



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет Экономики и финансов
Кафедра Экономики и менеджмента
Направление 38.03.01 «Экономика»
подготовки
Форма обучения Заочная

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о.заведующего кафедрой

(подпись)
к.т.н., доцент. Зайцева Т.В.
(ФИО)

« ___ » _____ 2022 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: Кислякова Юрия Александровича

Вид работы: Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: «Оценка конкурентоспособности предприятия и
разработка мер по ее повышению
(на примере ООО «ЛеМаЗ»)»

Руководитель Доцент ВФ ФГБОУ ВО «ГУМРФ им. адм. С.О.Макарова»
работы: (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Занин А. Н.
Консультант (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся Лазарев А.С.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Государственный университет морского и речного флота имени адмирала
С.О. Макарова»
(ФГБОУ ВО «ГУМРФ имени адмирала С.О. Макарова»)
Воронежский филиал

Факультет	Экономики и финансов
Кафедра	Экономики и менеджмента
Направление подготовки	38.03.01 «Экономика»
Форма обучения	Заочная

«УТВЕРЖДАЮ»

И.о. заведующего кафедрой
_____ к.т.н., доц. Зайцева Т.В.
(подпись)
« _____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Кислякову Юрию Александровичу
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Оценка конкурентоспособности предприятия и разработка
мер по ее повышению
(на примере ООО «ЛеМаЗ»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 15 » 04 2022 г. № 173-Ф

Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 20 22 г.

Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

– Введение. Актуальность темы, цели и задачи выпускной квалификационной работы, объект исследования, теоретическая и практическая базы исследования.

– Глава 1. _____ Теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности
(наименование главы)

предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. _____ Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «ЛеМаЗ»
(наименование главы)

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Разработка мер по повышению конкурентоспособности

(наименование главы)

ООО «ЛеМаЗ»

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Заключение. Выводы по работе в целом. Оценка степени решения поставленных Практические рекомендации.

Перечень графического материала (или презентационного материала):
электронная презентация

Консультанты по разделам ВКР (при наличии):

1

—

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)

2

—

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)

3

—

(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

Дата выдачи задания « 15 » октября 2021 г.

Задание согласовано и принято к исполнению: «15» октября 2021г.

Руководитель ВКР:

доцент, к.э.н. Занин Александр Николаевич

(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Обучающийся:

Э-4-2, Кисляков Юрий Александрович

(группа, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия	7
1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие, сущность, принципы	7
1.2 Факторы повышения конкурентоспособности предприятия	12
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	18
2. Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «ЛеМаЗ»	24
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЛеМаЗ»	24
2.2 Анализ конкурентоспособности продукции ООО «ЛеМаЗ»	31
2.3 Оценка конкурентоспособности ООО «ЛеМаЗ»	41
3. Разработка мер по повышению конкурентоспособности ООО «ЛеМаЗ»	49
3.1 Обоснование мер по повышению конкурентоспособности ООО «ЛеМаЗ»	49
3.2 Меры по повышению конкурентоспособности ООО «ЛеМаЗ»	57
Заключение	63
Список использованных источников	66
Приложения	70

Введение

Динамика и нарастающая нестабильность современных экономических условий хозяйствования, усугубляемые кризисными явлениями в экономике, предъявляют высокие требования к конкурентоспособности отечественных предприятий. Сегодня конкурентоспособность стала играть определяющую роль в рыночной среде, и являться главным фактором успешного функционирования и развития предприятия.

Если предприятие неконкурентоспособно и не обладает конкурентными преимуществами в какой-нибудь сфере экономической деятельности, то оно не сможет реализовать свое предназначение и достичь основной цели своего существования – получения максимальной прибыли.

В настоящее время многие ученые рассматривают конкурентоспособность как основу экономической безопасности предприятия. Эти два понятия тесно и неразрывно связаны друг с другом, ведь повышение конкурентоспособности означает и повышение экономической безопасности предприятия, усиление его рыночных позиций, улучшение финансовой независимости и обеспечение устойчивости развития.

Особая роль в повышении конкурентоспособности предприятия отводится конкурентоспособности продукции, поскольку именно ее считают главным инструментом повышения объемов продаж и улучшения положения предприятия на рынке. Вследствие этого многие ученые и трактуют конкурентоспособность предприятия как способность производить конкурентную продукцию. Однако достижение предприятием высокого уровня конкурентоспособности невозможно только за счет выпуска качественной и конкурентной продукции. Для этого предприятие должно быть финансово устойчивым, эффективно работать, иметь высококвалифицированный персонал, высокий гудвилл, иметь надежных поставщиков и широкий круг потребителей продукции (или услуг), обладать передовыми технологиями и оборудованием, а также инновационным потенциалом и пр.

Наряду с вышесказанным, для достижения конкурентоспособности предприятие должно динамично развиваться, уметь прогнозировать изменения рыночной среды и быстро к ним адаптироваться, постоянно повышать эффективность использования экономических ресурсов, стремиться улучшать свое положение на рынке и пр.

Иначе говоря, конкурентоспособность предприятия – это многоаспектное понятие, для характеристики и оценки которого используются разные подходы и целый комплекс показателей. Все это подтверждает мысль о том, что повышение конкурентоспособности предприятия – это многогранная проблема, допускающая использование различных подходов и концепций. Опыт известных и успешных мировых компаний свидетельствует о том, что многие из них обеспечивали свои конкурентные преимущества совершенно разным путем.

Исследованием проблем повышения конкурентоспособности предприятия такие зарубежные и российские ученые, как: А.А. Амбарцумов, Г. Ассэль, Е.А. Горбашко, В.Я. Горфинкель, В.П. Грошев, У.Э. Деминг, Дж. Джурган, А.Е. Карлик, М.И. Кныш, Ю.И. Коробов, М. Х. Мескон, М. Портер, Г.Г. Серебренников, Ю.Б. Рубин, Х.А. Фасиев, Р.А. Фатхутдинов, М.Л. Шухгальтер, С.В. Юрков и многие другие.

Вышесказанное подтверждает актуальность выбранной темы для выпускной квалификационной работы, целью которой является теоретическое обоснование и разработка практических рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия.

Проблема повышения конкурентоспособности актуальна, как для крупных, так и для малых предприятий, функционирующих в условиях насыщения рынка и ужесточения конкуренции.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе рассмотрено предприятие ООО «ЛеМаЗ», основным видом деятельности которого является производство разных видов насосов для нефтедобычи и нефтеперекачки.

1. Изучить теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия, раскрыть понятие и сущность конкурентоспособности, рассмотреть методы оценки и факторы его повышения.

2. Провести анализ конкурентной среды и дать оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия ООО «ЛеМаЗ».

3. Разработать меры по повышению конкурентоспособности предприятия ООО «ЛеМаЗ».

В процессе работы были изучены действующие законодательные акты Российской Федерации, научная и учебная литература, бухгалтерская и статистическая отчетность ООО «ЛеМаЗ».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 63 страницы печатного текста, включая 12 таблиц, 19 рисунков и содержит 2 приложения.

1. Теоретические аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятия

1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие, сущность, факторы

Конкурентоспособность предприятия – это многоаспектное понятие, которое имеет множество трактовок, и поэтому в экономической литературе нет единого подхода к пониманию сущности и определению конкурентоспособности предприятия.

С точки зрения одних ученых, конкурентоспособность предприятия определяется степенью эффективности использования экономических ресурсов, с точки зрения других – положением предприятия на отраслевом, региональном или международном рынках. Во втором случае, конкурентоспособность предприятия трактуется, как способность успешно соперничать на рынке, и получать относительно конкурентов экономические выгоды.

Наряду с этим, существуют подходы, согласно которым конкурентоспособность предприятия является производной от конкурентоспособности выпускаемой им продукции, или просто приравниваются понятия конкурентоспособности предприятия и продукции [21, с 174].

Однако конкурентоспособность продукции служит необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия. Предприятие, как известно, может производить конкурентоспособную продукцию, но не быть конкурентоспособным.

В общем понимании, конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Понятие «конкурентоспособность» означает способность данного предмета (потенциальную и/или реальную) выдержи-

вать конкуренцию, применительно к какому бы предмету оно не рассматривалось [21, с 357].

Конкурентоспособность является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности. Все же по своей сути она остается понятием экономическим, и чаще всего ее применяют именно к экономическим объектам.

Конкурентоспособность определяется совокупностью потребительских свойств продукции, необходимых и достаточных для того, чтобы она в нужный момент времени могла быть реализована по сопоставимым ценам на конкурентном рынке. То есть под конкурентоспособностью продукции понимают потенциальную возможность продукции быть успешно проданной на рынке. Но если применительно к продукции конкурентоспособность должна быть лишь потенциальной, то применительно к товару конкурентоспособность должна быть реальной. Конкурентоспособность товара – это его возможность быть для покупателей привлекательным в сравнении с иными товарами, благодаря качественным и стоимостным характеристикам, а также потребительским оценкам.

Конкурентоспособность тесно связана с понятием конкуренции, – ее трактуют, как экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между предприятиями, которые функционируют на определенном рынке, и стремятся обеспечить наилучшие условия сбыта своей продукции.

Конкуренция выступает как высшая побудительная сила, которая заставляет изготовителей продукции повышать ее качество, снижать затраты на производство, повышать производительность труда. В соответствии с этим, о конкуренции говорят, как состязательной работе между товаропроизводителями за наиболее выгодные рынки сбыта.

Конкуренцию классифицируют на группы в зависимости от целого ряда критериев, среди которых наиболее распространены те, что представлены на рис. 1.1.

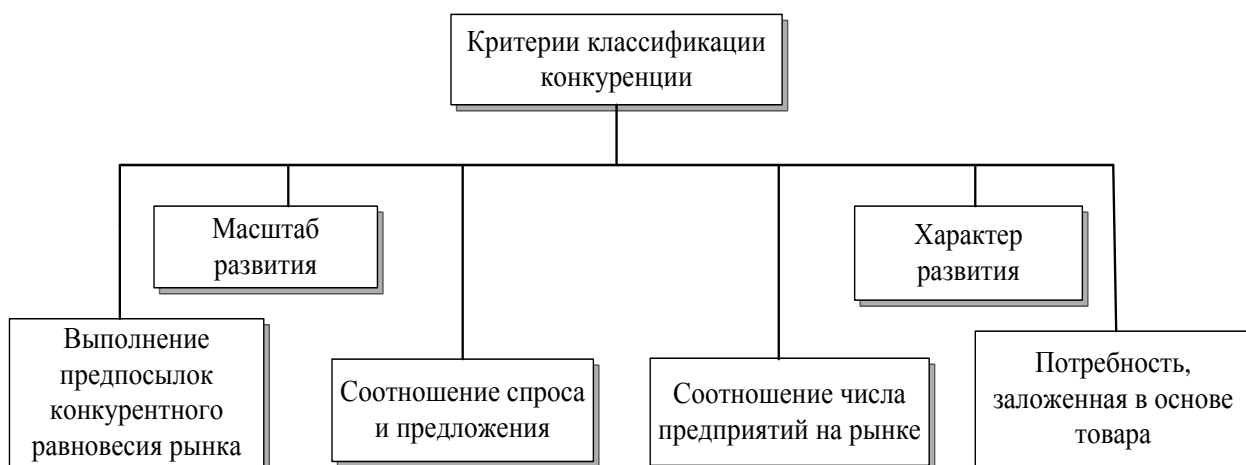


Рисунок 1.1 – Критерии классификации конкуренции

Анализ конкуренции играет важную роль в определении привлекательности рынков и их сегментов. Он является обязательным элементом маркетинговых исследований и этапом разработки стратегии развития предприятия. Изучение конкурентов дает возможность оценить положение предприятия на рынке и прогнозировать его изменение. Мониторинг изменяющихся запросов потребителей и действий конкурентов, производящих аналогичную продукцию (или услуги), позволяет опережать конкурентов и расширять свою клиентскую базу.

Знание сильных и слабых сторон конкурентов, возникающих возможностей и угроз, позволяет менеджерам предприятия достаточно объективно оценивать деятельность конкурентов, и корректировать свою стратегию с учетом динамики рыночной среды.

Существует множество определений и подходов к определению конкурентоспособности предприятия.

Некоторые авторы считают, что конкурентоспособность – это процесс управления предприятием своими конкурентными преимуществами для достижения победы в борьбе с конкурентами, это состязательность, соперничество и напряженная борьба за выживание на рынке в условиях ожесточения конкуренции.

Другие авторы пишут, что конкурентоспособность предприятия – это способность создавать и использовать стратегические факторы успеха, выгодно отличающие предприятие от конкурентов и дающие определенные рыночные преимущества выпускаемой продукции.

Юданов А.Ю. утверждает, что рыночная конкурентоспособность – это борьба предприятий за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка. Вместе с тем А.Ю. Юданов констатирует, что устоявшейся и общепризнанной во всем мире терминологии в теории рыночной конкуренции пока не существует, как нет и единого понятия конкурентоспособности [41, с. 172].

По мнению Уткина Д.П., «конкурентоспособность – это реальная и потенциальная способность фирм, а также имеющихся у них для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов».

Конкурентоспособность предприятия – это его свойство, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения ею конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, считает Ф. Котлер [18, с. 53].

Азоев Г.Л., Завьялов П.С.Лозовский Л.Ш. трактуют её как способность фирмы, конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей [8, с. 262].

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной организацией от развития конкурентных организаций по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по уровню эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и ди-

намику ее приспособления к изменяющимся условиям рыночной конкуренции, считает Т. Г. Философова [6, с. 119].

Р. А. Фатхутдинов пишет, что конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [38, с. 246].

Другая точка зрения, представленная учёным Т. Коно, выражается в рассмотрении конкурентоспособности предприятия как совокупности характеристик, включающей в себя:

- захваченную предприятием долю рынка;
- способность предприятия к производству, сбыту и развитию;
- способность высшего звена руководства к реализации поставленной цели [11, с. 154].

Определение конкурентоспособности предприятия в большинстве случаев основано на таких трех его составляющих, как представлено на рис. 1.2 [26, с. 173].



Рисунок 1.2 – Классификация подходов к определению конкурентоспособности предприятия

По мнению С.А. Спиридонова, «конкурентоспособность предприятия – это его способность осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность

в условиях конкурентного рынка, которая обеспечивается умелым использованием организационно-управленческих, научно-технических, экономических, производственных, маркетинговых и иных средств ведения эффективной хозяйственной деятельности» [32, с. 167].

В приведенных выше определениях авторы рассматривают конкурентоспособность предприятия как относительную категорию. Подобный методологический подход, когда каждое предприятие по тем или иным характеристикам сопоставляется с конкурентами, является довольно распространенным и достаточно удобным как с точки зрения логического восприятия, так и математического описания.

Характеризуя конкурентоспособность предприятия, рассматривают его конкурентный потенциал – системное образование ресурсов, которое характеризуется соответствующими количественными и качественными показателями (параметрами) и отражает возможности активного, динамического саморазвития в процессе целенаправленной деятельности в условиях быстро изменяющейся внешней среды [9, с 123].

Таким образом, в современных условиях усиления конкуренции и высокого динамизма внешней среды конкурентоспособность выступает важнейшим фактором обеспечения безопасности предприятия и необходимым условием его устойчивого развития.

1.3 Факторы повышения конкурентоспособности предприятия

Хотя в настоящее время общепринятых подходов к управлению конкурентоспособностью предприятий и не существуют, оно, тем не менее, относится к главным задачам менеджмента, как в тактическом, так и в стратегическом плане.

В экономической литературе выделяют следующие четыре основные стратегии конкурентной борьбы, которые применяют предприятия-участники рынка для повышения конкурентоспособности (рис. 1.3) [27, с. 164]:

- 1) «силовая» стратегия;
- 2) «нишевая» стратегия;
- 3) «соединяющая» стратегия;
- 4) «пионерная» стратегия.

