



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: Юль Софья Петровна

Вид работы: Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: «Разработка стратегии повышения
конкурентоспособности предприятия
(на примере АО «Воронежсинтезкаучук»)»

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

Вертакова Ю.В.
Консультант (должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся Юль С.П.
(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 _____ Экономике и финансов
Кафедра _____ Экономике 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 _____ Юль Софье Петровне
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности предприятия
(на примере АО «Воронежсинтезкаучук»)»

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 основы формирования стратегии конкурентоспособности
(наименование главы)

предприятия

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. Анализ конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук»
(наименование главы)

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. Разработка рекомендаций по формированию стратегии повышения
(наименование главы)

конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук»

(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:

профессор, д.э.н. Вертакова Юлия Владимировна

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

(подпись)

Обучающийся:

Э–5–1, Юль Софья Петровна

(группа, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Содержание

Введение	4
1. Теоретические аспекты формирования стратегии повышения конкурентоспособности	7
1.1 Конкурентоспособность предприятия как основа его развития	7
1.2 Конкурентные преимущества предприятия	13
1.3 Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия	19
2. Анализ конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Воронежсинтезкаучук»	25
2.2 Анализ конкурентной среды АО «Воронежсинтезкаучук»	35
2.3 Оценка конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук»	41
3. Рекомендации по формированию стратегии повышения конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук»	53
3.1 Обоснование стратегии повышения конкурентных преимуществ АО «Воронежсинтезкаучук»	53
3.2 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук»	58
Заключение	65
Список использованных источников	68
Приложения	73

Введение

Развитие рыночной экономики требует от современных предприятий, с одной стороны, повышения конкурентоспособности, а с другой, обеспечения стабильности и устойчивости их функционирования. Вследствие своего насыщения и развития рынок усиливает требования к характеру деятельности субъектов предпринимательства. В частности, через механизм конкуренции происходит отбор наиболее эффективных и перспективных предприятий, обладающих конкурентными преимуществами и возможностью, на этой основе, устойчивого развития.

Под конкурентоспособностью предприятия в широком смысле понимают его способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны, а также за ее пределами. 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.

На уровень конкурентоспособности предприятия важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства.

Рыночная конкуренция сегодня настолько интенсивна, что для обеспечения устойчивости конкурентных преимуществ каждого предприятий должна быть разработана стратегия, способствующая завоеванию прочных позиций на внутреннем и внешнем рынках.

Актуальность разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия диктуется рядом и других причин. К их числу относятся: структурные изменения в экономике, инфляция, рост масштабов нововведе-

ний на предприятии, капитальные затраты на освоение новых видов производств, ограниченность производственных ресурсов и мощностей и др. Все эти явления приводят к изменению социально-экономических условий функционирования, повышают степень риска, в конечном счете, напрямую влияют на перспективы изменения рыночных позиций предприятий.

Теоретическими и методологическими проблемами разработки стратегии повышения конкурентоспособности предприятия занимались такие учёные, М. Альберт, И. Ансофф, Г. Ассэль, В. А. Винокуров, К. А Волкова, В.Я. Горфинкель, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова, А.Е. Карлик, М.И Кныш, Ю.И. Коробов, А. Н. Люкшинов, Л. Ш. Лозовский, М. Х. Мескон, М. Портер, Г.Г. Серебренников, Ю.Б. Рубин, Х.А. Фасиев, Р.А. Фатхутдинов, Ф. Хедоури, М.Л. Шухгальтер, С.В. Юрков и многие другие.

Сегодня многие ученые считают, что высокую конкурентоспособность предприятия и устойчивость развития предприятия сможет обеспечить только создание совокупности конкурентных преимуществ, по которым оно превосходит своих основных конкурентов.

Вышесказанное объясняет актуальность выбранной темы, – в настоящее время предприятия не могут быть успешными без формирования стратегии создания и развития конкурентных преимуществ.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и формирование стратегии повышения конкурентоспособности промышленного предприятия.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе было выбрано воронежское предприятие АО «Воронежсинтезкаучук», которое специализируется на производстве синтетических каучуков.

Для достижения цели выпускной квалификационной работы были поставлены и решены следующие задачи:

1. Исследовать теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятия, концептуальные основы создания устойчивых конку-

рентных преимуществ, рассмотреть особенности формирования стратегии конкурентоспособности предприятия.

2. Провести анализ и дать оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия АО «Воронежсинтезкаучук».

3. Выявить факторы устойчивых конкурентных и разработать стратегию повышения конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук» с учетом изменения конкурентной среды.

При выполнении выпускной квалификационной работы были изучены действующие законодательные акты Российской Федерации, учебная и научная литература, статистическая, бухгалтерская отчетность предприятия АО «Воронежсинтезкаучук».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 65 страниц печатного текста, включая 17 таблиц, 23 рисунка и содержит 2 приложения.

1. Теоретические аспекты формирования стратегии повышения конкурентоспособности

1.1 Конкурентоспособность предприятия как основа его развития

Обобщение теоретических публикаций позволяет определить конкурентоспособность предприятия как его способность выпускать и реализовывать конкурентоспособную продукцию за счет отличительных характеристик в соответствии с изменяющимися требованиями потребителей на целевом сегменте рынка [17, с. 131].

С позиции экономической устойчивости функционирования и развития предприятия его конкурентоспособность определяют, как способность предприятия функционировать и развиваться, находясь в равновесном или близком к нему состоянии под воздействием внешней и внутренней среды. Предприятие конкурентоспособно, если его система управления, способная обеспечивать достижение целей, сохраняя тенденции роста.

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) выдерживать 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 предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данного предприятия от развития конкурентных предприятий по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по уровню эффективности деятельности.

В литературных источниках в настоящее время не имеется единого подхода к определению конкурентоспособности предприятия и трактовке ее сущности. Это обусловлено отчасти относительностью понятия и его зависимостью от временного периода, в котором оценивается конкурентоспособность и от состояния рынка и уровня развития экономики. По мнению экспертов в данной области знаний, определение конкурентоспособности предприятия в большинстве случаев основано на таких трех составляющих как [24, с. 173]:

- 1) успешности внешней и внутренней деятельности предприятия;
- 2) конкурентоспособности продукции, производимой на предприятии;
- 3) конкурентоспособности продукции и эффективности деятельности предприятия.

Под конкурентоспособностью предприятия в широком смысле понимают его способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию, его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны, а также за ее пределами.

Конкурентоспособность предприятия определяют также как системообразующую экономическую категорию, включающую организационно-экономические составляющие предприятия, которые в значительной степени зависят от конкурентоспособности отечественной экономики на макро- и микроуровнях. Вместе с тем, конкурентоспособность отражает способность предприятия выдерживать конкуренцию в пределах своего конкурентного поля и служить целью и результатом достижения поставленных стратегических целей развития [29, с. 174].

