются спросом не только в нашей стране, но и за рубежом.

Проблема конкурентоспособности российских предприятий также остро встала в условиях курса импортозамещения. Мировая экономика десятилетиями выстраивалась таким образом, чтобы отечественные компании не могли быть серьезным конкурентам европейским компаниям. Многие отрасли экономики были серьезно разрушены. Поэтому на их восстановление уйдет многие годы. Но

российская экономика уверенными темпами набирает свои обороты, вытесняет с рынка зарубежных производителей, поскольку ставка была сделана на главный фактор – человеческий капитал. Именно Президент РФ в своем послании Федеральному собранию в 2018 году обозначил значимость человеческого фактора для российской экономики.

Акционерное общество «Росспиртпром» создано в январе 2009 года. Предприятие сосредоточило свои усилия на развитии спиртового направления и на исполнении государственных контрактов на осуществление услуг по вывозу, хранению, уничтожению и утилизации изъятых из незаконного оборота или конфискованных этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции, предметов, основного технологического оборудования, а также услуг по вывозу и хранению изъятого из незаконного оборота автомобильного транспорта. АО «Росспиртпром» принадлежит современный комплекс полного производственного цикла, состоящий из восьми спиртовых заводов и двух сервисных компаний.

Для разработки и обоснования проекта по модернизации производственных ресурсов были выполнены следующие задачи:

- рассмотрено понятие конкуренции, изучены основы управления конкурентоспособностью и процесс разработки конкурентных стратегий предприятия, а также пути повышения конкурентоспособности;
- проведен анализ деятельности предприятия АО «Росспиртпром» за 2018-2020 гг., также дана характеристика внешней среды и оценены конкурентные позиции АО «Росспиртпром»;
- разработан проект по модернизации производственных мощностей спиртового завода ООО «Зернопродукт»;
- дана оценка экономической эффективности проекта.

Исследование показало, что наибольшие резервы для модернизации производственных мощностей находятся в ООО «Зернопродукт», которое входит в состав АО «Росспиртпром». Сейчас суточная мощность производства составляет 10000 дал спирта, а спрос составляет 12000 дал в сутки. Поэтому

принято решение разработки проекта установки оборудования большей мощностью.

Реализация проекта по модернизации производственных мощностей позволит дополнительно производить в сутки 2000 дал спирта. Это предоставляет возможность улучшить финансовые результаты ООО «Зернопродукт». Как показали расчеты, в результате реализации проекта выручка возрастет с 2080 млн. до 2497 млн. руб., а также возрастет прибыль от продаж на 170 млн. руб., и чистая прибыль – на 136 млн. руб. , а также увеличатся показатели рентабельности. Запас финансовой прочности по проекту высокий, что говорит о низкой рискованности. Чистый дисконтированный доход по проекту составит 214 млн. руб. Проект окупится за 2,2 года. Внутренняя норма доходности намного превышает норму дисконта, что говорит о высоком запасе финансовой устойчивости данного проекта. Все это говорит о необходимости реализации данного проекта. В целом можно сказать, что все выделенные переменные (изменение выручки и затрат на реализацию проекта) значительно снижают чистый дисконтированный доход. Поэтому при его реализации необходимо большое внимание уделить управлению рисками.

Так, ориентация на модернизацию производственных ресурсов позволит АО «Росспиртпром» стать более конкурентоспособными в сравнении с многими зарубежными компаниями.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон «Об акционерных обществах» от 26.12.1995 № 208- // СПС «Гарант».

2. Федеральный закон «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 18.03.2019) // СПС «Гарант».

3. Абчук В. А. Коммерция: учебник / В. А. Абчук. - СПб.: Изд. Михайлова, 2015. - 431с.

4. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. - М.: НОВОСТИ, 2015. - 121 с.

5. Антонов Г.Д, Иванова О.П., Тумин В.М. Управление конкурентоспособностью организации . — М. : ИНФРА-М, 2018. С. 183

6. Антонов, Г.Д. Управление проектами / Г.Д. Антонов и др. – М.: Инфра-М, 2020. – 244 с.

7. Асаул, А. Н. Оценка конкурентных позиций субъектов предпринимательской деятельности / А. Н. Асаул, Х. С. Абаев, Д. А. Гордеев; под ред. засл. строит. РФ, д-ра экон. наук, проф. А. Н. Асаула. - СПб.: АНО «ИПЭВ», 2016. - 271 с

8. Балашов, А.И. Управление проектами / А.И. Балашов, Е.М. Рогова, М.В. Тихонова, Е.А. Ткаченко. – М.: Юрайт, 2020. – 383 с.

9. Батынова, А.А. Обеспечение конкурентоспособности предприятия / А.А. Батынова, Л.В. Макарова, Т.А. Ковырзина // Современные научные исследования и инновации. - 2021. - № 2 (42). - С. 69-75

10. Болденков, А.В. Анализ методов управления конкурентоспособностью на предприятиях / А.В. Болденков // Регулирование инновационных и интеграционных процессов в российской экономике: проблемы, механизмы, перспективы III Всероссийская научно-практическая конференция: сборник статей. ФГБОУ ВПО «Пензенский государственный университет». - Пенза, 2020. - С. 11-15.

11. Белкин В. Н., Белкина Н. А, Владыкина Л. Б. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятий//Экономика региона.