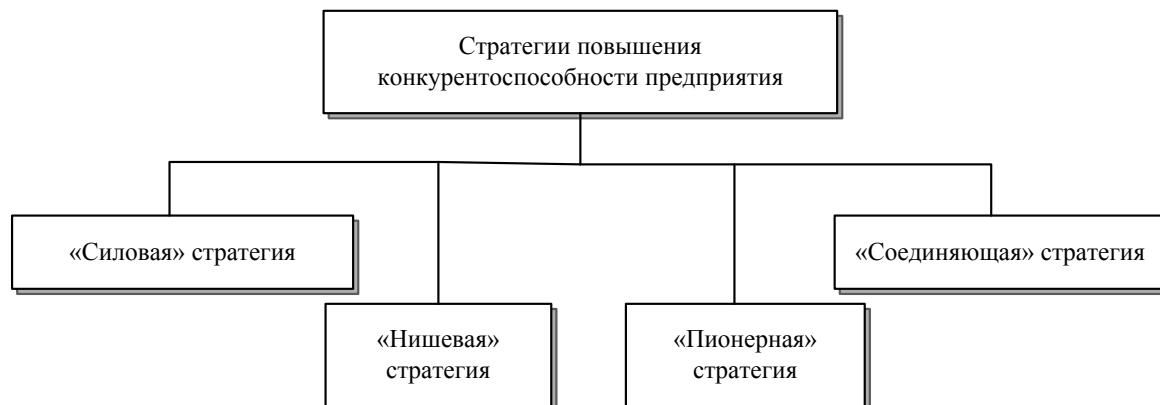


Рисунок 1.3 – Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Если соперничающие предприятия перехватывают друг у друга заказчиков или клиентов, предлагая им продукцию или услуги по более низким ценам, то это – проявление так называемой «силовой» стратегия конкурентной борьбы.

Такая стратегия основана на ценовом соперничестве предприятий, и предполагает, в крайнем случае, отказ от прибыли (демпинг) ради улучшения положения на рынке или освоения нового сегмента рынка. Силовая или ценовая конкуренция сегодня становится менее актуальной, поскольку ей на смену пришла неценовая конкуренция, к которой можно отнести так называемую «нишевую» стратегию.

«Нишевая» стратегия характерна для предприятий, ориентирующихся на элитарных групп покупателей, и обеспечивающих высокую потребительскую ценность своей продукции (услуги). Завоевывая симпатии отдельных категорий покупателей, предприятие захватывает определенную «рыночную нишу» – сегмент рынка покупателей с особыми запросами. Такая стратегия широко применяется в мире моды, когда высокая цена становится обязательным атрибутом престижного потребления.

Основным отличием «соединяющей» стратегии служит стремление предприятия индивидуализировать свою продукцию или услуги, варьируя стандартную (базовую) модель в соответствии с заранее полученными пожеланиями заказчиков. То есть, предприятие как бы модифицирует базовую модель продукта с учетом интересов клиента, получая при этом дополнительный доход. В результате достигается сочетание унификации характеристик базового продукта с максимальным разнообразием его дизайна и особых приспособлений.

«Пионерная» стратегия характерна для тех предприятий, которые ориентированы на поиск революционных технических, технологических или организационных решений с целью привлечения покупателей высоким качеством и более низкой стоимостью. Эта стратегия достаточно рискованная, поскольку вероятность достижения высоких результатов в научных разработках практически невозможно предсказать. Но в случае успеха на рынке могут появиться принципиально новые виды продукции, инновационные технологии или оборудование.

По мнению большинства авторов, основными факторами или детерминантами конкурентоспособности предприятия являются: стратегия предприятий и уровень конкуренции между ними; характер и динамика спроса на продукцию; параметры факторов производства; поддерживающие предприятие отрасли [8, с. 54].

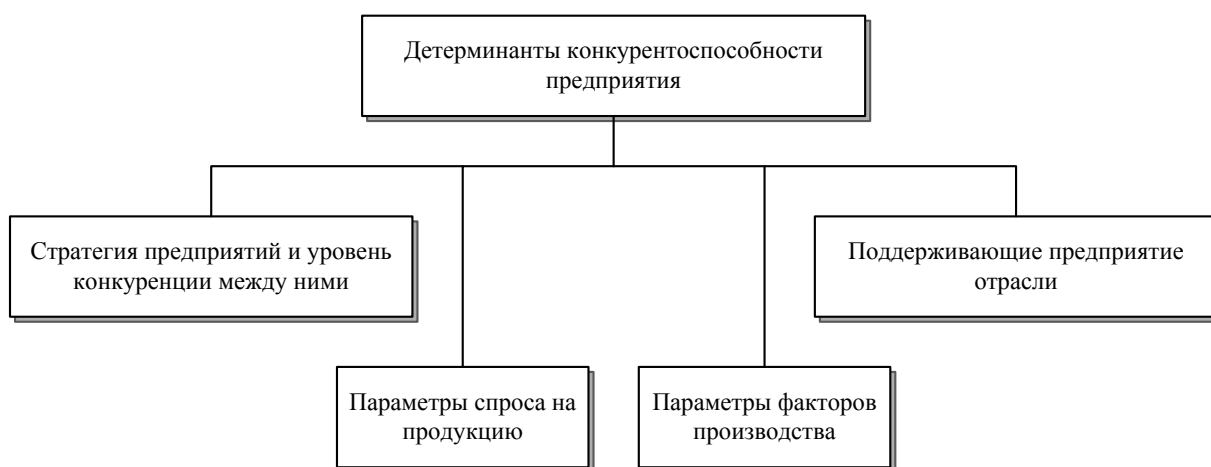


Рисунок 1.4 – Детерминанты конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия в современном мире – залог его успеха, прибыльности и процветания. Усиливающийся фактор конкуренции предполагает постоянную борьбу субъектов экономики за улучшение своих экономических позиций. В связи с этим перед производителями товаров и услуг возникают задачи планирования и управления уровнем конкурентоспособности предприятия.

С точки зрения управленческого процесса конкурентоспособность, зависящая от финансовых факторов и влияния существующего уровня спроса, определяет эффективность работы предприятия в сравнении с конкурентами на рынке.

Сущность управления конкурентоспособностью предприятия реализуется через управление отдельными конкурентными преимуществами и факторами конкурентоспособности предприятия, управление на основе использования стратегических, тактических, а также оперативных планов деятельности, управление на основе экономико-математического моделирования. Методы управления конкурентоспособностью предприятия реализуются через анализ эффективности использования факторов, составляющих модель оценки конкурентоспособности предприятия. При этом осуществляется формирование стратегии повышения конкурентоспособности предприятия с учетом рассмотренных факторов.

Конкурентоспособность предприятия может быть достигнута непрерывным целенаправленным управлением бизнес-процессов с целью укрепления конкурентных позиций предприятия. В данном случае объектом управления являются конкурентные преимущества предприятия, которые становятся ключевыми факторами, обеспечивающие предприятию более выгодное в сравнении с конкурентами положение. В качестве обратной связи в такой системе управления конкурентоспособностью предприятия можно использовать оценку его конкурентоспособности, которая будет направлена на оперативное выявление отклонений в системе и их локализа-

цию. Выполняя функцию обратной связи, мониторинг и оценка конкурентоспособности предприятия превратятся в эффективный инструмент формирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

На современном этапе развития экономики крайне важными являются получение и поддержание предприятием долгосрочных конкурентных преимуществ, которые обеспечат его выживание и успешную работу на рынке. Совершенствование эффективной системы конкурентных преимуществ представляет собой непрерывный процесс достижения наибольшего количества элементов в системе с последующей фильтрацией и упорядочиванием наиболее эффективных ее элементов.

В экономической литературе в качестве основных внутренних факторов, влияющих на формирование и развитие конкурентоспособности предприятия, рассматривают: финансовое состояние и стабильность деятельности предприятия, уровень применяемых технологий, оперативность выполнения заказов, качество и стоимость продукции, широта ассортиментного состава продукции и пр. (рис. 1.5) [39, с. 162].



Рисунок 1.5 – Факторы повышения конкурентоспособности предприятия

Эксперты выделяют различные факторы конкурентоспособности предприятия и их группы. Так, Е.П. Голубков, анализируя маркетинговую деятельность предприятия, выделяет следующие факторы результативности его деятельности: имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, научно-исследовательская и конструкторская база, мощность производственной базы и другие. Эти факторы детализируются и дополняются факторами конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности предприятия [8, с. 76].

Согласно новому подходу к пониманию сущности конкурентоспособности и новой концепции развития бизнеса для повышения конкурентоспособности предприятий предлагается использовать все резервы (неиспользованные возможности) по сокращению затрат производственных ресурсов и повышению прибыльности в условиях конкретной рыночной среды. Поэтому авторы предлагают все имеющиеся резервы повышения конкурентоспособности предприятия разделить на две группы (рис. 1.6):

- 1) неиспользованные возможности (потери) благоприятных условий рынка и собственных ресурсов (потенциала);
- 2) новые возможности, обусловленные появлением различных инноваций в различных областях знаний и сферах деятельности, включая изменяющиеся рыночные и нерыночные условия деятельности предприятия.

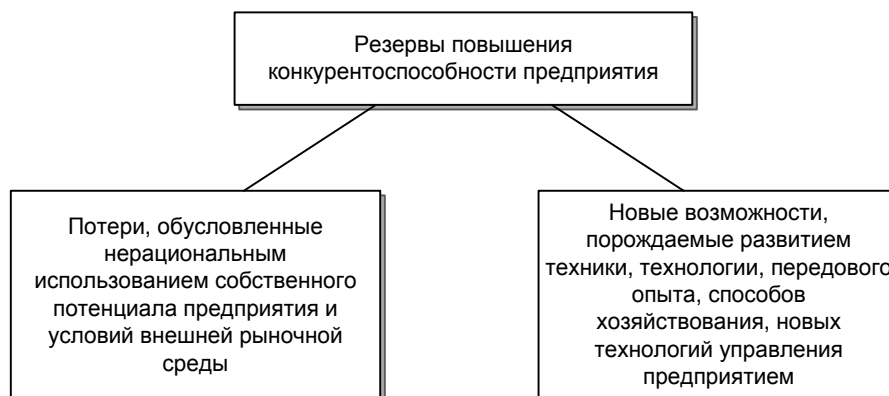


Рисунок 1.6 – Резервы повышения конкурентоспособности предприятия

В числе главных факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия, выступают его стоимость, техническая оснащенность рабочих мест, реализуемая концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики и пр.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо в первую очередь обеспечить повышение продукции предприятия, осуществлять поиск новых, более совершенных форм выпускаемой продукции, использовать только высококачественное сырье, материалы и комплектующие, выпускать продукцию такого качества, которое бы отвечало требованиям мировых стандартов. Одним из перспективных путей повышения конкурентоспособности предприятия сегодня является создание наукоемкой продукции за счет роста научно-технического уровня производства, внедрения методов логистики, а также сокращения времени производства и обращения, соблюдения дисциплины поставок.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность, в широком смысле слова, определяют как комплексное понятие, которое характеризует эффективность всех аспектов деятельности предприятия, поэтому оценка конкурентоспособности базируется на множестве принципов [17, с 142].

Сегодня состав и структура оцениваемых показателей конкурентоспособности существенно варьируются в зависимости от исследуемой отрасли и автора методики.

Некоторые авторы предлагают начинать оценку конкурентоспособности предприятия с анализа состояния рыночной (конкурентной) среды предприятия, для характеристики которой используется целый ряд качественных и количественных показателей (рис. 1.7).

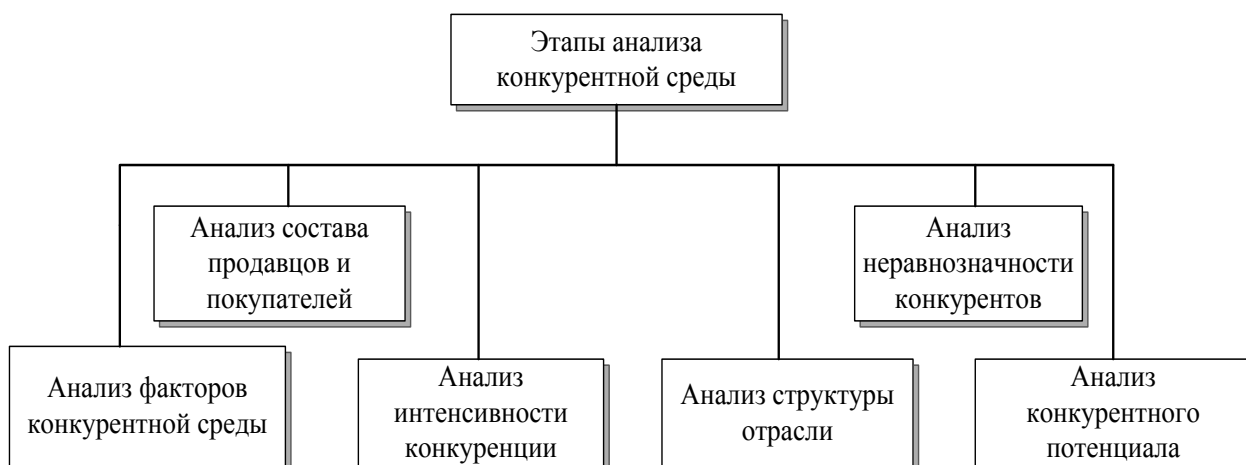


Рисунок 1.7 – Этапы анализа конкурентной среды предприятия

На завершающем этапе анализа конкурентной среды отрасли (рынка) на основе полученных результатов осуществляется построение конкурентной карты рынка.

Некоторые ученые считают, что оценку конкурентоспособности предприятия проводят для определения комплекса мер по ее повышению и для разработки (или корректировки) конкурентной стратегии предприятия. Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов.

К настоящему времени учеными-экономистами создано большое количество различных методов и подходов к оценке конкурентоспособности предприятия, которые отличаются наборами используемых показателей и критериев оценки (рис. 1.8).

В частности, согласно теории эффективной конкуренции интенсивность конкуренции и, следовательно, уровень конкурентоспособности предприятия определяются: потенциалом рынка; однородностью рынка; легкостью вхождения на рынок; видом товара; структурой отрасли или конкурентными позициями предприятий; возможностями для технологических нововведений и т. д. [8, с. 269]. Анализ этих факторов должен сопровождаться де-

тальной оценкой экономических показателей деятельности предприятия. Этот подход позволяет в определенных пределах делать выводы относительно деятельности не только отдельного предприятия, но и отрасли в целом.



Рисунок 1.8 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

С точки зрения информативности и практической применимости полученных результатов наиболее оптимальной является комплексная оценка уровня конкурентоспособности предприятия. Такая оценка конкурентоспособности предприятия базируется на детальном и тщательном анализе производственных, технологических, финансовых и сбытовых возможностей предприятия по определенным показателям. В результате их анализа полу-

чают информационный массив, который является значительной базой для принятия важных для предприятия управленческих решений структурного и инфраструктурного характера. В общем виде, алгоритм определения конкурентоспособности предприятия предусматривает:

- 1) определение цели оценки;
- 2) определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- 3) выбор базы сравнения;
- 4) определение характеристик, подлежащих измерению;
- 5) оценка выбранных характеристик;
- 6) расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- 7) выводы о конкурентоспособности.

Сегодня существует множество вариантов классификаций известных методик оценки конкурентоспособности предприятий по разнообразным критериям: по теоретическому содержанию, по форме отображения результатов оценки, по форме математической связи показателей, по широте охвата областей деятельности предприятия и ряда других параметров.

Так, Чурсин А.А. в составе методов оценки конкурентоспособности предприятия выделил следующие группы [37, с. 128]:

- 1) продуктовые методы, ориентированные на оценку конкурентоспособности продукции, как основы для определения конкурентоспособности самого предприятия;
- 2) операционные методы, ориентированные на оценку эффективности работы подразделений предприятия как базы для оценки конкурентоспособности самого предприятия;
- 3) матричные методы, ориентированные на построение специальной матрицы для сравнения динамики изменения параметров деятельности предприятия;
- 4) комбинированные методы, предполагающие оценку потенциальной и сложившейся конкурентоспособности предприятия путем сочетания инструментов продуктовых и операционных методов.