Иначе говоря, конкурентоспособность предприятия считают интегральным показателем эффективности его деятельности и рассматривают как цели и условия успешного хозяйствования предприятия в условиях развивающейся рыночной экономики. С учетом выше рассмотренных подходов, конкурентоспособность предприятия можно определить как способность предприятия, выраженная в использовании конкурентных преимуществ с целью удовлетворения текущих потребностей и обеспечивающая устойчивое положение предприятия на данном сегменте рынка. Конкурентоспособность характеризуют гибкость и устойчивость предприятия к выпуску пользующейся спросом продукции, возможность гибко реагировать на изменяющиеся условия рынка означает для промышленного предприятия приспособляемость: эффективная производственная система непрерывно адаптируется к использованию различных ресурсов.

В соответствии с существующими концепциями и подходами к исследованию конкурентоспособности предприятий авторы выделяют различные критерии и соответствующие им формы и виды конкурентоспособности предприятий (рисунок 1.1) [11, с. 26].

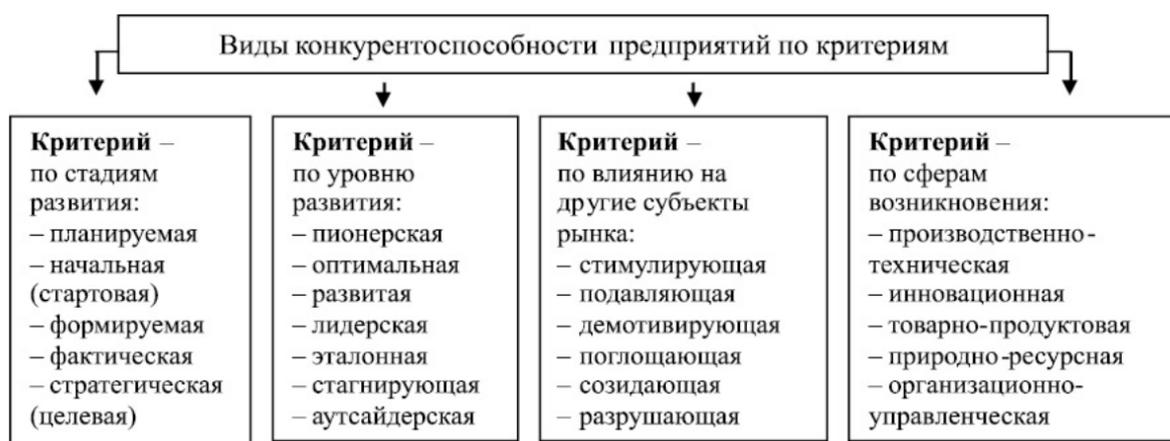


Рисунок 1.1 – Классификация видов конкурентоспособности предприятий по выделенным критериям

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.

М. Портер предложил систематизировать все факторы, которые влияют на конкурентоспособность предприятия, на основе трех подходов [38, с. 129].

В рамках первого подхода он выделил следующие группы факторов конкурентоспособности предприятия:

- 1) людские ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы;
- 2) ресурс знаний – сумма научной, технической и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность товаров и услуг;
- 3) физические ресурсы – количество, доступность и качество полезных ископаемых, лесных и иных ресурсов;
- 4) денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, используемого на финансирование деятельности предприятия;
- 5) инфраструктура – тип и качество существующей инфраструктуры и плата за пользование ею.

В рамках второго подхода М. Портер выделил две группы факторов конкурентоспособности предприятий, определяющие степень их специализации:

- 1) общие факторы, используемые в широком спектре отраслей и дающие предприятию преимущества ограниченного характера;
- 2) специализированные факторы, дающие долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности предприятию.

Согласно третьему подходу М. Портер разделил факторы конкурентоспособности предприятия на два типа:

- основные факторы, объединяющие природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, рабочую силу, капитал;
- развитые факторы, включающие в себя современную инфраструктуру обмена информацией, кадры и исследовательские отделы университетов, занимающиеся сложными высокотехнологичными дисциплинами.

По мнению М. Портера, наибольшее значение для обеспечения конкурентоспособности предприятия имеют развитые факторы, поскольку являются факторами более высокого порядка.

Оценка возможностей предприятия по названным факторам позволяет построить так называемый «многоугольник конкурентоспособности» предприятия (рисунок 1.2) [19, с. 302].

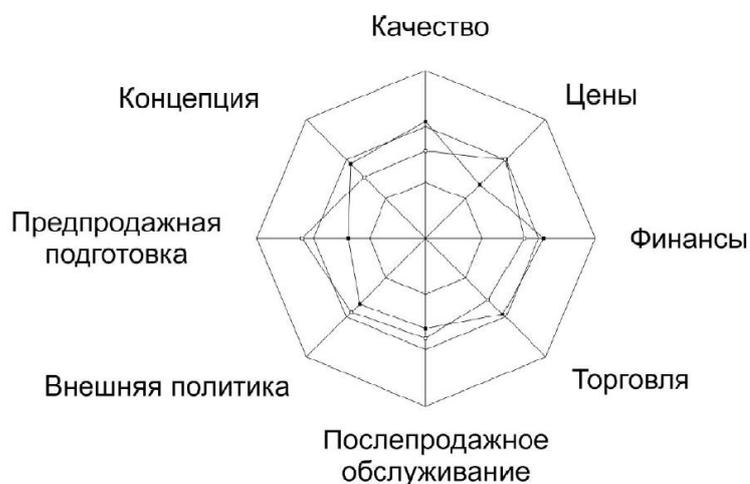


Рисунок 1.2 – Многоугольник конкурентоспособности предприятия

Наряду с этим, другие авторы указывают в качестве приоритетных факторов конкурентоспособности предприятия показатели, которые участвуют в их конкурентной борьбе за спрос на собственную продукцию, расширение круга покупателей и рост доли на современном рынке: коммуникативную политику; разработку новых видов продукции и присвоение торговых брендов и марок; привлекательность и качество упаковки продукции; эффективность и организация сервисной политики; организацию сбыта продукции; рациональность каналов продвижения продукции.

Некоторые авторы все факторы конкурентоспособности разделяют на две группы, как показано на рис. 1.3 [11, с. 152].



Рисунок 1.3 – Факторы конкурентоспособности предприятия

Японские ученые–экономисты предложили пятиуровневую иерархию факторов конкурентоспособности предприятия, которая представлена на рисунке 1.4 [18, с. 136].

На первом уровне данной модели конкурентоспособности предприятия расположена доля рынка, как главная цель его развития. На втором уровне –

отражено влияние производственных, инновационных и сбытовых мощностей предприятия. На третьем уровне иерархии конкурентоспособность определяется выбором стратегии предприятия, а на четвертом уровне – потенциалом высшего руководства предприятия. В свою очередь, пятый уровень конкурентоспособности представлен результатами деятельности предприятия в предыдущем периоде.