- 2015. - № 1 - С. 144-155.

12. Воронов Д.С. Динамический подход к оценке конкурентоспособности предприятий // Конкурентоспособность социально-экономических систем: монография / под науч. ред. А.И. Татаркина и В. В. Криворотова. М.: Экономика, 2015. - 466 с.

13. Виноградова С. Н. Коммерческая деятельность / С. Н. Виноградова. - М. : Финансы и статистика, 2015. - С.291.

14. Верников, В.А. Современные подходы к управлению стратегической устойчивостью и конкурентоспособностью предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. - 2021. - № 1 (58-1). - С. 900-903

15. Горбашко, Е.В. Конкурентоспособность и проблемы экономического развития России [Текст] / Е.В. Горбашко, И.Н. Дюков // Стандарты и качество. - 2015. - №9. - С. 98-101.

16. Данилова Н.П., Халтурина Е.Н. Управление конкурентоспособностью предприятия // Скиф. Вопросы студенческой науки. - 2018. - №4. - С. 139-143

17. Железовская О.С., Полякова А.В., Степаненко В.А. Пути и способы повышения конкурентоспособности предприятия. // Символ науки. - 2016. - №4. - С. 139-143

18. Иванов Г. Г. Организация и управление торговым предприятием : учебник / Иванов Г. Г., Куренков В. П., Никишин А. Ф. ; под ред. Л. А. Брагина, Т. П. Данько. - М. : ИНФРА-М, 2015. - 303 с.

19. Иванова М. Б. Коммерческая деятельность / М. Б. Иванова. - М. : Риор, 2015. -197с.

20. Иванова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия / Е.А. Иванова. - М.: Феникс, 2016. - 304 с

21. Кашкинбаева, К.Т. Повышение конкурентоспособности в управлении предприятием / К.Т. Кашкинбаева, Д.А. Акмухамбетова // Проблемы повышения производственно-технической и социально-экономической эффективности

обеспечения качества продукции и услуг Материалы второй международной научно-практической конференции. – М., 2021. - С. 32-34

22. Коротков А.В., Карманов М.В., Кузнецов В.И., Киселева И.А. К вопросу об индикаторах и содержании «глобальной конкурентоспособности» //Статистика и экономика- 2017. - №14. - С. 14-21.

23. Козицына, А.В. Критериальный подход к оценке конкурентоспособности предприятия / А.В. Козицына, Л.В. Макарова, Р.В. Тарасов // Современные научные исследования и инновации. - 2021. - № 2 (42). - С. 11-15

24. Локтева Е.Ю. Стратегия выбора мероприятий для повышения конкурентоспособности компании // Российское предпринимательство. - 2017. - Том 18. - № 5. - С. 723-732.

25. Матросова Л. Н., Зайцева Л. А. Анализ системы управления конкурентоспособностью предприятия//Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. - 2015. - № 1 - С. 109-114.

26. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина Г.Г. Паничкина. - М.: Омега-Л, 2016. - 336 с

27. Минько Э. В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия : учебное пособие / Э. В. Минько, А. Э. Минько. - М. : Финансы и статистика, 2014. - С.88.

28. Никулина, Ю.Н. Оценка уровня конкурентоспособности: взгляд молодых специалистов [Текст] / Ю.Н. Никулина // Экономика труда. - 2015. - №1. - С. 57-61.

29. Парменeнков К. Н. Управление процессом развития конкуренции и монополизации в условиях повышения конкурентоспособности России: Монография/Парменeнков К. Н. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 80 с.

30. Парфенов, Н.В. Оценка эффективности в управлении проектами / Н.В. Парфенов, М.Ф. Дугаев // Синергия Наук. - 2019. - № 32. - С. 31-35

31. Портер М.Е., Калинина Е.Ю Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость Учебное пособие / Портер М.Е., Калинина Е.Ю., - 4-е изд. - М.:Альпина Пабл., 2016. - 715 с.

32. Пестунов, М.А. Управление конкурентоспособностью предприятия на основе инноваций / М.А. Пестунов, В.В. Ашмарин, Д.В. Валько // Междисциплинарный диалог: современные тенденции в гуманитарных, естественных и технических науках: сборник трудов IV Всероссийской научно-практической конференции преподавателей, ученых, специалистов и аспирантов. - 2020. - С. 67-71

33. Фомичев А.Н Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.:Дашков и К, 2018. - 468 с.

34. Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: Учебное пособие для студентов вузов по специальностям экономики и управления / Царев В.В., Кантарович А.А., Черныш В.В. - М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 799 с.

35. Церковский, А.Л. Современные взгляды на проблему конкурентоспособности [Текст] / А.Л. Церковский // Вестник Витебского государственного медицинского университета. - 2016. - №1. - С. 25-35.

36. Шкардун В. Д. Методика исследования конкуренции на рынке. Вопросы экономики 2015. № 4. С. 44 - 54

37. Шимкович, А.С. Особенности управления конкурентоспособностью компании / А.С. Шимкович // Экономика и социум. - 2019. - № 1-4 (14). - С. 1298-1300

38. АО «Росспиртпром»: официальный сайт. - URL: https://www.rosspirtprom.ru (дата обращения: 10.04.2021). – Текст: электронный.