В рамках продуктовых методов, для определения конкурентоспособности продукции используются различные маркетинговые и квалиметрические методы, в основе большинства которых лежит нахождение соотношения цена-качество продукции. Оценка конкурентоспособности продукции проводится на различных стадиях жизненного цикла продукта (разработке, изготовлении, продаже и эксплуатации), соответственно цели оценки конкурентоспособности могут быть определены исходя из стадии жизненного цикла продукта.

Матричные методы оценки конкурентоспособности предприятия, которые были разработаны еще в 1960-х гг. американскими консалтинговыми компаниями, достаточно широко распространены на практике. К достоинствам матричных методов оценки конкурентоспособности относят их простоту и наглядность. При наличии необходимой информации матричные модели позволяют обеспечить высокую достоверность оценки конкурентных позиций продуктового портфеля предприятия.

Согласно операционным методам наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. Для оценки конкурентоспособности предприятия операционным методом в первую очередь определяют перечень операций и показателей, являющихся значимыми для обеспечения конкурентоспособности [37, с. 124].

Некоторые ученые предлагают все методы оценки конкурентоспособности предприятия условно подразделить на такие две группы как [14, с. 21]:

- методы, основанные на оценке отдельных областей хозяйственной деятельности предприятия;
- методы комплексной оценки.

Наряду с этим, в настоящее время, в экономической литературе выделяют следующие методы и модели оценки конкурентоспособности предприятия [17, с. 192]:

- 1) оценка с позиции сравнительных преимуществ;

- 2) оценка с позиции теории равновесия;
- 3) оценка исходя из теории эффективности конкуренции;
- 4) оценка на базе качества продукции;
- 5) профиль требований;
- 6) профиль полярностей;
- 7) матричный метод;
- 8) SWOT-анализ;
- 9) построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности».

В рамках первого из указанных в перечне методов, для определения степени конкурентоспособности предприятия сравнивают показатели предприятий-конкурентов по определенному критерию (например, по объему продаж, валовой прибыли, доли на отраслевом рынке и т.п.). Однако, по мнению экспертов, в комплексе множества показателей измерить сравнительные преимущества предприятия невозможно. Так, если ориентироваться только на издержки производства, то не будут учтены качество продукции и множество других факторов, определяющих уровень конкурентоспособности и потенциал предприятия.

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия – это категория, зависящая от многих факторов и меняющаяся с течением времени. Повышение конкурентоспособности предприятия в современных условиях усиления конкуренции и высокого динамизма внешней среды достигается:

- 1) путем ориентации предприятия на потребителя;
- 2) улучшения качества продукции;
- 3) улучшения применяемых технологий и организации производства;
- 4) более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих;
- 5) внедрения инновационной политики и ряда других факторов.

2. Анализ ассортиментной политики ООО «ЛеМаЗ» и оценка ее влияния на конкурентоспособность и эффективность деятельности предприятия

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ЛеМаЗ»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе рассмотрено предприятие ООО «ЛеМаЗ», которое осуществляет производство насосов и различных видов промышленного оборудования.

Сведения о регистрации ООО «ЛеМаЗ» и его реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Краткая информация о предприятии ООО «ЛеМаЗ»

Полное наименование предприятия:	Общество с ограниченной ответственностью «Лебединский машиностроительный завод»
Сокращенное наименование предприятия:	ООО «ЛеМаЗ»
Юридический адрес:	399610, Липецкая область, г. Лебединь, ул. Машиностроителей, д. 1
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 48 № 61283 юридического лица ООО «ЛеМаЗ» зарегистрировано 1 июня 2004 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службы № 4 по Липецкой области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером № 1044800061283
Размер уставного капитала:	285 643 тыс. руб.
Основной вид деятельности:	Производство прочих насосов и компрессоров
ИНН	4811006508
КПП	481101001
Расчетный счет	40702810913360000054 в Центрально-Черноземном банке СБ РФ г. Липецка, К/с 30101810600000000671 БИК 042017681
Руководство	Директор Гордов Николай Иванович
Сайт	http://lemaz.ru/
Телефон	+7 (47466) 73-5-65

Предприятие было основано в г. Лебедяни 22 июля 1946 года приказом Министерства машиностроения и приборостроения. В октябре 1947 года на заводе был изготовлен первый центробежный насос марки ЗК-9. Постепенно завод увеличивал объем производства и расширял ассортимент выпускаемой продукции.

Сегодня ООО «ЛеМаЗ» – один из лидеров российского рынка по выпуску центробежных насосов для добычи нефти, это современное производство, выпускающее высокопроизводительное оборудование.

К числу основных видов деятельности ООО «ЛеМаЗ» в последние годы относятся:

- производство погружных электроцентробежных и винтовых насосов для перекачки нефтепродуктов;
- производство газосепараторов и диспергаторов;
- производство поршневых и плунжерных насосов различного типа и назначения, в т. ч. для атомной энергетики и специального судостроения;
- производство запасных частей и комплектующих изделий для промышленного оборудования;
- производство товаров народного потребления;
- оказание услуг по изготовлению и ремонту оборудования;
- осуществление строительных, ремонтных, монтажных и иных конструкторских работ;
- оптово-розничная торговля;
- внешнеэкономическая деятельность и др.

«ЛеМаЗ» также выпускает электроцентробежные насосы ЭЦН WR2 со ступенями, изготовленными по МИМ-технологии (Metal Injection Molding – литье под давлением, инновационный технологический процесс серийного производства изделий с точными размерными параметрами) на производственном оборудовании, не имеющим аналогов в мировом нефтегазовом машиностроении.

Основная цель деятельности ООО «ЛеМаЗ» – это расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли. На заводе действуют следующие виды производства:

- заготовительное и инструментальное;
- литейное и гальваническое;
- сварочное и термическое;
- механосборочное и окрасочное;
- деревообрабатывающее и резинопластмассовых изделий;
- ремонтно-энергетическое др.

В составе основных заказчиков ООО «ЛеМаЗ» имеются такие крупные нефтедобывающие компании, как «Роснефть», «Сургутнефть», «Лукойл», «Башнефть» и другие.

Крупным заказчиком ООО «ЛеМаЗ» более 15 лет является и Министерство обороны России. Заказы оборонного ведомства постоянно растут, они включают определенную номенклатуру насосов для надводного и подводного флотов.

В настоящее время ООО «ЛеМаЗ» входит в состав лидеров рынка погружных электроцентробежных и винтовых насосов для перекачки нефтепродуктов. Каждый третий насос на данном рынке произведен на лебедянском машиностроительном заводе.

Лидирующие позиции ООО «ЛеМаЗ» на рынке погружных электроцентробежных насосов для перекачки нефтепродуктов обеспечивают такие факторы как:

- 1) применение передовых технологий и использование качественных материалов,
- 2) адаптация оборудования к персональным техническим условиям заказчиков,
- 3) постоянное совершенствование выпускаемой продукции.

Производственная структура ООО «ЛеМаЗ» представлена следующими структурными звеньями (рисунок 2.1):

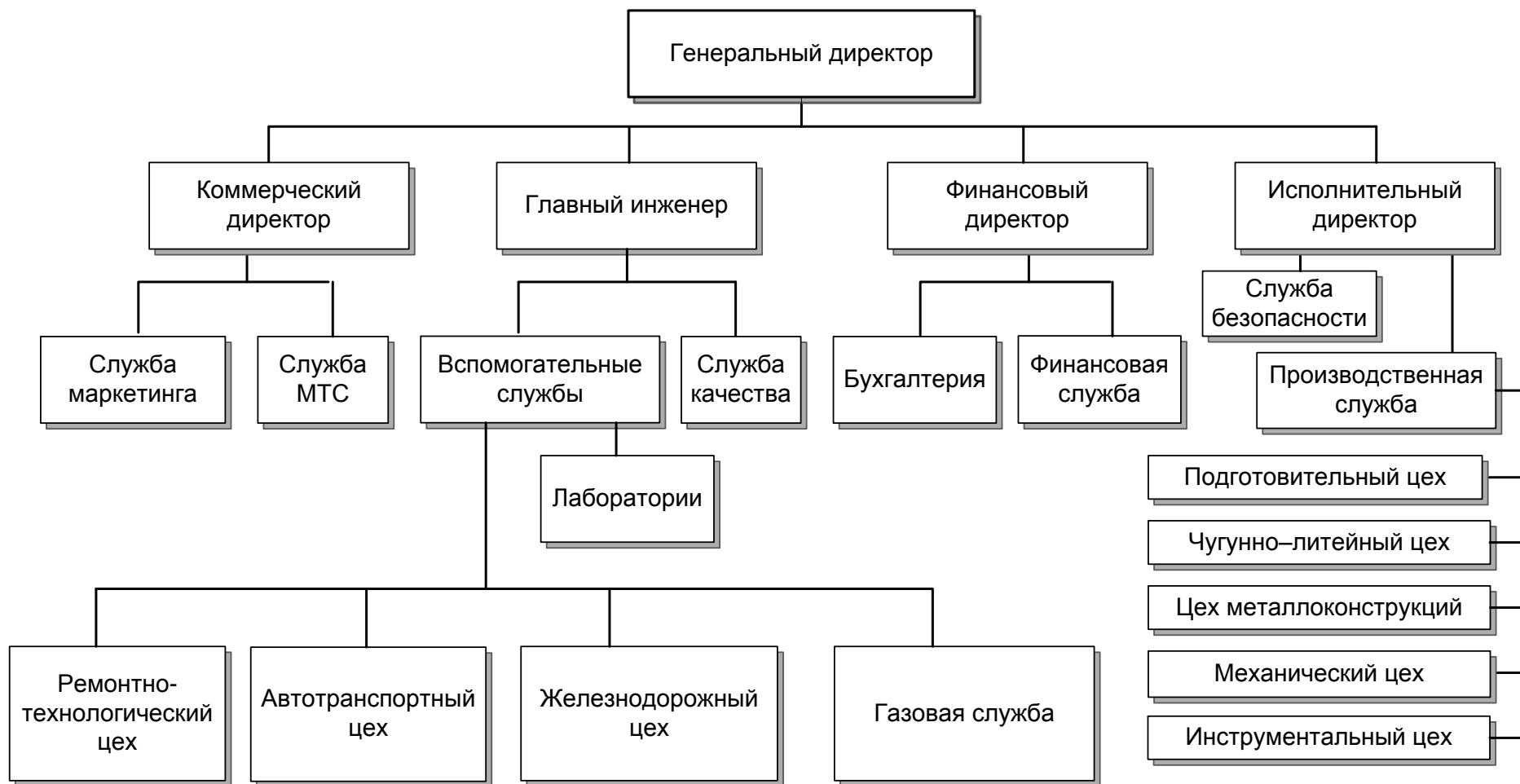


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия ООО «ЛеМа3»

- 1) основной цех № 1 – чугунно–литейный цех,
- 2) основной цех № 2 – механический цех;
- 3) основной цех № 3 – цех металлоконструкций;
- 4) основной цех № 4 – подготовительный цех;
- 5) основной цех № 5 – инструментальный цех;
- б) вспомогательные цеха:
 - железнодорожный цех (осуществляет отгрузку заводской продукции железнодорожным транспортом);
 - автотранспортный цех (осуществляет отгрузку продукции завода автомобильным транспортом);
 - энергоцех (занимается распределением и контролем над энергоресурсами и теплом);
 - ремонтно-строительный цех (осуществляет ремонтно-строительные работы);
 - ремонтно-технологический цех (осуществляет ремонтные работы оборудования завода);
 - газовая служба (осуществляет ремонт и контроль за эксплуатацией газового оборудования).

Организацию, координацию, анализ и контроль деятельности ООО «ЛеМаЗ» осуществляет заводоуправление, где сконцентрированы все необходимые для этого отделы и службы.

Успех предприятия во многом обеспечен эффективной кадровой политикой. Заводу, несмотря на трудности в условиях перестройки, удалось сохранить костяк классных специалистов: расточников, фрезеровщиков, зуборезчиков и других рабочих, которые годами оттачивали свое профессиональное мастерство. На заводе есть около 200 трудовых династий машиностроителей, которые передают мастерство из поколения в поколение. Общий трудовой стаж некоторых из них достигает 250 лет.

Общая численность трудового персонала ООО «ЛеМаЗ» – более 1500 человек. Коллектив завода проводит большую работу по внедрению передо-

вых технологий и современных методов производства, что позволяет постоянно увеличивать производительность труда и повышать качество выпускаемой продукции.

В связи с тем, что в последнее время на отечественном рынке труда образовался существенный дефицит квалифицированных рабочих рук, на базе ООО «ЛеМаЗ» был создан свой учебный центр, в котором осуществляется подготовка по 36 рабочим специальностям, таким как: оператор станков с ЧПУ, слесарь механосборочных работ, токарь, фрезеровщик, заливщик металла, плавильщик металлов и сплавов, контролер, станочник широкого профиля и др.

Приоритетными задачами руководства ООО «ЛеМаЗ» в настоящее время является обеспечение безопасных условий труда, защита здоровья своего персонала и населения, проживающего в районах деятельности производственных объектов предприятия, а так же сохранение благоприятной окружающей среды.

До 2002 года Лебедянский машиностроительный завод был самостоятельным предприятием. А затем его акционером стала производственная компания «Борец», что дало возможность заводу провести модернизацию промышленного оборудования. Благодаря инвестициям акционера в сумме более 1,5 млрд. руб. в ООО «ЛеМаЗ» за последние десять лет были закуплены самые производительные виды станков и технологий:

- для механической обработки ступеней используются станки немецкой фирмы EMAG. Данное оборудование является одной из новейших разработок в области мирового станкостроения;

- для производства концевых деталей используются станки американской фирмы HAAS AUTOMATION;

- в литейном производстве применяется технология получения стержней без нагрева с продувкой газовым катализатором и современным немецким оборудованием LAEMPE и KUKA;

– для придания поверхности деталей износостойкости, жаростойкости и коррозионной стойкости используется технология «электродуговая металлизация».

ООО «ЛеМаЗ» сегодня отличает стремление к модернизации технологий и оборудования и повышению качества продукции. Систематическое изучение потребностей заказчиков, неукоснительное соблюдение и непрерывное совершенствование технологий производства, контроля и испытаний, четкое применение системы менеджмента качества позволяет заводу выпускать оборудование, отвечающее мировым стандартам, и максимально эффективно удовлетворять запросы потребителей.

Основные технико-экономические показатели деятельности ООО «ЛеМаЗ» в 2020–2021 годах приведены ниже, в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Техничко-экономические показатели деятельности
ООО «ЛеМаЗ» за 2020–2021 гг.

№ п/п	Показатели	2020 г.	2021 г.	Отклонение:	
				прирост (+)	снижение (-)
				тыс. руб.	%
1	Выручка, тыс. руб.	2354996	2409838	+54842	+2,33
2	Себестоимость продаж, тыс. руб.	1982142	2010624	+28482	+1,44
3	Чистая прибыль, тыс. руб.	372854	399214	+26360	+7,07
4	Среднесписочная численность работников	1541	1539	-2	-0,13
5	Среднегодовая стоимость основных фондов, тыс. руб.	446691	414436	-32255	-7,22
6	Объем реализованной продукции на 1 работника, тыс. руб.	1528,23	1565,85	+37,62	+2,46
7	Фондоотдача на 1 руб. основных производственных фондов	5,27209	5,81474	+0,54	+10,29
8	Фондовооруженность, тыс. руб.	289,87	269,29	-20,58	-7,10
9	Уровень рентабельности производства, %	7,57	8,67	+1,10	+14,53

Согласно данным табл. 2.2, ООО «ЛеМаЗ» в 2020–2021 гг. работало эффективно с растущей выручкой и чистой прибылью, что привело к росту рентабельности производства на 5,55%.

2.2 Анализ конкурентоспособности продукции ООО «ЛеМаЗ»

Лебедянский машиностроительный завод производит различные виды оборудования для добычи и перекачки нефтепродуктов.