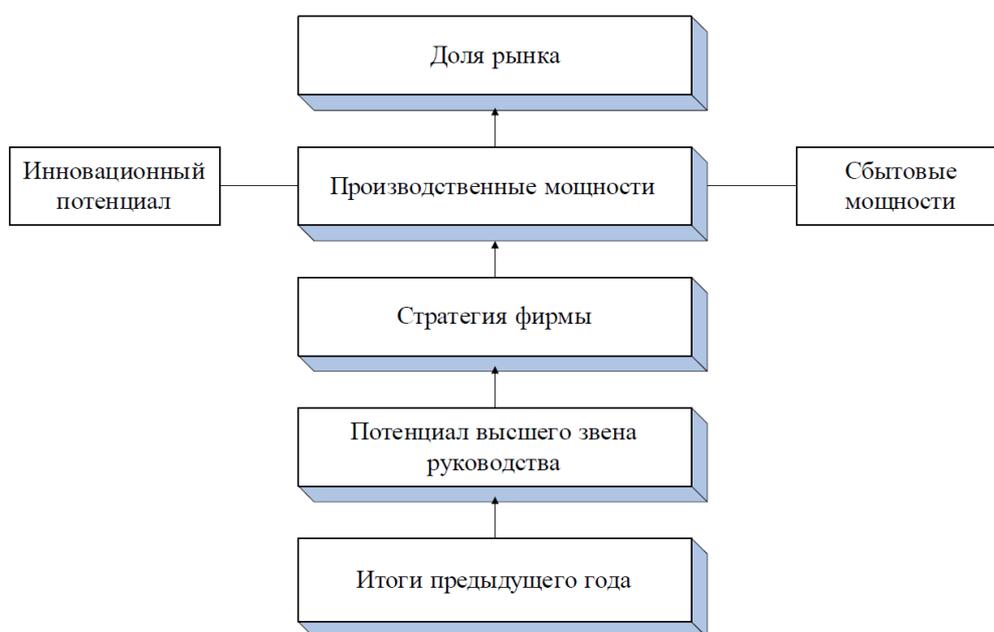


Рисунок 1.4 – Японская модель факторов конкурентоспособности

Для повышения конкурентоспособности стратегия конкурентной борьбы должна быть направлена на улучшение или сохранение позиций предприятия на рынке – доли продаваемых ими продукции.

1.2 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].

Оценка конкурентоспособности предприятия базируется на детальном и тщательном анализе производственных, технологических, финансовых и

сбытовых возможностей предприятия по определенным показателям. Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов.

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. 1.5).

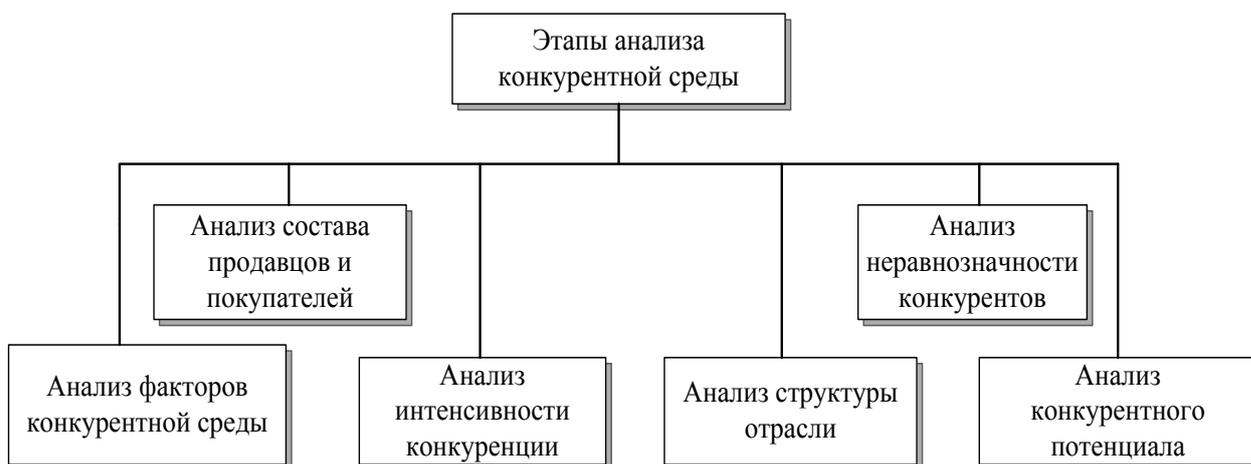


Рисунок 1.5 – Этапы анализа конкурентной среды предприятия

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 ком-

плексной, 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. 1.6).



Рисунок 1.6 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

В частности, согласно теории эффективной конкуренции интенсивность конкуренции и, следовательно, уровень конкурентоспособности предприятия определяются: потенциалом рынка; однородностью рынка; легко-

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

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 получают 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.

1.3 Стратегия повышения конкурентоспособности

Хотя в настоящее время общепринятых подходов к управлению конкурентоспособностью предприятий и не существует, 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. 1.7) [27, с. 164]:

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

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.

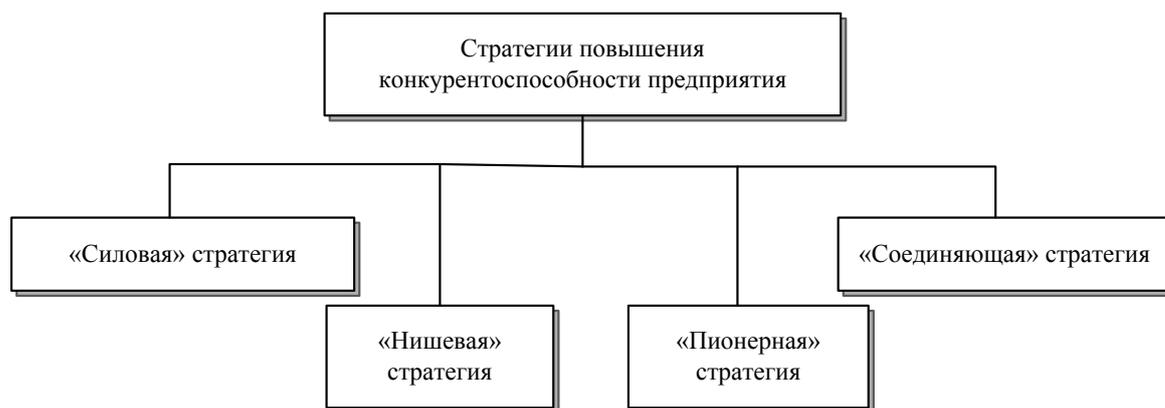


Рисунок 1.7 – Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

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].

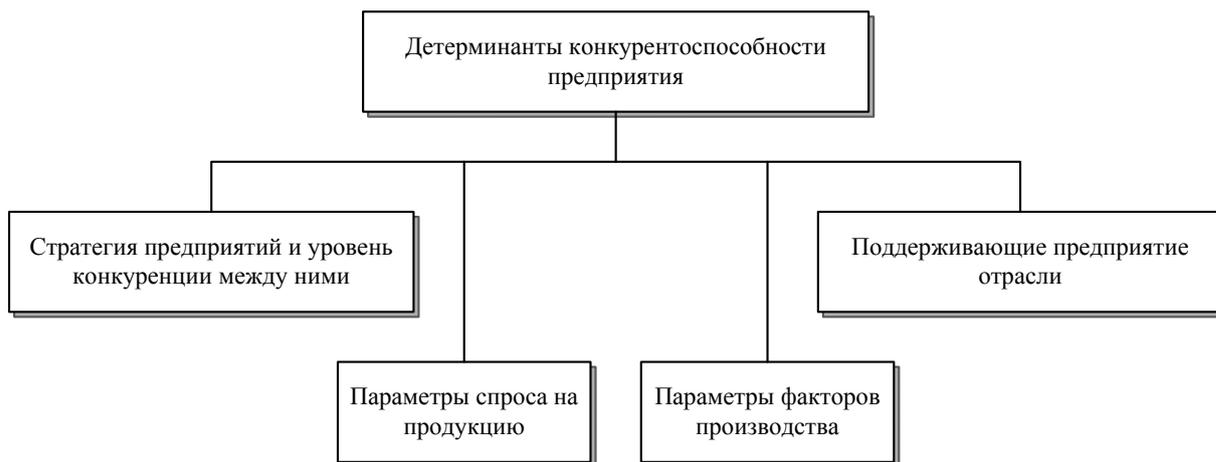


Рисунок 1.8 – Детерминанты конкурентоспособности предприятия

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, компетенциями, 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 локализацию. 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 количе-

ства элементов в системе с последующей фильтрацией и упорядочиванием наиболее эффективных ее элементов.

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. 1.9):

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.

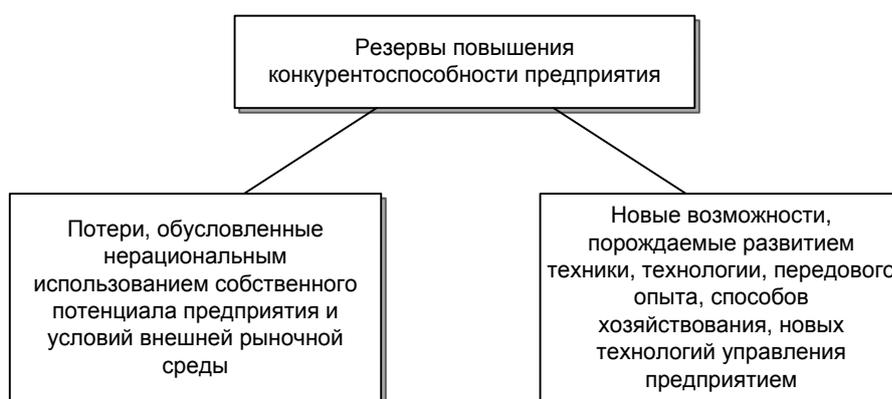


Рисунок 1.9 – Резервы повышения конкурентоспособности предприятия

Поскольку 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.

Таким образом, успешное функционирование и устойчивое развитие предприятия в условиях ожесточения конкуренции и непредсказуемости рыночной среды предполагает разработку стратегии повышения его конкурентоспособности, которая формируется с учетом широкого спектра факторов, обеспечивающих внешние и внутренние конкурентные преимущества предприятия.

2. Анализ конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

АО «Воронежсинтезкаучук»

Исследуемое в выпускной квалификационной работе предприятие АО «Воронежсинтезкаучук» является в настоящее время одним из крупнейших производителей высококачественных каучуков и термоэластопластов в России, его продукция широко известна в европейских странах.

Сведения о регистрации АО «Воронежсинтезкаучук» и его реквизиты приведены в табл. 2.1

Таблица 2.1 – Сведения о регистрации АО «Воронежсинтезкаучук» и его реквизиты

Полное наименование предприятия:	Акционерное общество «Воронежский синтетический каучук»
Сокращенное наименование предприятия:	АО «Воронежсинтезкаучук»
Юридический адрес:	394014, г. Воронеж, проспект Ленинский, д. 2
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации серия 36 № 00010127 юридического лица АО «Воронежсинтезкаучук» зарегистрировано 14 января 1993 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службой по крупнейшим налогоплательщикам по Воронежской области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1023602096539
Размер уставного капитала:	8088723000 рублей
Основной вид деятельности:	Производство синтетического каучука в первичных формах
ИНН	3663002167
КПП	366301001
Руководство	Генеральный директор Золототрубов Вячеслав Николаевич
Телефон/факс	+7 (4732) 20-67-09
Сайт	https://www.sibur.ru/voronejkauchuk/

Воронежский ордена Трудового Красного Знамени завод синтетического каучука им. С. М. Кирова (в будущем «Воронежсинтезкаучук») – это одно из первых в мире предприятий, производящих синтетические каучуки и латексов.

История завода «Воронежсинтезкаучук» насчитывает около 90 лет. В начале 30-х годов прошлого века в Воронеже разворачивалось мощное промышленное строительство, и летом 1931 года началось строительство завода – первого в стране производителя синтетических каучуков, которое было завершено за год.

Воронежское производство не имело аналогов в мире. На заводе применялась совершенно новая, инновационная по тем временам, промышленная технология производства каучука, которую предложил профессор Ленинградской медико-хирургической академии С. В. Лебедев. Именно этот российский ученый изобрел синтетический каучук в 1910 году.

Производственные мощности завода были введены в эксплуатацию в 1932 году, и уже 19 октября 1932 года была получена первая тонна воронежского синтетического каучука. С этого момента начался отсчет жизни нового завода, история которого знает и тяжелые времена, и, безусловно, славные достижения.

Развитие воронежского производства синтетического каучука дало новый импульс советской шинной промышленности, и шины, изготовленные из воронежского каучука, быстро доказали свое высокое качество и приобрели широкую известность.

В 1959 году на заводе было запущено производство латексов, и оно стало первым в СССР. Мощность цеха составляла 20 тыс. тонн в год. С 1990-х годов из-за сокращения спроса на рынке объемы выпуска начали сокращаться и в 2020 году составили 2,7 тыс. тонн.