Ассортиментный портфель продукции ООО «ЛеМаЗ» состоит из восьми основных товарных групп:

- 1) погружные электроцентробежные насосы для добычи нефти – самая многочисленная группа насосов, которые предназначены для добычи трудноизвлекаемых запасов нефти в сложных условиях;
- 2) погружные винтовые насосы для добычи нефти применяются в скважинах с высокой вязкостью нефти;
- 3) центробежные насосы для перекачки нефтепродуктов, которые отличаются от обычных центробежных насосов особыми режимами эксплуатации;
- 4) поршневые насосы различного типа, которые отличаются универсальностью и могут эксплуатироваться в разных средах;
- 5) плунжерные насосы различного назначения, характеризуются высоким давлением, надежностью и эффективностью при эксплуатации;
- 6) Газосепараторы – устройства, предназначенные для удаления жидкой фазы и механических примесей из потоков сжатого газа. Широко используется при добыче нефти из скважин с большим содержанием растворенного газа, а также в технологиях добычи, транспортировки и хранения газовых смесей;
- 7) Диспергаторы – устройства для диспергации жидких сред;
- 8) Газосепараторы-диспергаторы – устройства, представляющие собой комбинацию газосепаратора и диспергатора, и предназначены для обеспечения устойчивой работы погружных центробежных насосов при откачивании ими пластовой жидкости с большим содержанием свободного газа.

Каждая из товарных групп ассортимента продукции ООО «ЛеМаЗ» состоит в свою очередь из подгрупп (серий или наборов продукции). А отдельные изделия этих подгрупп или серий подразделяются на виды.

В частности, винтовые насосы для добычи нефти, производимые в ООО «ЛеМаЗ», маркируются «ЭОВНБ» и подразделяются на 30 видов в зависимости от массы, скорости подачи, напора, потребляемой мощности и др.: ЭОВНБ5-6-1500, ЭОВНБ5-6-2000, ЭОВНБ5-6-2500, ЭОВНБ5-7-1000 10, ЭОВНБ5-7-2000 10 и т.п.

Погружные электроцентробежные насосы для добычи нефти, производимые в ООО «ЛеМаЗ», маркируются «ЭНЦ WR2» и подразделяются на 50 видов в зависимости от массы, наружного диаметра, рабочих параметров, потребляемой мощности и др.

В условном обозначении данных типов насосов указывается материал изготовления, габаритная группа, максимальная и минимальная подача насоса, номинальный напор и частота вращения, – например, ЭНЦ WR2-457-4-90/300-220-3300-6.0.

Структура ассортимента продукции, произведенной предприятием ООО «ЛеМаЗ» в 2021 году, представлена на рисунке 2.2.

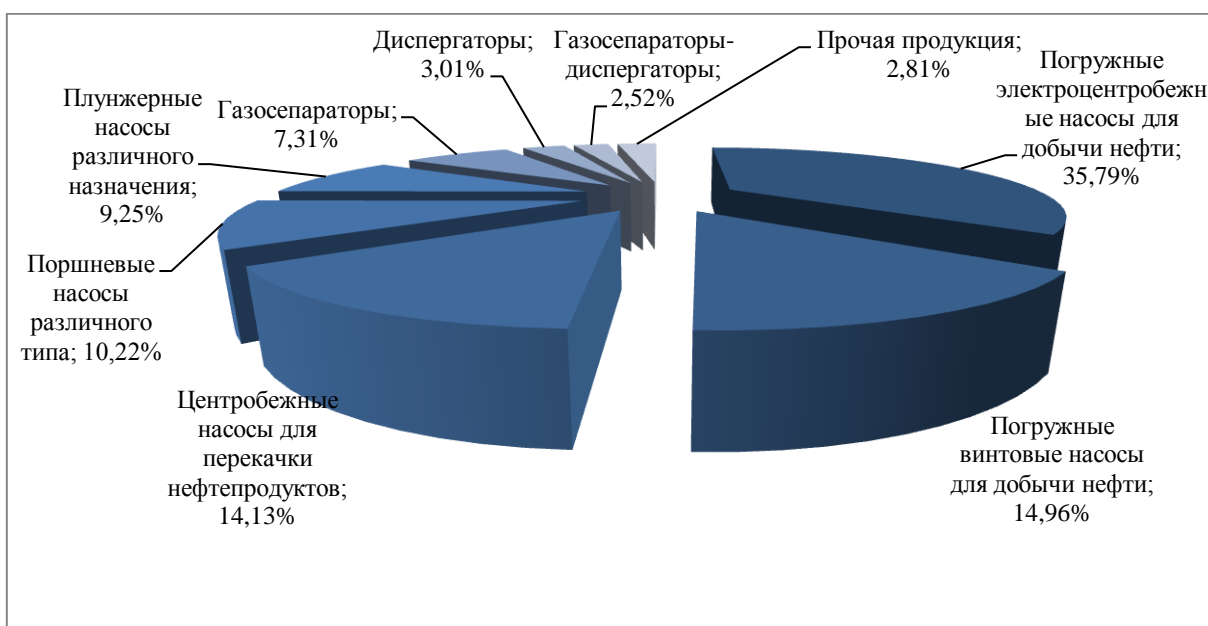


Рисунок 2.2 – Структура товарного ассортимента ООО «ЛеМаЗ» в 2021 году (в стоимостном выражении)

Согласно данным рисунка 2.2, в структуре выпуска продукции с заметным отрывом лидирует такая ассортиментная группа продукции как «погружные электроцентробежные насосы для добычи нефти», ее доля составляет 35,79% в 2021 году. Вторая по объемам продаж группа продукции «погружные винтовые насосы для добычи нефти» с долей 14,96%. Немного уступает ей такая группа продукции как «центробежные насосы для перекачки нефтепродуктов», – удельный вес этой ассортиментной группы в структуре продаж составляет 14,13%.

В связи с разработками и появлением новых видов продукции ассортимент ООО «ЛеМаЗ» все время расширяется. Своевременное обновление ассортимента продукции с учетом изменения конъюнктуры рынка является одним из важнейших индикаторов деловой активности ООО «ЛеМаЗ» и его конкурентоспособности.

ООО «ЛеМаЗ» в последние годы взяло курс на техническое перевооружение и модернизацию используемых технологий, – в результате реализации инвестиционных проектов предприятие обновляет свой парк оборудования, заменяя морально устаревшие виды станков на новые, более производительные станки. Это позволяет ему производить качественную и технологически сложную продукцию с использованием инновационных технологий, постоянно повышать объем реализации продукции и увеличивать свою долю на рынке.

Как можно видеть на рис. 2.3, степень устойчивости ассортимента продукции ООО «ЛеМаЗ» за 2020-2021 гг. возросла с 0,77 до 0,79, т.е. к настоящему времени товарный ассортимент продукции стал почти полностью устойчивым.

В структуре ассортимента ООО «ЛеМаЗ» периодически наблюдаются некоторые изменения, связанные с ростом или сокращением спроса на какие-то виды продукции. Так в последние годы растет спрос на газосепараторы и газосепараторы-диспергаторы (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Изменение структуры ассортимента продукции ООО «ЛеМаЗ» за 2019–2021 гг.

Наименование товарной группы	Структура ассортимента, %		
	2019 год	2020 год	2021 год
Погружные электроцентробежные насосы для добычи нефти	35,57%	35,91%	35,79%
Погружные винтовые насосы для добычи нефти	15,21%	14,69%	14,96%
Центробежные насосы для перекачки нефтепродуктов	14,36%	14,42%	14,13%
Поршневые насосы различного типа	10,88%	10,53%	10,22%
Плунжерные насосы различного назначения	9,68%	9,21%	9,25%
Газосепараторы	5,78%	6,95%	7,31%
Диспергаторы	3,72%	3,34%	3,01%
Газосепараторы-диспергаторы	1,59%	2,02%	2,52%
Прочая продукция	3,21%	2,93%	2,81%

Более наглядное представление о динамике изменения структуры ассортимента продукции ООО «ЛеМаЗ» за 2019–2021 гг., дает рис. 2.4.

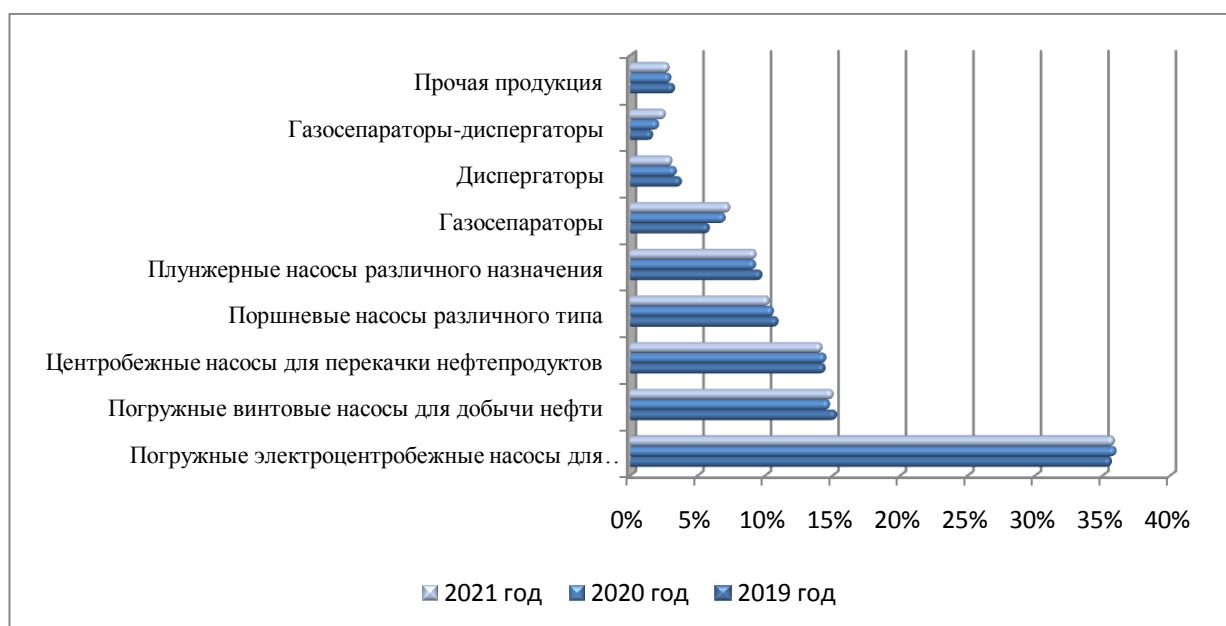


Рисунок 2.4 – Динамика изменения структуры ассортимента продукции в ООО «ЛеМаЗ» за 2019–2021 гг.

Согласно данным рисунка 2.4, доли трех основных ассортиментных групп «погружные электроцентробежные насосы», «погружные винтовые насосы» и «центробежные насосы для перекачки нефтепродуктов» практически не менялись в анализируемом периоде.

Ассортимент продукции, которую выпускает ООО «ЛеМаЗ», складывается на основе запросов потребителей продукции – нефтедобывающих и нефтеперерабатывающих предприятий.

Самым крупным покупателем широкого ассортиментного ряда продукции, производимой в ООО «ЛеМаЗ», начиная с 2012 года, является компания АО «Тюменнефтегаз». Помимо нее к числу крупных покупателей продукции ООО «ЛеМаЗ», можно отнести такие компании как:

- 1) ПАО «Саратовнефтегаз»;
- 2) ЗАО «КалмТатнефть»;
- 3) АО «РуссНефть»;
- 4) АО «Диалл Альянс»;
- 5) АО «АГД ДАЙМОНДС»;
- 6) АО «Чеченнефтехимпром»;
- 7) АО «Мессояханефтегаз»;
- 8) АО «Газпромнефть-Ноябрьскнефтегаз»;
- 9) АО «Газпромнефть-Восток».

Структура продаж продукции, сегментированная по покупателям, отражена на рис. 2.5.

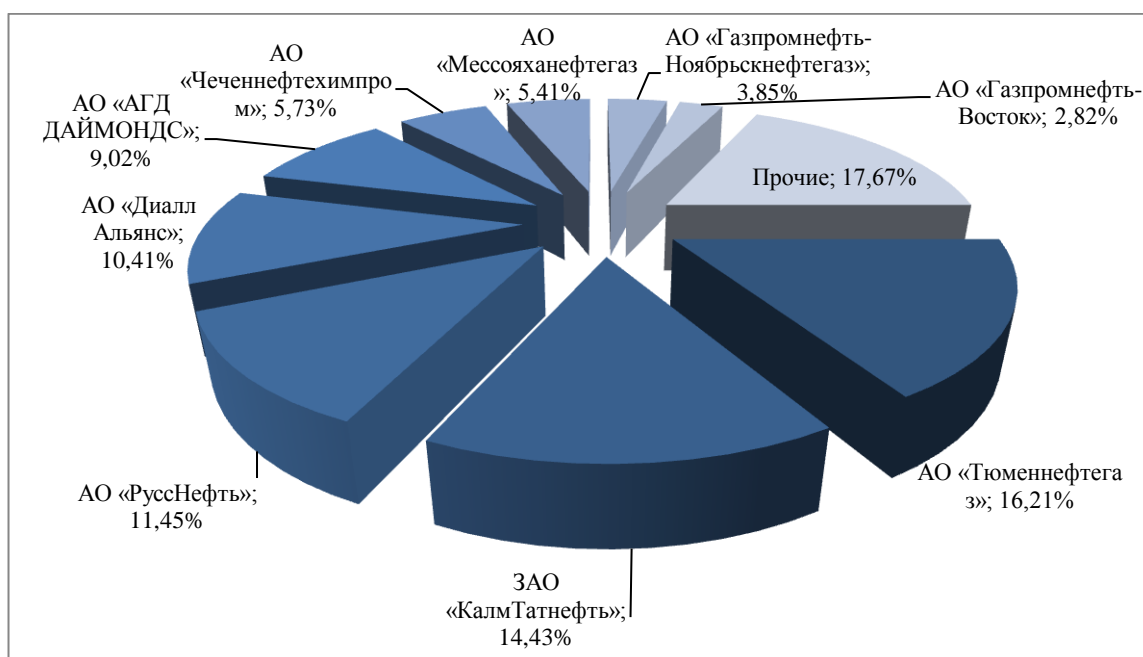


Рисунок 2.5 – Структура реализации продукции, произведенной в ООО «ЛеМаЗ» в 2021 году, по потребителям

Как можно видеть на рис. 2.3, лидерами по потреблению продукции ООО «ЛеМаЗ» в 2021 году были АО «Тюменнефтегаз» (6,21%), ЗАО «КалмТатнефть» (14,43), АО «РуссНефть» (11,45%).

Большинство из покупателей продукции ООО «ЛеМаЗ» – это динамично развивающиеся компании, которые уже давно занимаются добычей нефти и не первый год покупают у завода оборудование.

Рынок насосного оборудования для нефтедобывающей отрасли России, на который поставляет свою продукцию ООО «ЛеМаЗ», имеет сложную структуру. Часть производителей имеют узкую специализацию, и производят только один или два вида оборудования, а некоторые компании выпускают широкий спектр оборудования для нефтедобычи.

Оборудование для нефтедобычи ориентировано на реализацию всех этапов процесса нефтедобычи, которые включают:

- 1) обустройство скважины;
- 2) добычу нефти и газа;
- 3) транспортировку;
- 4) подготовка нефти и газа;
- 5) транспортировку и реализацию.

Для реализации каждого из перечисленных этапов нефтедобычи требуется свое оборудование:

- 1) оборудование для бурения, ремонта скважин;
- 2) оборудование для геофизических и геологических работ;
- 3) оборудование для добычи, транспортировки и переработки углеводородного сырья;
- 4) насосно-компрессорное, теплообменное, емкостное оборудование;
- 5) устройства и аппаратуру для проверки отбора жидкостей и контрольных технологических операций и исследования.

Краткая характеристика крупнейших компаний рынка нефтегазового оборудования приведена в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Характеристика крупнейших компаний рынка нефтегазового оборудования (по данным 2021 года)

№	Наименование компании	Местоположение	Основное направление деятельности
1	ООО «ПК БОРЕЦ»	г. Москва	Разработка, производство и сервисное обслуживание оборудования для добычи нефти
2	АО «Новомет-Пермь»	Пермский край	Производство УЭЦН
3	АО ГСМ «Нефтемаш»	Тюменская область	Производство нефтегазового оборудования в блочно-модульном исполнении
4	Уралмаш НГО Холдинг	Свердловская область	Производство буровых установок для эксплуатационного и глубокого разведочного бурения
5	ООО НПП «Буринтех»	Республика Башкортостан	Разработка, производство, сервис и поставка инструмента, реагентов для бурения и капитального ремонта скважин
6	АО АК «ОЗНА»	Республика Башкортостан	Инжиниринг и производство оборудования для объектов наземной инфраструктуры нефтяных и газовых месторождений
7	ООО «Алнас»	Республика Татарстан	Производство нефтедобывающего оборудования и оказание сервисных услуг для предприятий ТЭКа
8	АО «Сибнефтемаш»	Тюменская область	Производство оборудования для ремонта скважин различной сложности
9	ООО «Челябинский компрессорный завод»	Челябинская область	Производство компрессорного оборудования
10	ООО «Курганхиммаш»	Курганская область	Производство оборудования для нефтегазовой отрасли

В таблице 2.4 компании расположены в порядке убывания занимаемой доли на рынке нефтегазового оборудования.

Московская компания ООО «ПК БОРЕЦ», которая, как и ООО «ЛеМаЗ», входит в состав холдинга ГК «БОРЕЦ» является лидером рынка нефтегазового оборудования. Она производит весь спектр оборудования для нефтедобычи и оказывает сервисные услуги по его обслуживанию. В отдельные периоды продукция ГК «БОРЕЦ» достигает 50% объема всего рынка нефтегазового оборудования.

Продуктовая линейка производимой ООО «ЛеМаЗ» продукции существенно уже, чем у ООО «ПК БОРЕЦ», – ее основу составляют погружные насосы разного типа.

Основными конкурентами ООО «ЛеМаЗ» на рынке нефтегазового оборудования, являются: ООО «Алнас» и ООО «Челябинский компрессорный завод» (ООО «ЧКЗ»), ОАО «Шадринский завод транспортного машиностроения» (ОАО «ШЗТМ») и ОАО «Ливенский завод погружных насосов «Ливнынасос», которые производят аналогичную продукцию.

Для оценки конкурентоспособности предприятия ООО «ЛеМаЗ» в сравнении с главными конкурентами использовался ряд критериев, значения которых определялись по пятибалльной шкале с помощью группы экспертов (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Оценка показателей конкурентоспособности ООО «ЛеМаЗ»
(по данным 2021 года)

Критерий оценки	Основные конкуренты ООО «ЛеМаЗ»				ООО «ЛеМаЗ»
	ООО «Алнас»	ОАО «Ливнынасос»	ООО «ЧКЗ»	ОАО «ШЗТМ»	
Качество выпускаемой продукции	4,5	4,2	4,4	4,3	4,5
Уровень цен на продукцию	4,7	4,1	4,6	4,4	4,7
Репутация предприятия	4,6	4,3	4,5	4,1	4,6
Степень известности торговой марки/бренда	4,5	4,3	4,5	4,1	4,6
Номенклатура выпускаемой продукции	4,5	4,5	4,6	4,3	4,5
Ценовые сегменты продукции					
низкий	+		+	+	+
средний	+	+	+	+	+
высокий		+			+

На основании экспертных оценок можно сделать вывод о достаточно высоком уровне конкурентоспособности ООО «ЛеМаЗ».

Согласно данным таблицы 2.5, показатели качества продукции большинства рассматриваемых предприятий находятся не на самом высоком уровне, и у ООО «ЛеМаЗ» качество не хуже, чем у конкурентов.

ООО «ЛеМаЗ», согласно оценке экспертов, относится к лидерам по

уровню цен на продукцию и деловой репутации на рынке насосного оборудования для нефтедобычи, как ООО «ЧКЗ» и ООО «Алнас». Вместе с тем, ООО «ЛеМаЗ» уступает ООО «ЧКЗ» по широте номенклатуры выпускаемой продукции.

Более наглядно оценка конкурентоспособности продукции ООО «ЛеМаЗ» отражена на рис. 2.6.

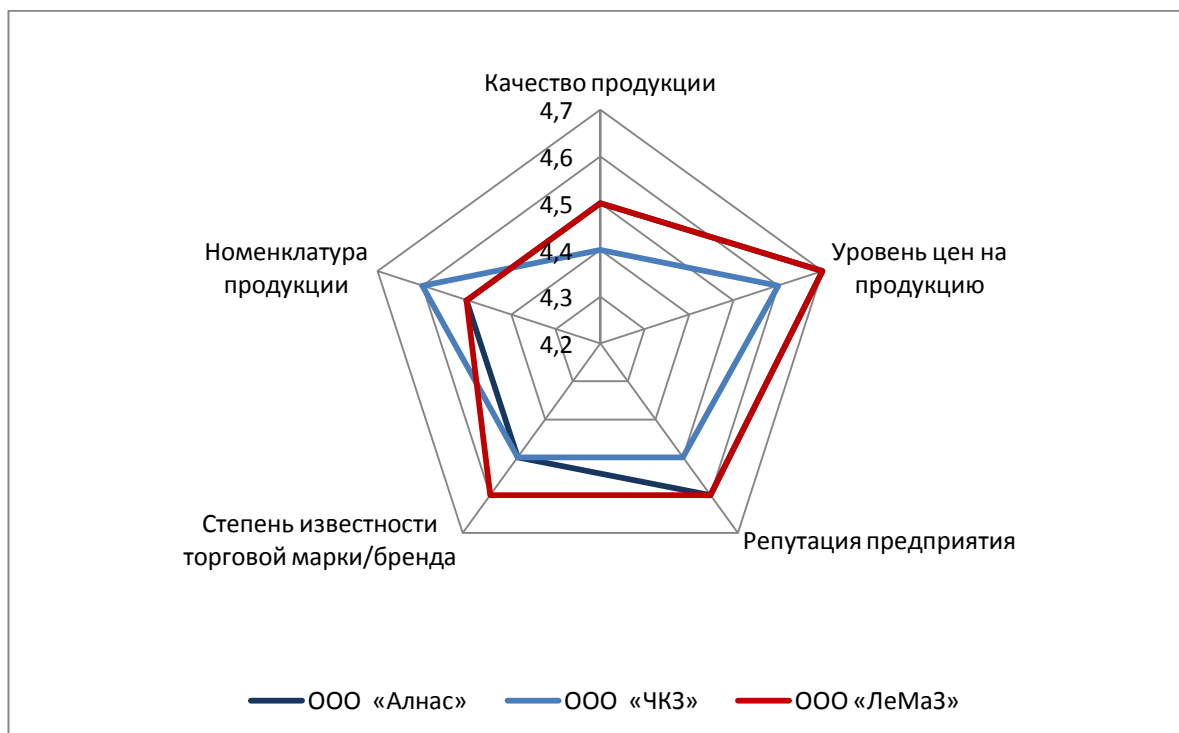


Рисунок 2.6 – Сравнительная оценка конкурентоспособности продукции ООО «ЛеМаЗ» с ООО «Алнас» и ООО «Челябинский компрессорный завод»

Более детальная оценка конкурентоспособности продукции ООО «ЛеМаЗ» осуществлялась по некоторым ассортиментным группам выпускаемой продукции с помощью метода экспертных оценок (оценки выставлялись по пятибалльной шкале), а в качестве экспертов выступили работники предприятия и заказчики.

Результаты оценки конкурентоспособности основных видов насосного оборудования для нефтедобычи, которые выпускает ООО «ЛеМаЗ», в сравнении с конкурентами приведены в табл. 2.6.

Таблица 2.6 – Экспертная оценка конкурентоспособности насосной продукции ООО «ЛеМаЗ»

Наименование продукции	Компания-изготовитель	Оценка конкурентоспособности продукции			
		Качественные показатели	Экономические показатели	Коммерческие показатели	Организационные показатели
Погружные электро-центробежные насосы	ООО «ЧКЗ»	9	8	8	6
	ООО «Алнас»	9	6	7	5
	ООО «ЛеМаЗ»	9	8	5	9
Погружные винтовые насосы	ОАО «ШЗТМ»	9	6	7	5
	ООО «Алнас»	9	7	8	6
	ООО «ЛеМаЗ»	9	9	5	9
Поршневые насосы различного типа	ООО «Алнас»	9	6	8	5
	ОАО «Ливнынасос»	9	6	7	5
	ООО «ЛеМаЗ»	8	9	5	9
Плунжерные насосы различного назначения	ООО «ЧКЗ»	9	8	7	8
	ОАО «Ливнынасос»	7	7	7	7
	ООО «ЛеМаЗ»	9	8	6	8

Согласно данным таблицы, продукция ООО «ЛеМаЗ» не уступает конкурентам по показателям качества, опережает по организационным и экономическим показателям, отстает по коммерческим показателям вследствие более узких ассортиментных групп предлагаемой продукции и услуг.

2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «ЛеМаЗ»

В настоящее время усиливается конкуренция со стороны ООО «Алнас» – одного из крупнейших в России предприятий по производству погружного оборудования для нефтедобычи. ООО «Алнас» разработало и передало в производство в 2021 году электроцентробежный насос 3-250 (ЭЦН 3-250), в конструкции которого использованы новейшие технические решения, которые позволяют снизить себестоимость нефтедобычи за счет увеличения ресурса и эффективности установки.

Для оценки силы воздействия каждого конкурента и определения угрозы с их стороны для исследуемого предприятия ООО «ЛеМаЗ» была сформирована таблица 2.7, в которой эксперты дали качественную оценку семи конкурентам – предприятиям, продукция которых представлена на рынке насосного оборудования для нефтедобычи.

Таблица 2.7 – Оценка конкурентной силы предприятий – конкурентов
ООО «ЛеМаЗ»

Наименование конкурента	Оценка силы воздействия каждого конкурента		
	Доля рынка	Известность бренда	Вывод
ООО «Алнас»	на уровне	на уровне	сильный
ООО «ЧКЗ»	ниже	на уровне	сильный
ОАО «ШЗТМ»	ниже	на уровне	сильный
ЗАО «Уралгидропром»	ниже	на уровне	средний
ОАО «Ливнынасос»	ниже	на уровне	средний
ОАО «Эна»	ниже	ниже	слабый
АО «Катайский насосный завод»	ниже	ниже	слабый

По уровню оценки конкурентной силы экспертами все предприятия в таблице 2.7 были условно разделены на 3 группы с точки зрения угрозы для эффективности бизнеса и развития ООО «ЛеМаЗ», а также с целью определения стратегии защиты от сильных конкурентов:

- 1) К сильным конкурентам были отнесены такие предприятия, как: ООО «Алнас», ООО «Челябинский компрессорный завод» и ОАО «Шадринский завод транспортного машиностроения». Они являются прямыми конкурентами и основной угрозой для развития и увеличения рыночной доли ООО «ЛеМаЗ», поэтому оно должно разработать стратегию защиты своей продукции;
- 2) К средним конкурентам были отнесены такие предприятия, как ЗАО «Уралгидропром» и ОАО «Ливнынасос», которые являются косвенными конкурентами предприятию ООО «ЛеМаЗ». Хотя они и не представляют такой угрозы как сильные конкуренты, но их действия нуждаются в постоянном мониторинге со стороны ООО «ЛеМаЗ».

3) К слабым конкурентам были отнесены предприятия ООО «Эна», и АО «Китайский насосный завод». Данные конкуренты в перспективе могут являть собой источники дальнейшего роста для деятельности ООО «ЛеМаЗ», которому необходимо разработать специальные программы по привлечению к себе потребителей их продукции, что позволит ему увеличить объем продаж и свою долю на рынке погружного оборудования для нефтедобычи.

Самым сильным конкурентом ООО «ЛеМаЗ» в настоящее время является алметьевский завод ООО «Алнас». Доля ООО «Алнас» на рынке электроцентробежных насосов для нефтедобычи составляет 15%, – она сопоставима с долей ООО «ЛеМаЗ» на этом рынке (20%).

Но на рынке ежегодно появляются новинки, которые составляют конкуренцию продукции ООО «ЛеМаЗ», поэтому оно должно анализировать ситуацию на рынке и прогнозировать изменение спроса на свою продукцию.

Динамику изменения выручки, себестоимости продаж и валовой прибыли исследуемого предприятия ООО «ЛеМаЗ» за 2020–2021 гг. характеризует рис. 2.7.

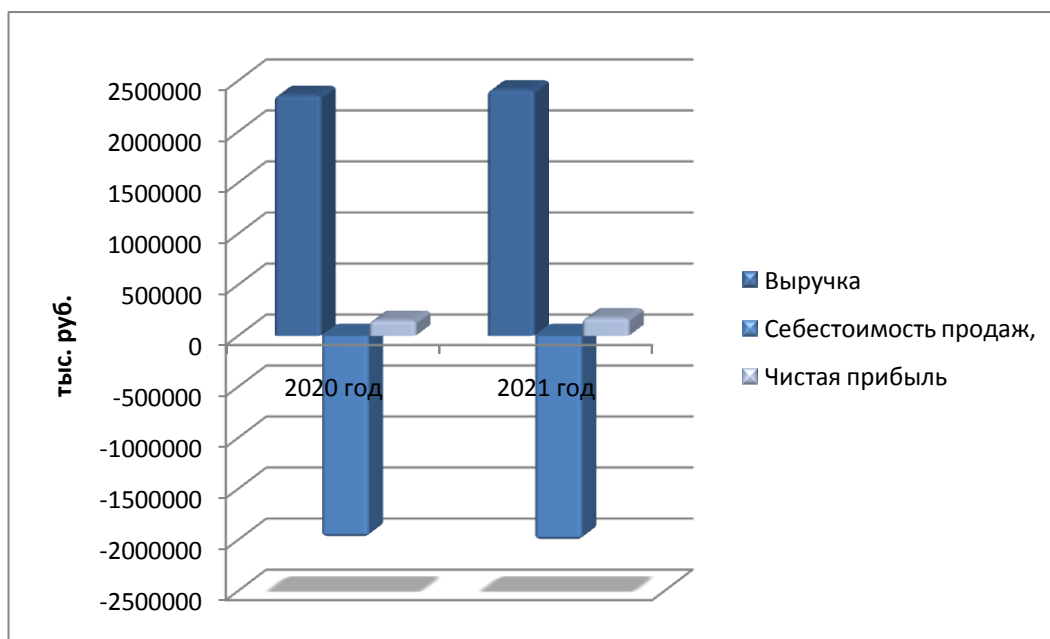


Рисунок 2.7 – Динамика выручки, себестоимости продаж и чистой прибыли ООО «ЛеМаЗ» за 2020–2021 гг.

Как можно видеть на рис. 2.7, выручка предприятия ООО «ЛеМаз» увеличилась в 2021 году, однако ее рост был незначительным – всего 2,3%. Более низкие темпы роста себестоимости продаж в 2021 году по сравнению с выручкой привели к росту валовой и чистой прибыли ООО «ЛеМаз».

Таким образом, в 2021 году предприятие ООО «ЛеМаз» получило больше прибыли от каждого рубля, затраченного на производство и реализацию продукции по сравнению с 2020 годом (наблюдалась положительная динамика прибыли), что является благоприятным для предприятия фактором.

Вследствие того, выручка ООО «ЛеМаз» в 2021 году выросла относительно 2020 года, и динамика чистой прибыли предприятия является положительной, то все коэффициенты рентабельности так же характеризуются положительной динамикой.

Наибольшее увеличение коэффициентов рентабельности произошло у активов и оборотных активов ООО «ЛеМаз».