В 1991 году на заводе было введено первое в стране производство термоэластопластов. Тремя годами позже завод «Воронежсинтезкаучук» в числе первых в России получил сертификат на соответствие системы качества тре-

бованиям международного стандарта ISO 9002:94. В 90-е годы произошло акционирование завода. И этот период был достаточно сложным для него, как и для других российских предприятий химической отрасли, вследствие жесточайшего дефицита сырья, спровоцированного резким сокращением нефтедобычи в стране.

Улучшение экономического положения завода началось лишь в 1998 году, после вхождения его в состав холдинга «СИБУР» – вертикально-интегрированной газоперерабатывающей и нефтехимической компании, ведущей свою деятельность в трёх диверсифицированных бизнес-сегментах:

- 1) топливно-сырьевой сегмент;
- 2) олефины и полиолефины;
- 3) пластики, эластомеры и промежуточные продукты.

Благодаря регулярным поставкам сырья ГК «СИБУР», завод «Воронежсинтезкаучук», восстановил свое производство до доперестроечного уровня, и начал внедрять инновационные решения: в частности, новый способ получения бутадиен-стирольного термоэластопласта, который был разработан его специалистами.

Сегодня АО «Воронежсинтезкаучук» является крупнейшим в России производителем полибутадиеновых каучуков растворной полимеризации. В последние годы на предприятии осуществлялось промышленное освоение новых марок каучуков, не уступающих зарубежным аналогам, по программе «Зеленая шина».

В структуре производства объем полибутадиеновых каучуков составляет около 40%.

В настоящее время объем потребления латексов на российском рынке составляет около 100 тыс. тонн в год. На долю бутадиен-стирольных латексов приходится около 15%.

В соответствии с этим, в 2021 году было принято решение в АО «Воронежсинтезкаучук» закрыть производство латексов, выработав необходимые объемы латекса, способные обеспечить потребность потребителей в те-

чение года. Это предупредит дефицит сырья на время перехода потребителей к работе с другими поставщиками.

За последние годы на предприятии освоен выпуск нескольких марок новых каучуков различного назначения. Разработана и утверждена программа преобразований до 2025 года.

Цель функционирования АО «Воронежсинтезкаучук» – это расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

13 мая 2022 года на предприятии АО «Воронежсинтезкаучук» поздравили всех сотрудников с важным для него праздником – 90-летним юбилеем.

Основными видами деятельности предприятия является:

- производство синтетического каучука в первичных формах;
- оптово-розничная торговля;
- торгово-закупочная деятельность;
- внешнеэкономическая деятельность.

Штат сотрудников АО «Воронежсинтезкаучук» составляет 2394 человек. Укрупненная организационная структура компании отражена на рис. 2.1.

Рынок продаж АО «Воронежсинтезкаучук» весьма обширен, он охватывает почти все регионы России.

Сегодня акционерное общество является одним из крупнейших в России по объему производства – свыше 20% российского рынка каучуков, и ассортименту выпускаемой продукции – более 30 видов, некоторые из них не имеют отечественных аналогов.

Крупные партии изделий из синтетического каучука изготавливаются по заказу оптовых фирм Москвы, Санкт-Петербурга и Сибири.

Основными заказчиками на протяжении многих лет являются автомобильные заводы – примерно 50 % из общего объема продаж.

В целом, АО «Воронежсинтезкаучук» имеет около 350 договоров поставки с различными предприятиями, как в Воронежской области, так и по всей России.



Рисунок 2.1 – Структура управления АО «Воронежсинтезкаучук»

У АО «Воронежсинтезкаучук» более 150 партнеров в России и за рубежом. Его марка известна в 26 странах мира. Почти половина выпускаемой продукции экспортируется в Испанию, Италию, Германию, Австрию, Финляндию, Китай, Тайвань, Индонезию, США и другие страны Европы, Азии и Америки.

В числе потребителей воронежских каучуков ведущие транснациональные корпорации химической индустрии, фирмы с мировым именем, такие как «Мишлен», «Бриджстоун», «Пирелли», «Нокиан Тайерс», «Континенталь».

На основе вышесказанного можно сделать вывод о перспективном существовании и развитии предприятия в ближайшие годы, т.к. изготавливаемая им продукция востребована и пользуется большим спросом на рынке. А с учетом принятия Государственной Думой закона о защите российского автомобильного бизнеса и введения больших пошлин на ввоз иностранных автомобилей, можно предположить расширение ассортимента и увеличение объемов выпуска готовой продукции на предприятии.

В конце января 2022 года Центральная заводская лаборатория АО «Воронежсинтезкаучук» успешно прошла аккредитацию в национальной системе аккредитации в качестве испытательного центра.

Сегодня деятельность АО «Воронежсинтезкаучук» направлена на поиск новых сегментов рынка для сбыта продукции и расширение существующего ассортимента, а также освоение новой продукции для увеличения оборота и прибыли.

Этой цели можно достичь при условии всемерного повышения эффективности производства и качества продукции. Для этого необходимо обеспечить повышение производительности труда, совершенствовать производство и управление.

Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020-2021 гг. приведены в табл. 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020–2021 гг.

Показатели	2020 год	2021 год	Изменение	
			Абс. (+, –)	%
Выручка предприятия, тыс. руб.	10972998	12639259	1666261	15,19
Себестоимость, тыс.руб.	9508635	10987713	1479078	15,55
Валовая прибыль, тыс.руб.	1464363	1651546	187183	12,78
Чистая прибыль, тыс.руб.	832347	675753	–156594	–18,81
Среднесписочная численность работников, чел.	2414	2394	20	0,83
Среднегодовой выпуск продукции на 1 работающего, тыс.руб.	4545,57	5279,56	733,99	16,51
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб.	11634454	13316783	1682329	14,46
Фондоотдача, руб./руб.	0,943	0,949	0,006	0,64

Согласно данным таблицы 2.2, в 2020 году объем производства продукции АО «Воронежсинтезкаучук» составлял 10972998 тыс. руб., а в 2021 году – 12639259 тыс. руб., т.е. вырос на 15,19%.

В 2021 году объем производства продукции АО «Воронежсинтезкаучук» увеличился на 1666261 тыс. руб., а себестоимость выпускаемой продукции увеличилась на 1479078 тыс. руб., т.е. выросла на 15,55%. Выручка предприятия росла более низкими темпами по сравнению с себестоимостью, что не является благоприятной тенденцией, поскольку не обеспечивает ему прирост прибыли, необходимый для устойчивого роста и развития.

Предприятие АО «Воронежсинтезкаучук» работает эффективно, но с убывающей прибылью в 2021 году (вследствие опережающего роста себестоимости по сравнению с выручкой), – она сократилась на 18,81%.

Снижение прибыли предприятия, как и темпов ее прироста, свидетельствует о снижении эффективности использования его ресурсов, поэтому АО «Воронежсинтезкаучук» необходимо разработать рекомендации по их повышению, пересмотреть стратегию развития, возможно, освоить новые сегменты рынков сбыта или оптимизировать ассортиментную политику.