Таблица 2.8 – Динамика показателей рентабельности деятельности
ООО «ЛеМаз» за 2020 – 2021 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	Изменение
Исходные данные для расчета			
Выручка, тыс.руб.	2354996	2409838	+54842
Себестоимость продаж, тыс.руб.	1982142	2010624	+28482
Чистая прибыль, тыс.руб.	149950	174286	+24336
Активы, тыс.руб.	1194430	1071578	-122852
Оборотные активы, тыс.руб.	689655	582981	-106674
Собственный капитал, тыс.руб.	782892	657178	-125714
Результаты расчета показателей			
Коэффициент рентабельности активов, %	12,55	16,26	+3,71
Коэффициент рентабельности оборотных активов, %	21,74	28,90	+7,15
Коэффициент рентабельности собственного капитала, %	19,15	26,52	+7,37
Коэффициент рентабельности продукции, %	7,57	8,67	+1,10
Коэффициент рентабельности продаж, %	6,37	7,23	+0,86

Более наглядное представление об изменении коэффициентов рентабельности ООО «ЛеМаз» дает рисунок 2.8.

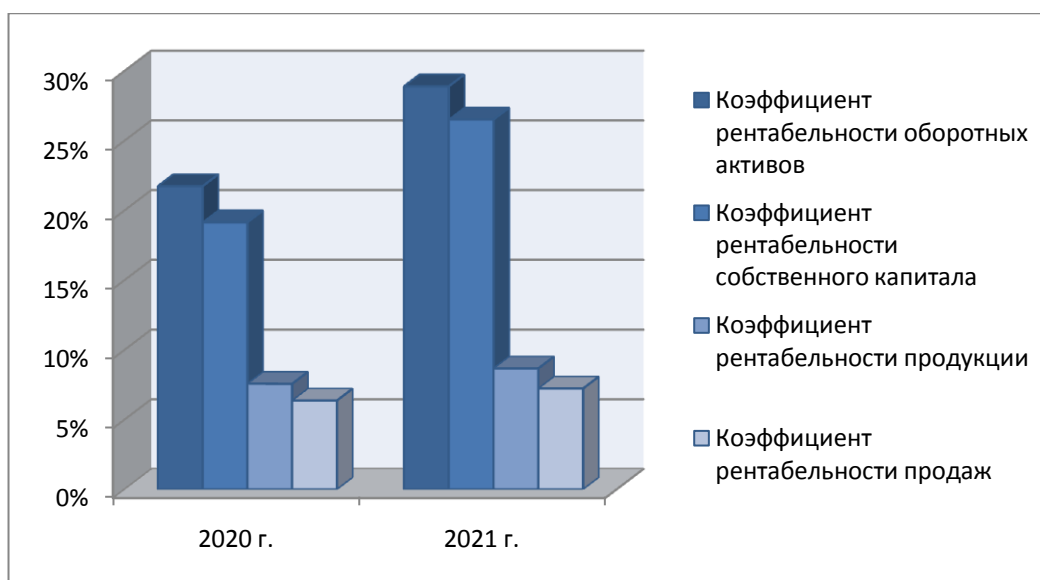


Рисунок 2.8 – Динамика коэффициентов рентабельности деятельности ООО «ЛеМаЗ» за 2020 – 2021 гг.

Повышение уровня коэффициентов рентабельности деятельности ООО «ЛеМаЗ» в 2021 году относительно 2020 года является благоприятным фактором: при снижении суммы средств предприятия, авансируемых в производство, наблюдается рост отдачи от них.

Однако важно отметить, что рост коэффициента рентабельности собственного капитала ООО «ЛеМаЗ» в 2021 году относительно 2020 года был обусловлен снижением величины капитала на фоне небольшого увеличения выручки. Точно такая же причина роста рентабельности совокупных активов и оборотных активов ООО «ЛеМаЗ».

Безусловно, что их сокращение привело к улучшению показателей оборачиваемости активов ООО «ЛеМаЗ» и источников их финансирования в 2021 году.

2020 и 2021 годы были непростыми для деятельности ООО «ЛеМаЗ», как и для других производителей рынка насосного оборудования для нефтедобычи, поскольку в этот период по согласованию со странами ОПЕК была снижена добыча нефти. Соответственно, это обусловило снижение доходов нефтедобывающих компаний, а те, в свою очередь, сократили уровень обновления оборудования.

Для оценки конкурентной позиции ООО «ЛеМаЗ» проводился анализ его сильных и слабых сторон с помощью SWOT-анализа (таблица 2.9).

Таблица 2.9 – Количественный SWOT – анализ ООО «ЛеМаЗ»

Наименование фактора	Весовой коэффициент фактора	Оценка фактора	Оценка с учетом весового коэффициента фактора
Сильные стороны			
1. Собственные уникальные технологии	0,3	5	1,5
2. Высокое качество продукции	0,3	5	1,5
3. Гибкая ценовая политика	0,2	5	1
4. Высокая деловая репутация	0,2	5	1
5. Оперативность и надежность поставки продукции	0,1	4	0,4
Итого	1	–	5,4
Слабые стороны			
1. Ограниченность возможности расширения рынков сбыта	0,3	5	1,5
2. Дефицит инвестиционных ресурсов	0,3	5	1,5
3. Нехватка квалифицированных специалистов	0,2	4	0,8
4. Недостаточно высокий уровень рентабельности производства	0,2	4	0,8
5. Высокие затраты на логистику	0,1	4	0,4
Итого	1	–	5,0
Возможности			
1. Расширение ассортимента	0,3	5	1,5
2. Диверсификация бизнеса	0,3	5	1,5
3. Увеличение объемов производства	0,3	5	1,5
4. Внедрение новых технологий	0,2	4	0,8
5. Модернизация оборудования	0,1	4	0,4
Итого	1	–	5,7
Угрозы			
1. Снижение спроса на продукцию	0,3	5	1,5
2. Возрастающее конкурентное давление	0,3	4	1,2
3. Рост стоимости сырья и цен на энергоресурсы	0,2	4	0,8
4. Нестабильная экономическая ситуация	0,1	4	0,4
5. Усиление требований потребителей	0,1	4	0,4
Итого	1	–	4,4

Оценка выявленных с помощью SWOT-анализа сильных сторон ООО «ЛеМаЗ» (5,4) выше оценки слабых сторон (5,7), также как оценка его возможностей (5,8) выше оценки угроз (4,4).

Самыми сильными сторонами ООО «ЛеМаЗ» являются: собственные уникальные технологии, высокое качество продукции, а самыми слабыми сторонами – ограниченность возможности расширения рынков сбыта и дефицит инвестиционных ресурсов.

Самой значимой возможностью ООО «ЛеМаЗ» является расширение ассортимента, диверсификация бизнеса и увеличение объемов производства за счет внедрения новых технологий.

Наиболее сильное воздействие на характер функционирования ООО «ЛеМаЗ» оказывают потребители, степень влияния поставщиков экспертами оценивается существенно ниже (таблица 2.10).

Таблица 2.10 – Оценка влияния покупателей и поставщиков на деятельность ООО «ЛеМаЗ»

Оценка влияния покупателей		Оценка влияния поставщиков	
Параметр оценки	Оценка	Параметр оценки	Оценка
Доля покупателей с большим объемом потребления	На долю 5 покупателей приходится около 60% продаж	Количество поставщиков	Широкий выбор поставщиков
Чувствительность покупателей к цене	Покупатели будут переключаться только при значимой разнице в цене	Ограниченность ресурсов поставщиков	Нет ограничений в объемах поставок
Степень удовлетворенности потребителей	Удовлетворенность объемами поставок и второстепенными характеристиками	Издержки переключения на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков сырья и материалов
Склонность к переключению на продукты-заменители	Уникальные свойства снижают риск переключения на ее заменители	Приоритетность направления производственной деятельности для поставщиков	Высокая приоритетность отрасли для поставщиков

Для оценки факторов микросреды ООО «ЛеМаЗ» использовалась модель М. Портера, дает не только описание проблемы, но и определяет направление, которое предстоит выбрать в будущем для изменения стратегии.

Результаты оценки факторов микросреды в таблице 2.11, показали, что на деятельность предприятия в наибольшей степени влияют рыночная конкуренция и рыночная власть покупателей.

Таблица 2.11 – Оценка степени влияния факторов микросреды на деятельность ООО «ЛеМаЗ» по модели М. Портера

Наименование факторов микросреды	Степень влияния	Описание	Направления работ
Рыночная власть покупателей	высокая	Портфель покупателей диверсифицирован, требования покупателей к продукции возрастают	Дальнейшая диверсификация портфеля покупателей, формирование специальных программ для разных групп покупателей
Рыночная конкуренция	высокая	Рынок является перспективным и конкурентным. Есть ограничения в повышении цен	Оптимизация товарной политики и повышение гибкости ценовой политики
Рыночная власть поставщиков	средняя	Стабильность со стороны поставщиков	Постоянное проведение мониторинга рынка сырья и выбор потенциальных поставщиков
Опасность появления продуктов - заменителей	низкая	Аналоги существуют и занимают значительно меньшую долю на рынке	Построение сильной торговой марки: дифференциация и позиционирование продукции

В условиях достаточно высокой конкуренции рынка насосного оборудования для нефтедобычи ООО «ЛеМаЗ» необходимо проводить его постоянный мониторинг и отслеживать динамику предложения на рынке, чтобы оптимизировать свою товарную и ценовую политику.

Проведенный анализ показал, что рынок насосного оборудования для нефтедобычи имеет свои специфические особенности. Согласно результатам проведенной оценки можно сделать следующее заключение об уровне конкуренции на данном рынке:

- рынок находится на уровне выше среднего показателя конкуренции;
- значительное влияние на рыночную конкуренцию оказывают покупатели оборудования;
- менее существенное влияние на рынок оказывает политика поставщиков;
- незначительно появление новых конкурентов на рынке и продуктов-заменителей.

Несмотря на значительный уровень конкуренции на рынке насосного оборудования для нефтедобычи, ООО «ЛеМаЗ» имеет неоспоримые преимущества перед своими конкурентами вследствие:

- 1) высокого качества выпускаемой продукции,
- 2) применения передовых технологий (литье порошковых металлов и сплавов под давлением),
- 3) значительной доли на рынке сбыта.

С учетом результатов проведенного SWOT-анализа и сложившейся рыночной ситуации для сохранения лидерства на рынке насосного оборудования для нефтедобычи предприятию ООО «ЛеМаЗ» можно порекомендовать диверсификацию бизнеса и улучшение сложившейся ассортиментной структуры продукции с учетом динамики показателей ее рентабельности и изменения требований рынка.

3. Разработка мер по повышению конкурентоспособности

ООО «ЛеМаЗ»

3.1 Обоснование мер по повышению конкурентоспособности

ООО «ЛеМаЗ»

Перед ООО «ЛеМаЗ», которое функционирует в условиях постоянного ужесточения конкуренции на рынке насосного оборудования для нефтедобычи, возникает целый комплекс проблем, связанных с поиском путей повышения эффективности деятельности и конкурентоспособности предприятия.

По результатам проведенного анализа был сделан вывод о том, что показатели конкурентоспособности предприятия ООО «ЛеМаЗ» находятся на достаточно высоком уровне, – оно обладает относительно высоким конкурентным потенциалом из-за наличия достаточной ресурсной базы, наличия собственных разработок и технологий, реализации программы модернизации и обновления устаревшего оборудования и способности адаптироваться к изменениям рыночной среды.

Дальнейшее развитие ООО «ЛеМаЗ» в немалой степени зависит от перспектив развития российского рынка оборудования для нефтедобычи, который, в свою очередь, зависит от перспектив развития мирового нефтяного рынка.

Мировой нефтяной рынок, как указывают аналитики и эксперты, стоит на пороге грандиозного передела сфер влияния и внешнеторговых связей. Отказ европейских потребителей от российских энергоресурсов вынуждает отечественных производителей искать новые каналы сбыта, а импортеров озаботиться подбором альтернативных поставщиков сырья.

По мнению большинства экспертов, спустя два-три года картина нефтяного рынка планеты претерпит кардинальные изменения и поменяет формировавшуюся десятилетиями торговую конструкцию. России, которая уже попала в самый эпицентр событий, и проблем вокруг будущего сырьевой от-

расли, в самые сжатые сроки предстоит выбрать приоритеты развития, которые послужат целевым ориентиром отечественного добывающего сектора на годы вперед.

В 2021 году импортеры Евросоюза приобрели в России нефти и нефтепродуктов более чем на 71 млрд. евро, доля России составила 28% от общего объема закупок стран Евросоюза. Вследствие роста цен только в I квартале 2022 года, когда физические поставки сырья снижались, а сумма покупки государствами Евросоюза российской нефти росла, поставки нефтепродуктов составили 27 млрд. евро.

В сложившейся обстановке России необходимо переключить внимание на страны азиатского региона, в первую очередь, на Китай и Индию, но для увеличения экспорта в эти страны российским нефтяникам придется решить вопрос с транспортировкой нефти.

В настоящее время немалая часть инфраструктуры ориентирована на поставки в европейские страны, куда уходило около половины всего экспорта, и Россия уже начала перенаправлять поставки нефти в страны азиатского региона, чтобы частично компенсировать эффект от европейского эмбарго.

За последние месяцы поставки российской нефти в Индию выросли в несколько раз. Предполагает нарастить объемы закупок и Китай, на который приходится около 30% продаж российской нефти.

Несмотря на то, что многие эксперты рынка прогнозируют в ближайшие годы сохранение существующих темпов добычи нефтяного сырья, в долгосрочной перспективе ожидается сокращение потребления нефтепродуктов, вследствие загрязнения окружающей среды и усиления парниковых выбросов в атмосферу.

Прогнозируется, что потребление угля уменьшится на 70%, а объем возобновляемой энергетики приблизится к 60%. В промышленности широко будет использоваться водородная энергетика и энергия биомасс. В электроснабжении населения вырастет доля водорода и снизится – газа, а транспорт станет преимущественно электрическим.

Но независимо от долгосрочной перспективы, резкого снижения потребления нефтепродуктов в ближайшие годы не произойдет.

Однако предприятию ООО «ЛеМаЗ» необходимо формировать свою стратегию развития и обосновывать тактические решения с учетом состояния и тенденций развития нефтяного рынка.

В подтверждение этого стоит отметить, что в 2020 году в нефтегазовом комплексе России экономическая ситуация складывалась под влиянием снижения мировых цен на нефть, сокращения добычи нефти в рамках сделки со странами ОПЕК и ограничений, связанных с пандемией коронавируса.

Распространение коронавирусной инфекции, введение карантина и режима самоизоляции в большинстве стран, столкнувшихся с эпидемией, привели к падению спроса на нефть, по разным оценкам, на 10-30%, что уже не позволяло продолжать добычу и увеличивать избыток нефти.

Возникший в этот период излишек производственной нефти концентрировался в хранилищах, которые уже использовались на полную мощность. В результате сформировалась «отрицательная цена» на нефть, – хранение продукта стало дороже его реализации.

При снижении спроса некоторые нефтедобывающие компании были вынуждены пойти на сокращение добычи продуктов через консервацию части действующих скважин и прекращение бурения новых, что оказало прямое воздействия на рынок нефтегазового оборудования.

В результате практически у всех отечественных нефтегазовых компаний в 2020-2021 годах происходила оптимизация действующего фонда добывающих скважин, что привело к снижению закупок оборудования для нефтедобычи, а также сократились или были отложены заранее разработанные программы опытно-промышленных испытаний скважин.

Поэтому многие российские компании, производящие оборудование для нефтегазового сектора, как и ООО «ЛеМаЗ», были вынуждены сократить свое производство или не увеличивать его, в ожидании повышения активности рынка.

Безусловно, быстрого отказа от использования нефти, в ближайшее время, не ожидается. Общий фонд нефтегазовых скважин в России продолжает расти (рис. 3.1).