АО «Воронежсинтезкаучук» постоянно увеличивает свой производственный потенциал, о чем свидетельствует динамика его активов (рис. 2.2)

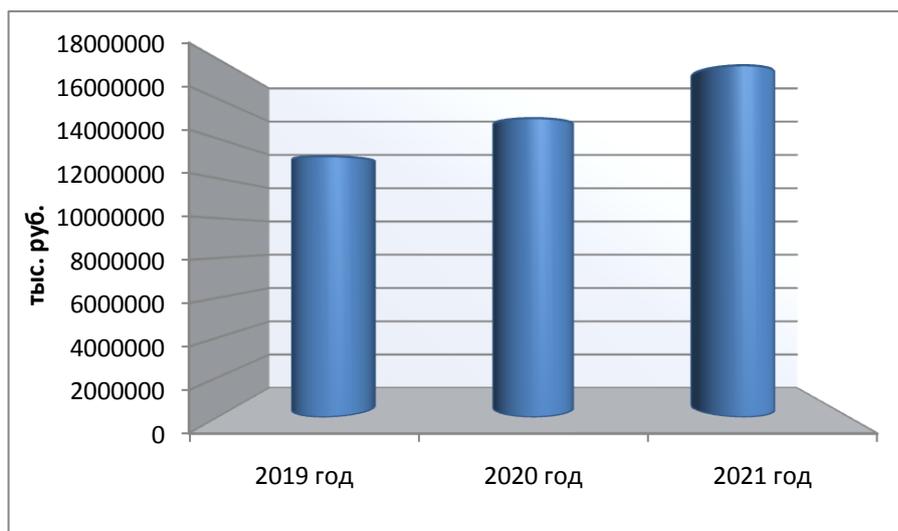


Рисунок 2.2 – Динамика изменения активов АО «Воронежсинтезкаучук» за 2019 – 2021 гг.

В структуре активов АО «Воронежсинтезкаучук» наибольший удельный вес приходится на внеоборотные активы (рис. 2.3).

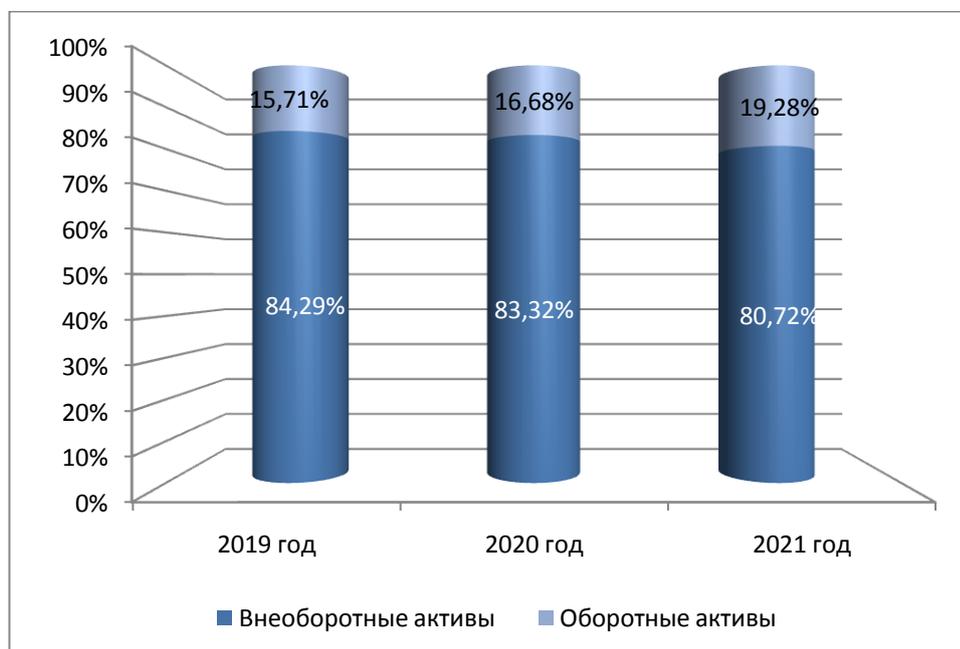


Рисунок 2.3 – Динамика структуры активов АО «Воронежсинтезкаучук» за 2019 – 2021 гг.

Преобладание внеоборотных активов в структуре имущества АО «Воронежсинтезкаучук» обусловлено отраслевой спецификой.

В структуре оборотных активов АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году, как и в другие периоды, преобладала дебиторская задолженность с долей 62,31%. На втором месте – запасы, удельный вес которых превышает 36%.

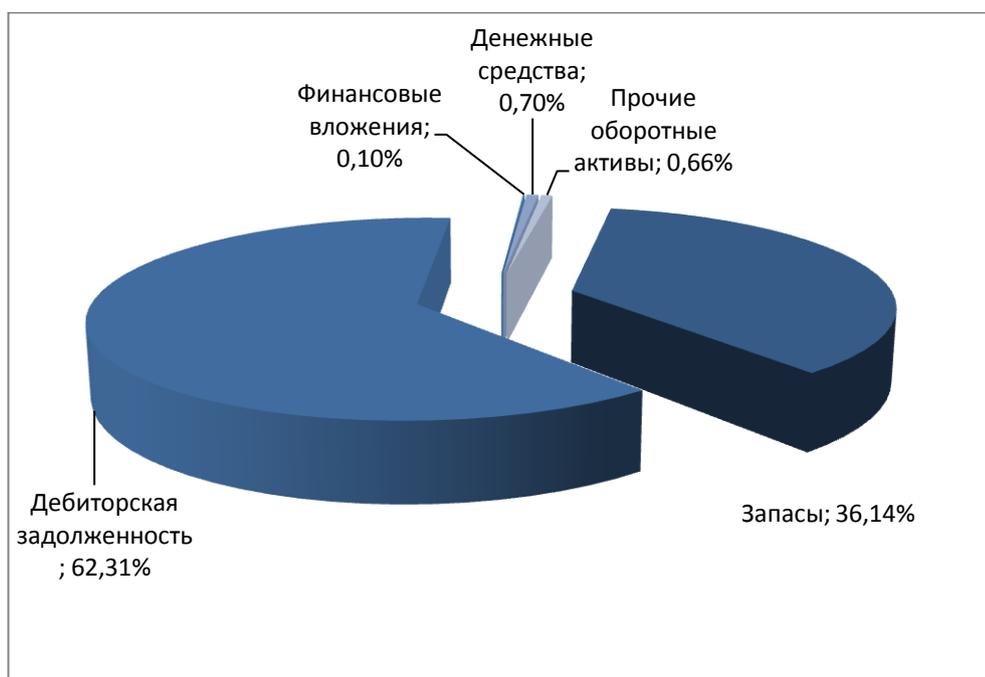


Рисунок 2.4 – Структура оборотных активов АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году

Основным источником финансирования деятельности АО «Воронежсинтезкаучук» служит его собственный капитал (рис. 2.5).