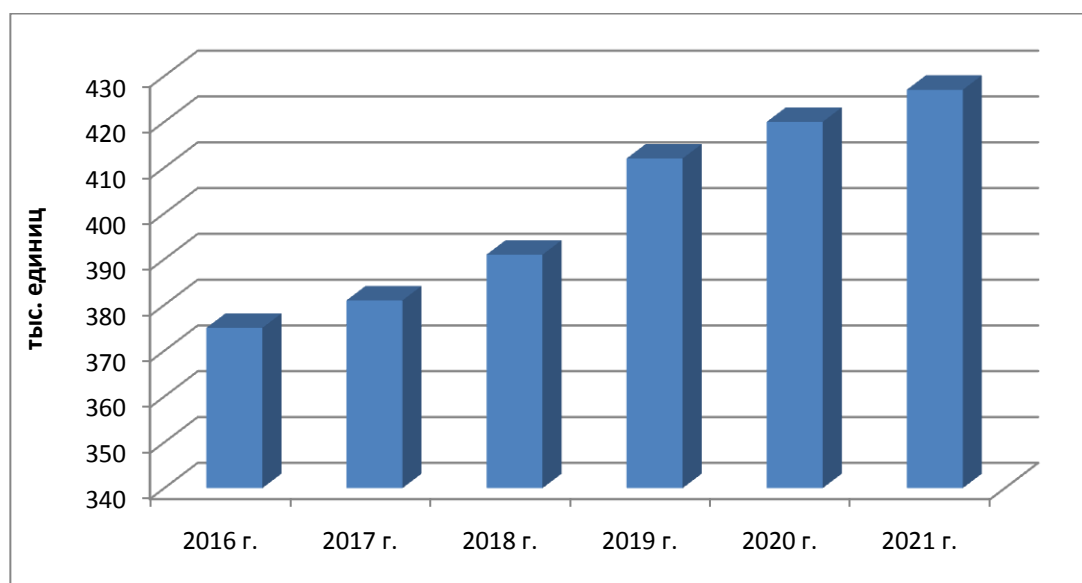


Рисунок 3.1 – Динамика общего фонда нефтегазовых скважин в России за 2016-2021 гг.

Как утверждают статистические данные, наибольшая доля от общего потребления нефте- и газопромыслового оборудования приходится на техническое оснащение для бурения.

В течение трех последних лет объем рынка бурового оборудования и эксплуатации наземных скважин в России составлял примерно 56 млрд. рублей, свыше 50% из которых занимали буровые установки.

Российские нефтяные компании в вопросах приобретения крупной буровой техники отдают предпочтение отечественному оборудованию, поэтому потребность нефтегазовой отрасли полностью покрывается внутренним производством.

Высокая стоимость буровых установок не позволяет резко наращивать объемы их реализации. Согласно данным экспертов, средний срок производства кустовой установки составляет девять месяцев, а обходится она примерно в 500 миллионов рублей.

Рисунок 3.2 отражает динамику роста парка буровых установок в России за 2016-2021 гг.

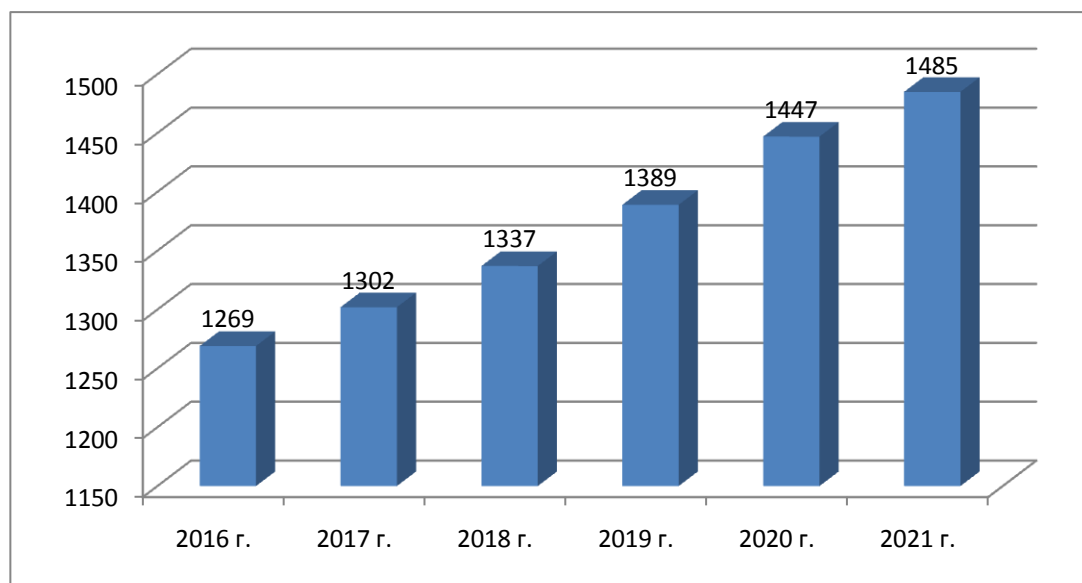


Рисунок 3.2 – Динамика изменения общего парка буровых установок в России за 2016-2021 гг.

За 2007-2017 годы парк буровых установок в России увеличился на 36% и составил 1302 единицы, а в 2020 году он вырос до 1447 шт. В 2019 году темп роста вводимых буровых установок снизился, но их количество увеличилось – на 36 единиц.

Объем, возраст и структура парка буровых установок существенно различаются по нефтедобывающим компаниям.

Согласно проведенным оценкам экспертов, около 40% парка буровых установок приходится на старые буровое оборудование, которое было произведено ещё в восьмидесятые годы, и на сегодняшний день морально и физически устарело.

Причиной роста парка буровых установок в России стало увеличение числа новых скважин за 2012-2019 гг.

На рис. 3.3 отражена динамика роста новых скважин (согласно данным Росстата), которые были введены в эксплуатацию за 2012-2019 гг.

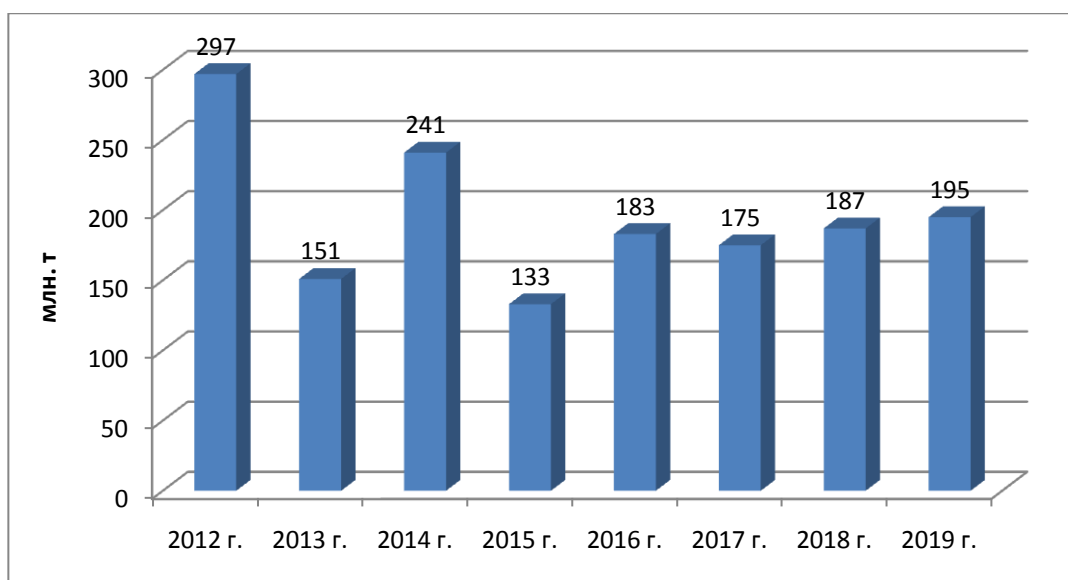


Рисунок 3.3 – Динамика изменения общего парка буровых установок в России за 2016-2021 гг.

Как можно видеть на рис. 3.3, максимальное количество новых скважин в России было введено в эксплуатацию в 2012 году, общим объемом 297 млн. т.

Рекордным по количеству новых скважин стал для нашей страны и 2014 год, когда объем введенных в эксплуатацию скважин составил 241 млн. т.

В среднем, в последнее десятилетие, ежегодно вводится в эксплуатацию скважин объемом примерно 150 – 170 млн. т. и этот служит благоприятным фактором для развития предприятий – производителей нефтегазового оборудования.

Помимо этого, к числу других факторов, поддерживающих рынок тяжелой буровой техники, можно отнести:

1. Повышение эффективности бурения, определяемой увеличением скорости проходки, использованием более продуктивного оборудования.
2. Увеличение доли физически и морально изношенного бурового оборудования, часто практически неиспользуемого, а лежащего «мертвым грузом» на балансе нефте- и газодобывающих пред-

приятый, так как такое оборудование сложно транспортировать на новые месторождения.

3. Рост числа относительно дешевых в разработке скважин, особенно в Волго-Уральском регионе, где стоимость строительства скважин намного ниже, чем в северной части России.

В структуре потребления нефтегазового оборудования в России лидируют станки для кустового бурения, на их долю на рынке приходится более 50%, и спрос на них зачастую превышает предложение. Это обусловлено присущими им большой грузоподъемности и высокой скорости мобилизации, что наиболее актуально для кустового бурения на месторождениях Западной Сибири.

Крупнейшим производителем буровых установок (станков для кустового бурения) в России является ООО «Уралмаш НГО Холдинг».

Эксперты прогнозируют в ближайшей перспективе снижение темпов обновления существующего парка нефтегазового оборудования, поскольку нефтедобывающие компании будут отдавать предпочтение его реконструкции и модернизации там, где это возможно. И обновлять будут только то оборудование, которое уже слишком изношено и его уже невозможно модернизировать.

Это, безусловно, приведет к снижению спроса на отечественном рынке тяжелой буровой техники. Несмотря на объективно существующий кумулятивный спрос, который составляет более 500 единиц буровых установок, уровень отечественного производства существенно ниже, а под воздействием кризиса он продолжит сокращаться. Вместе с тем, эксперты предполагают, что спрос на ключевые компоненты буровых установок и другие комплектующие для них, которые позволяют проводить модернизацию оборудования, останется довольно высоким, и падение рынка оборудования в 2022-23 годах будет незначительным.

В последние десять лет нефтегазовые компании активно развивают инвестиционные проекты в сфере добычи и переработки нефти и газа. Ежегодная

стоимость инвестиционных программ крупнейших представителей отрасли в среднем 8-9 млрд. рублей. Однако, начиная с 2020 года, многие нефтегазовые компании пересматривают собственные инвестиционные программы, и сокращают инвестиции на 30-40%.

Собственно, и производственных мощностей российских предприятий не хватало для удовлетворения потребности в новом оборудовании согласно этим инвестиционным проектам.

Согласно данным экспертов, отечественные производители оборудования для нефтегазового сектора экономики, были способны удовлетворить потребности в новом оборудовании лишь наполовину (рис. 3.4).



Рисунок 3.4 – Соотношение объемов производства и объемов потребностей в нефтегазовом оборудовании в России за 2018-2021 гг.

Еще одной важной проблемой отечественных производителей нефтегазового оборудования, которую стоит отметить, является зависимость от импортных комплектующих.

В начале текущего года крупные российские производители нефтегазового оборудования столкнулись со срывом поставок комплектующих из-за рубежа, поэтому были вынуждены переориентироваться на поставки из Китая, и заключать договоры с китайскими поставщиками.

При пессимистичном сценарии развития событий, эксперты прогнозируют снижение отечественного производства оборудования для добычи нефти и газа более чем на 3-3,5%, а по итогам года отрасль может потерять 5-6% доходов. Дальнейшее ухудшение ситуации может привести к длительной стагнации отрасли и ее отставанию от промышленно развитых стран.

В соответствии с прогнозом развития рынка нефтегазового оборудования для предприятия ООО «ЛеМаЗ» наиболее целесообразным в экономическом плане инструментом повышения конкурентоспособности и эффективности деятельности является диверсификация бизнеса.

3.2 Меры по повышению конкурентоспособности ООО «ЛеМаЗ»

Поиск оптимального варианта организации производства и реализации продукции в условиях динамичного развития современного общества привел к понятию диверсификации как обобщающего процесса установления наиболее эффективной организационно-функциональной структуры хозяйствующих субъектов. Диверсификация используется для увеличения эффективности производства, предотвращения банкротства и получения экономической выгоды.

Практика применения диверсификации показывает, что её основной целью является обеспечение выживания хозяйствующего субъекта в условиях непредсказуемого изменения рынка, повышение прибыльности и усиление конкурентоспособности.

Диверсификация, как поиск совершенно новых направлений эффективной деятельности даёт возможность предприятию получить дополнительные доходы, ускорить свое развитие, и обрести новые конкурентные преимущества.

В экономической литературе по организации бизнеса обычно выделяются два типа интеграции – вертикальная и горизонтальная [14, с.271]. Под вертикальной интеграцией понимается установление интеграционных связей

с предприятием-поставщиком (интеграция вниз) или предприятием – потребителем (интеграция вверх) продукции (услуг) данного предприятия.

В России особенно развиты следующие виды диверсификации:

- 1) горизонтальная диверсификация,
- 2) вертикальная диверсификация;
- 3) концентрическая диверсификация.

Горизонтальная диверсификация ориентирована на освоение производства (создание) таких видов продукции, которые близки по технологическим, сбытовым и снабженческим условиям относительно производственно-рыночного потенциала данного предприятия.

Вертикальная диверсификация является следствием «углубления» производственной программы (на основе дифференциации ассортиментной номенклатуры и рынков сбыта продукции, которая была произведена).

Концентрическая диверсификация опирается на новые направления деятельности и производстве абсолютно новой продукции с модернизированными технологиями. Она используется, когда рыночные возможности предприятий почти исчерпаны, и ставятся задачи по внедрению на другие рынки с хорошей перспективой в будущем.

Если рассматривать в качестве основного критерия классификации – критерий получения синергического эффекта при использовании стратегии диверсификации, то выделить два основных типа диверсификации:

- 1) синергическую диверсификацию;
- 2) конгломератную диверсификацию.

Конгломератная диверсификация выражается в переходе предприятия в область, которая не связана с текущим бизнесом предприятия, к новым технологиям и потребностям рынка.

Основным положением для решения о конгломератной диверсификации, является то, что любой бизнес, который был выгодно приобретён и имеет хорошие перспективы получения прибыли, представляет собой выгодное направление диверсификации.

Синергическая диверсификация основывается на том, что должна осуществляться по принципу выхода за рамки промышленной цепочки, внутри которой действует предприятие, и поиском новых видов деятельности и областей, которые дополняют существующие в технологическом или коммерческом плане с целью получения эффекта синергизма.

Выбираемый предприятием тип диверсификации зависит во многом от ориентации самого предприятия и от его целей. Если предприятие ориентировано на завоевание и удержание рынка, занятие места технологического лидера, лидерства в издержках, то стратегия синергической диверсификации применяется чаще всего. Если же главная цель предприятия – финансовая, то применяется диверсификации конгломератного типа.

Диверсификация создает предпосылки для развития наиболее конкурентоспособных форм и направлений производства на данном предприятии, ведет к оптимизации и повышению конкурентоспособности бизнеса, а также к его финансовой устойчивости.

Резюмируя, можно сделать вывод о том, что диверсификация предприятия имеет разную направленность и заключается в снижении возможных рисков деятельности, связанных с потерей доходов, средств и ресурсов, с целью повышения конкурентоспособности бизнеса.

По результатам проведенного анализа отечественного рынка насосного оборудования для нефтедобычи можно сделать выводы о том, что

- 1) темпы роста рынка, несмотря на значительный потенциал развития, сократились, начиная с 2020 года, и участники рынка заняли выжидательную позицию;
- 2) рынок отличается высокой концентрацией и ужесточением конкуренции;
- 3) степень насыщения рынка невелика;
- 4) спрос на оборудование снизился из-за снижения доходности нефтегазовых компаний по причине снижения объемов нефтедобычи;

5) на рынке существует дефицит комплектующих для производства оборудования вследствие прекращения зарубежных поставок.

С учетом состояния и прогнозов развития рынка нефтегазового оборудования, а также с учетом имеющихся у ООО «ЛеМаЗ» конкурентных преимуществ, сильных и слабых сторон, основными направлениями диверсификации для предприятия являются:

- 1) производство комплектующих для нефтегазового оборудования по программе импортозамещения;
- 2) оперативный и финансовый лизинг оборудования;
- 3) организация подразделения по сервисному обслуживанию и модернизации устаревшего оборудования.

Вследствие снижения финансовых возможностей у покупателей продукции, производимой ООО «ЛеМаЗ», возможен вариант получения этой продукции на условиях лизинга.

Расчет лизинговых платежей осуществляется на основе Методических рекомендаций по формуле [2]:

$$\text{ЛП} = \text{АО} + \text{ПК} + \text{КВ} + \text{ДУ} + \text{НДС}, \quad (3.1)$$

где АО – амортизация лизингового имущества за весь срок действия договора лизинга;

ПК – компенсация платы лизингодателя за использованные им заемные средства;

КВ – комиссионное вознаграждение;

ДУ – плата за дополнительные услуги лизингодателя, предусмотренные договором лизинга;

НДС – налог на добавленную стоимость, уплачиваемый лизингополучателем по услугам лизингодателя.

В лизинговые платежи включается также стоимость выкупаемого имущества, если договором предусмотрены выкуп и порядок выплат указанной стоимости в виде долей в составе лизинговых платежей.

Определим размер лизинговых платежей, которые может получать ООО «ЛеМаЗ» по договору оперативного лизинга горизонтального насосного агрегата (ГНА), стоимостью 7200 тыс. руб. и сроком полезного использования 6 лет. Срок действия договора составляет 2 года.

Дополнительными условиями договора являются:

- 1) услуги лизингодателя на сумму – 400 тыс. руб.;
- 2) оказание консалтинговых услуг по эксплуатации ГНА – 100 тыс. руб.;
- 3) командировочные расходы – 150 тыс. руб.;
- 4) обучение персонала работе с ГНА – 150 тыс. руб.

Рассмотрим вариант, когда лизинговые платежи осуществляются равными долями ежеквартально, 1-го числа 1-го месяца каждого квартала.

Расчет среднегодовой стоимости горизонтального насосного агрегата отражен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Изменение среднегодовой стоимости горизонтального насосного агрегата в период действия договора оперативного лизинга

Период	Стоимость имущества на начало года	Сумма амортизационных отчислений	Стоимость имущества на конец года	Среднегодовая стоимость имущества
Первый год	7200	1200	6000	6600
Второй год	6000	1200	4800	5400

Вследствие того, что ООО «ЛеМаЗ» не тратит кредитные средства на покупку ГНА как лизингодатель, в качестве компенсационных выплат можно рассматривать среднюю ставку по депозиту (12%).

Рассчитаем лизинговые платежи за первый год договора:

- 1) амортизация лизингового имущества 1200 тыс. руб.
- 2) компенсация платы лизингодателя $6600 * 0,12 = 792$ тыс. руб.
- 3) комиссионное вознаграждение $6600 * 0,1 = 660$ тыс. руб.
- 4) плата за дополнительные услуги $400/2 = 200$ тыс. руб.

Всего $(1200 + 792 + 660 + 200) = 2852$ тыс. руб.

Уплата НДС: $2852 * 0,2 = 570$ тыс. руб.

С учетом НДС лизинговые платежи за первый год договора составят 3422 тыс. руб.

Рассчитаем лизинговые платежи за второй год договора:

- 1) амортизация лизингового имущества 1200 тыс. руб.
- 2) компенсация платы лизингодателя $5400 * 0,12 = 648$ тыс. руб.
- 3) комиссионное вознаграждение $5400 * 0,1 = 540$ тыс. руб.
- 4) плата за дополнительные услуги $400/2 = 200$ тыс. руб.

Всего $(1200 + 648 + 540 + 200) = 2588$ тыс. руб.

Уплата НДС: $2588 * 0,2 = 518$ тыс. руб.

С учетом НДС лизинговые платежи за второй год договора составят 3106 тыс. руб.

Таким образом, общая сумма лизинговых платежей за весь срок договора оперативного лизинга составит:

3422 тыс. руб. + 3106 тыс. руб. = 6528 тыс. руб.

С учетом поквартального характера выплат размер ежеквартального платежа составит 816 тыс. руб. ($6528/8$ кв.)

Таким образом, ООО «ЛеМаЗ» может получать стабильный доход от оказания услуг лизинга и одновременно решить проблемы сбыта своей продукции. Экспертная оценка потенциального дохода ООО «ЛеМаЗ» при реализации мер по диверсификации бизнеса составит 15-20% от уровня текущей выручки.

Таким образом, реализация комплекса мер по диверсификации деятельности ООО «ЛеМаЗ», основанная на оказании услуг сервисного обслуживания насосного оборудования, услуг лизинга и выпуска комплектующих по программе импортозамещения, позволит повысить доход предприятия, его конкурентоспособность и сохранить лидирующие позиции на рынке.

Заключение

В выпускной квалификационной работе рассмотрены теоретические и практические аспекты повышения конкурентоспособности на примере машиностроительного предприятия ООО «ЛеМаЗ» – одного из лидеров российского рынка по выпуску центробежных насосов для добычи нефти.

В настоящее время задача повышения конкурентоспособности отечественных предприятий является одной из самых сложных и не менее важной, чем задача развития их производственного потенциала. Решение данной задачи обостряется ужесточением конкуренции и ростом насыщения рынков, а также ухудшением экономической ситуации.

Отечественный рынок оборудования для нефтегазового сектора, на котором функционирует ООО «ЛеМаЗ», в настоящее время переживает сложные времена вследствие снижения активности на нефтяном рынке, от которого он находится в прямой зависимости.

Рынок нефтегазового оборудования динамично развивался с 2012 года вплоть до 2020 года, когда в нефтегазовом комплексе России экономическая ситуация начала складывалась под влиянием снижения мировых цен на нефть, сокращения добычи нефти в рамках сделки со странами ОПЕК и ограничений, связанных с пандемией коронавируса.

В результате практически у всех отечественных нефтегазовых компаний в 2020-2021 годах происходила оптимизация действующего фонда добывающих скважин, что привело к снижению закупок оборудования для нефтедобычи, а также сократились или были отложены заранее разработанные программы опытно-промышленных испытаний скважин.

Поэтому многие российские компании, производящие оборудование для нефтегазового сектора, как и ООО «ЛеМаЗ», были вынуждены сократить свое производство или не увеличивать его, в ожидании повышения активности рынка.

Эксперты прогнозируют в ближайшей перспективе снижение темпов обновления существующего парка нефтегазового оборудования, поскольку нефтедобывающие компании будут отдавать предпочтение его реконструкции и модернизации там, где это возможно. И обновлять будут только то оборудование, которое уже слишком изношено и его уже невозможно модернизировать.

Это, безусловно, приведет к снижению спроса на отечественном рынке тяжелой буровой техники. Несмотря на объективно существующий кумулятивный спрос, который составляет более 500 единиц буровых установок, уровень отечественного производства существенно ниже, а под воздействием кризиса он продолжит сокращаться. Вместе с тем, эксперты предполагают, что спрос на ключевые компоненты буровых установок и другие комплектующие для них, которые позволяют проводить модернизацию оборудования, останется довольно высоким, и падение рынка оборудования в 2022-23 годах будет незначительным.

Проведенный в работе анализ российского рынка нефтегазового оборудования показал, что:

- 1) темпы роста рынка, несмотря на значительный потенциал развития, сократились, начиная с 2020 года, и участники рынка заняли выжидательную позицию;
- 2) рынок отличается высокой концентрацией и ужесточением конкуренции;
- 3) степень насыщения рынка невелика;
- 4) спрос на оборудование снизился из-за снижения доходности нефтегазовых компаний по причине снижения объемов нефтедобычи;
- 5) на рынке существует дефицит комплектующих для производства оборудования вследствие прекращения зарубежных поставок.

С учетом состояния и прогнозов развития рынка нефтегазового оборудования, а также с учетом имеющихся у ООО «ЛеМаЗ» конкурентных пре-

имущества, сильных и слабых сторон, основными направлениями диверсификации для предприятия являются:

- 1) производство комплектующих для нефтегазового оборудования по программе импортозамещения;
- 2) оперативный и финансовый лизинг оборудования;
- 3) организация подразделения по сервисному обслуживанию и модернизации устаревшего оборудования.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 02.08.2019) «О рекламе» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
2. ГОСТ 16371–77 «Насосы центробежные для нефтяной, нефтехимической и газовой промышленности. Общие технические требования» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс»
3. Аксенов Е.К. Конкурентоспособность: 10 заповедей и 21 инструмент [Текст]/ Е. Аксенов, И. Альтшулер. – СПб: Питер, 2017. – с. 464.
4. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 320 с.
5. Амблер Т. Практический маркетинг [Текст] /Пер. с англ. Под общей ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2017. – 400с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление [Текст].– М.: Экономика, 2017–328 с.
7. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М. Маркетинг [Текст]. – СПб.: Питер, 2018. – 560 с.
8. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст] / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 365 с.
9. Беляев М.К. Конкурентоспособность – стратегическая цель предприятия [Электронный ресурс]: монография / М.К. Беляев. – Электрон. текстовые данные. – М.: Издательский дом «Наука», 2018. – 148 с. – 978-5-9902331-2-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/25451.html>
10. Булатов А.С. Экономика: Учебник [Текст]. – М.: Бек, 2017 – 785с.
11. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.С. Головачев. – Электрон. текстовые дан-

- ные. – Минск: Высшэйшая школа, 2018. – 319 с. – 978-985-06-1862-7. –
Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/20082.html>
12. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов [Текст] – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 718с.
 13. Долинская М.Г., Соловьев И.А. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Экономика, 2019. – 256 с.
 14. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр, 2018. – 528 с.
 15. Ковалева Н.Е. Проблемы стратегического управления организацией в условиях конкуренции. – М.: ТК Велби, изд-во Проспект, 2018. – 432 с.
 16. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.А. Ахенбах [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Воронеж: Научная книга, 2018. – 274 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29269.html>
 17. Коршунов, В. В. Экономика организации (предприятия). Теория и практика: учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 433 с.
 18. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер – М.: Издательство АСТ, 2014. – 230 с.
 19. Котлер Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы. / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.
 20. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие [Текст]/ Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 623 с.
 21. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник [Текст]/ Б.Г. Литвак. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 507 с.
 22. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Корпорация «Диполь», 2018. – 388 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16743.html>

- 23.Пирс, П Д. Стратегический менеджмент [Текст]/ Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.
- 24.Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст]/Майкл Портер; Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 453с.
- 25.Потапова, А.А Стратегический менеджмент (для бакалавров) [Текст]/ А.А Потапова. – М.: КноРус, 2017. – 320 с.
- 26.Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: 6-е изд. – М.: «Новое издание», 2018. – 789 с.
- 27.Соловьев, Б.А. Маркетинг [Текст]: учеб. / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 383 с.
- 28.Теория и практика оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В. Чмищенко [и др.]. – Электрон. текстовые данные.– Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2017. –150 с.–2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30131.html>
- 29.Томпсон-мл. А.А., Стрикленд Ш. А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2009. – 928 с.
- 30.Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью [Текст]. – М.: Высшая школа, 2017. – 319 с.
- 31.Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов [Текст]/ А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и К, 2016. – 468 с.
- 32.Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. — Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. –799 с. – 978-5-238-01439-5.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16427.html>
- 33.Экономика предприятия Учебник [Текст]/ под ред. О.И. Волкова – М.:Инфра-М, 2014. – 600 с.
- 34.Экономика предприятия: учебник для студентов вузов [Текст]/ под ред. проф. В.Я Горфинкеля – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА 2016. – 663с.

35. Экономика предприятия Учебник. [Текст]/ под ред. Н.А. Сафронова. – М.:Юристъ, 2016. – 608с.
36. Бендиков, М. А. Некоторые направления повышения эффективности российских высоких технологий / М. А. Бендиков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – №8. – С.48-52
37. Буклова М.А., Марьянкова А.В., Скорниченко Н.Н. Исследование конкурентоспособности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних факторов // Школа университетской науки. – 2019. – № 2. – С. 11 – 14.
38. Дёмчева Е.А. Научно-технический аутсорсинг как инструмент повышения конкурентоспособности / Е.А. Дёмчева, В.Б. Люкманов // Предпринимательство. – 2019. – №6. – С.27.
39. <http://lemaz.ru/>
40. <https://borets.ru/>
41. https://www.audit-it.ru/contragent/1044800061283_ooo-lemaz

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

	Форма № 1 по ОКУД	Коды	
	Дата (число, месяц, год)	0710001	
Организация <u>ООО «ЛеМаЗ»</u>	по ОКПО	31	12 2021
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	07516210	
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	по ОКДП	4811006508	
Организационно-правовая форма / форма собственности <u>ООО / частная</u>	ОКОПФ/ОКФС	47	16
Единица измерения: <u>тыс. руб. /руб.</u>	по ОКЕИ	384/385	
Местонахождение (адрес) <u>399610, г. Лебедянь, ул. Машиностроителей, д. 1</u>			

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	309	333	356
	Результаты исследований и разработок	1120	–	–	–
1	Основные средства	1130	414 436	446 691	536 396
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	–	–	–
	Финансовые вложения	1150	–	–	–
	Отложенные налоговые активы	1160	43 531	42 115	56 010
	Прочие внеоборотные активы	1170	30 321	15 636	6 189
	Итого по разделу I	1100	488 597	504 775	598 951
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2	Запасы	1210	342 117	288 538	263 673
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1 721	1 583	546
3	Дебиторская задолженность	1230	218 221	347 697	351 454
	Финансовые вложения	1240	–	–	–
	Денежные средства	1250	12 699	36 611	14 624
	Прочие оборотные активы	1260	8 223	15 226	9 048
	Итого по разделу II	1200	582 981	689 655	639 345
	БАЛАНС	1600	1 071 578	1 194 430	1 238 296

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	285 643	285 643	285 643
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340	3 959	3 959	3 959
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	–	–	–
	Резервный капитал	1360	–	–	–
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	365 920	491 634	541 057
	Итого по разделу III	1300	655 522	781 236	830 659
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4	Заемные средства	1410	–	–	–
	Отложенные налоговые обязательства	1420	8 099	7 836	7 581
	Резервы под условные обязательства	1430	–	–	–
	Прочие обязательства	1450			
	Итого по разделу IV	1400	8 099	7 836	7 581
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510			
5	Кредиторская задолженность	1520	305 414	302 866	281 239
	Доходы будущих периодов	1530	–	–	–
	Оценочные обязательства	1540	102 543	102 492	118 817
	Прочие обязательства	1550	–	–	–
	Итого по разделу V	1500	407 957	405 358	400 056
	БАЛАНС	1700	1 071 578	1 194 430	1 238 296

Отчет о финансовых результатах
за 2021 г.

	Форма № 2 по ОКУД	Коды	
	Дата (число, месяц, год)	0710001	
Организация <u>ООО «ЛеМаЗ»</u>	по ОКПО	31	12 2021
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	07516210	
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	по ОКДП	4811006508	
Организационно-правовая форма / форма собственности _____	ОКОПФ/ОКФС	33.20.1	
<u>ООО / частная</u>	по ОКЕИ	47	16
Единица измерения: <u>тыс. руб.</u> /руб.		384/385	
Местонахождение (адрес) 399610, г. Лебедянь, ул. Машиностроителей, д. 1			

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
	Выручка	2110	2 409 838	2 354 996
	Себестоимость продаж	2120	(2 010 624)	(1 982 142)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	399 214	372 854
	Коммерческие расходы	2210	(43 172)	(37 104)
	Управленческие расходы	2220	(127 709)	(134 024)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	228 333	201 726
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	-	-
	Проценты к уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	18 723	12 199
	Прочие расходы	2350	(23 863)	(23 613)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	223 193	190 312
	Налог на прибыль	2410	(48 922)	(40 368)
	Текущий налог на прибыль	2411	(48 922)	(40 368)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	15	6
	Чистая прибыль (убыток)	2400	174 286	149 950

	СПРАВОЧНО			
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		–	–
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода		–	–
	Совокупный финансовый результат периода		174 286	149 950
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		–	–