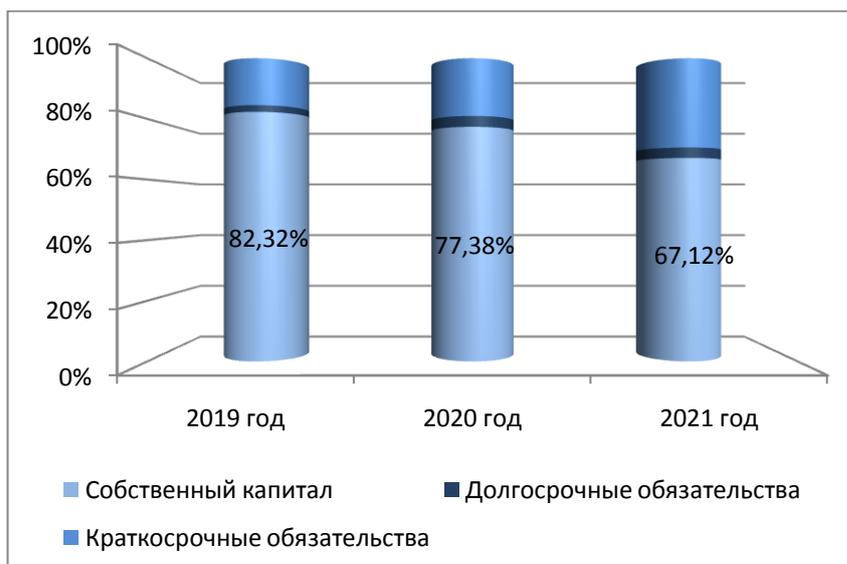


Рисунок 2.5 –Динамика структуры капитала АО «Воронежсинтезкаучук» за 2019 – 2021 гг.

Вследствие роста краткосрочных обязательств в структуре совокупного капитала АО «Воронежсинтезкаучук» ухудшились показатели платежеспособности предприятия (рис. 2.6).

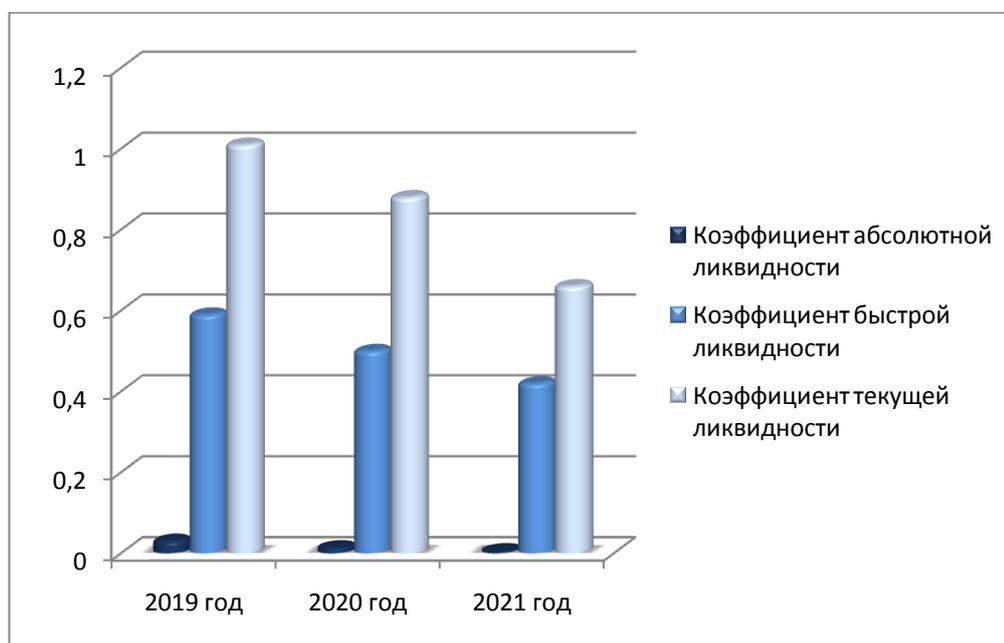


Рисунок 2.6 – Динамика коэффициентов ликвидности АО «Воронежсинтезкаучук» за 2019–2021 гг.

Наряду с ухудшением коэффициента текущей ликвидности АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году на предприятии наблюдается ухудшение показателей финансовой устойчивости (табл. 2.3).

Таблица 2.3 – Оценка коэффициентов финансовой устойчивости АО «Воронежсинтезкаучук» за 2019–2021 гг.

№	Показатели	Рекомендуемое значение	2019 г.	2020 г.	2021 г.
1	Коэффициент автономии	$\geq 0,5$	0,82	0,77	0,67
2	Финансовый леверидж или коэффициент соотношения заемных и собственных средств	< 1	0,21	0,29	0,49
3	Коэффициент маневренности	$\geq 0,2$	-0,2	-0,08	-0,02
4	Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	$\geq 0,1$	-0,13	-0,23	-0,76
5	Коэффициент финансовой устойчивости	$> 0,8$	0,85	0,81	0,71

Отрицательная динамика всех коэффициентов финансовой устойчивости в рассмотренном периоде является неблагоприятным фактором для АО «Воронежсинтезкаучук».

В 2021 году все коэффициенты оборачиваемости снизились, кроме коэффициента оборачиваемости кредиторской задолженности. Снижение показателей оборачиваемости произошло вследствие более низкого темпа роста выручки АО «Воронежсинтезкаучук» по сравнению с темпами роста активов и их элементов (рис. 2.7).

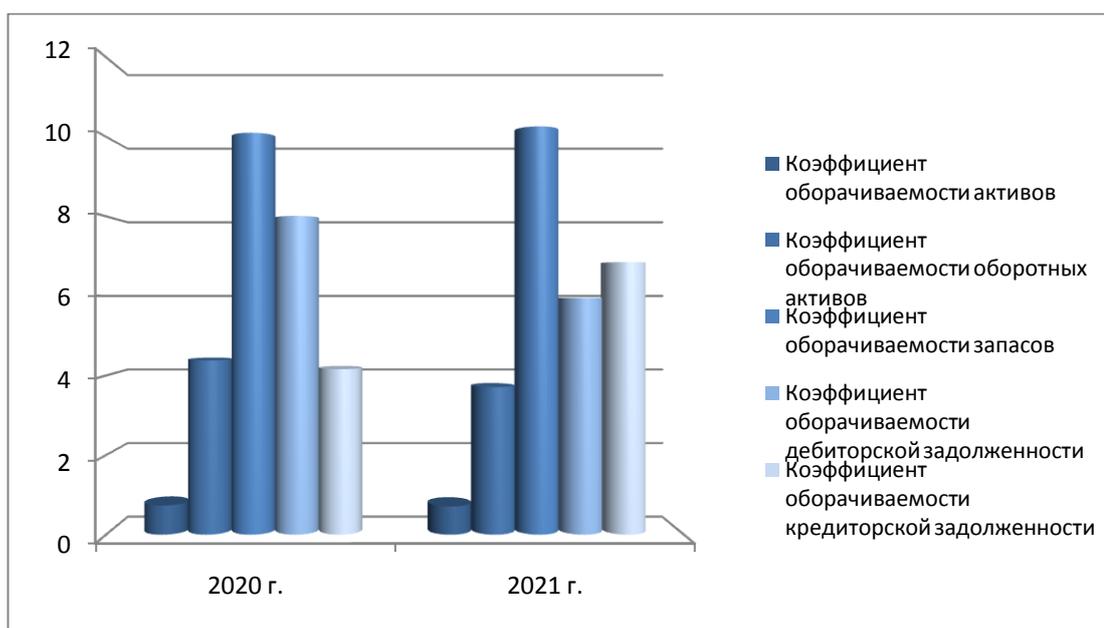


Рисунок 2.7 – Динамика коэффициентов оборачиваемости оборотных активов АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020-2021 гг.

Фондоотдача основных средств АО «Воронежсинтезкаучук» отличается низким уровнем: ее значение увеличилось с 0,94 в 2020 году до 0,95 в 2021 году. Расчет фондоотдачи обусловлен опережающими темпами роста выручки по сравнению с темпом роста основных средств.

Вследствие того, динамика чистой прибыли АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году относительно 2020 года является отрицательной, то все коэффициенты рентабельности так же характеризуются отрицательной динамикой (рис. 2.8).

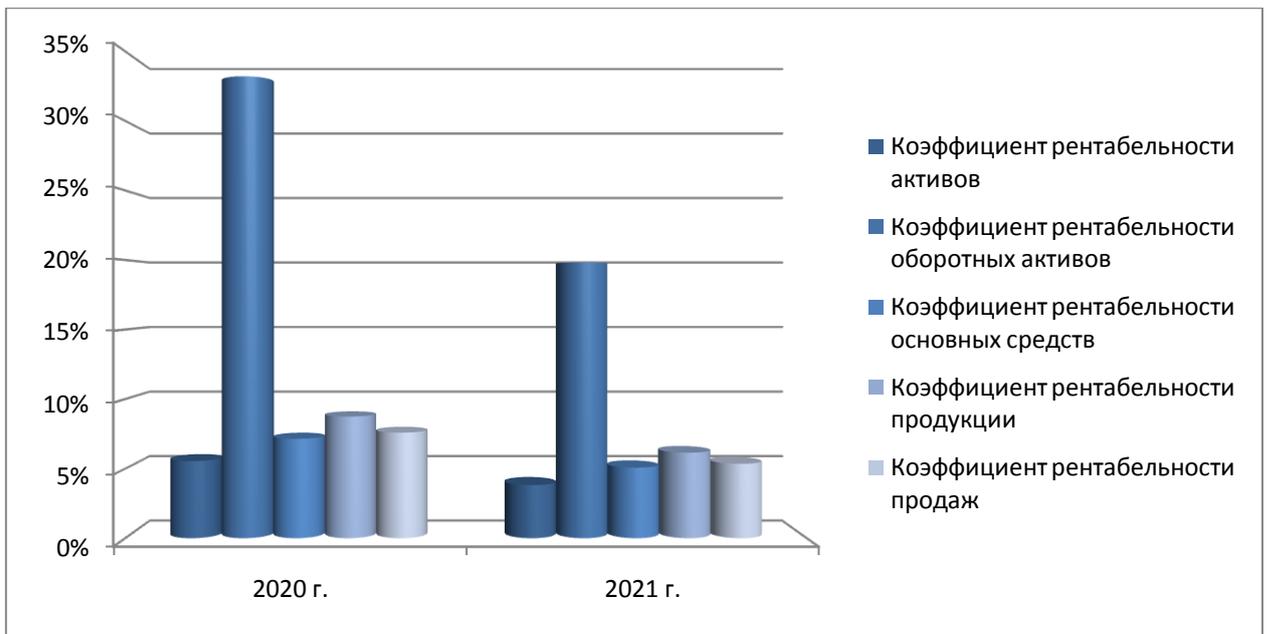


Рисунок 2.8 – Динамика коэффициентов рентабельности деятельности АО «Воронежсинтезкаучук» за 2020 – 2021 гг.

Снижение коэффициентов рентабельности деятельности АО «Воронежсинтезкаучук» является неблагоприятным фактором и признаком снижения деловой активности предприятия, поскольку наблюдается снижение отдачи вложенных в производство средств.

2.2 Анализ конкурентной среды АО «Воронежсинтезкаучук»

Информационной базой исследования конкурентной среды АО «Воронежсинтезкаучук» явились сведения, полученные из различных источников: из аналитических обзоров рынка синтетических каучуков, публикаций периодической печати и информации Федеральной службы государственной статистики. Предметом рассмотрения исследования является рынок производства синтетических каучуков на территории России, его продуктовые и географические границы, состав и доли хозяйствующих субъектов на рынке.

Рынок синтетических каучуков является одним из самых крупных сегментов нефтехимического рынка как по емкости (объем продаж и покупок, число видов продаваемых товаров), так и по числу участников.

Химический комплекс является базовым сегментом российской промышленности, однако его структура пока далека от структуры современной химической промышленности развитых стран. Число вертикально-интегрированных компаний незначительно, существенную долю российского рынка занимают компании, владеющие одним-двумя заводами. Структура производства отечественного химического комплекса также не соответствует современным тенденциям развития российской экономики: его основу составляет продукция с низкой степенью передела первичного сырья, вследствие этого потребность в высокотехнологичной продукции удовлетворяется главным образом за счет импорта.

Синтетический каучук – один из немногих конкурентоспособных продуктов российской химической промышленности на внутреннем и мировом рынках [21, с. 9].

В последние десятилетия развитию рынка синтетических каучуков способствовали следующие факторы:

- повышение стандартов уровня жизни в экономически развитых странах; совершенствование способов транспортировки;
- изменения в комплектации автомобилей;
- развитие шинной промышленности;
- расширение сферы применения синтетического каучука;
- новые технологии в производстве синтетического каучука;
- изменения стоимости натурального каучука;
- новые требования к природоохранной политике и развитие идеи «зеленой» экономики.

Основные группы участников современного рынка синтетических каучуков представлены на рис. 2.9.

Как можно видеть на рис. 2.9, помимо заводов синтетических каучуков в состав рынка входят их потребители, логистические и торговые посредники, а также нефтяные компании как поставщики сырья.

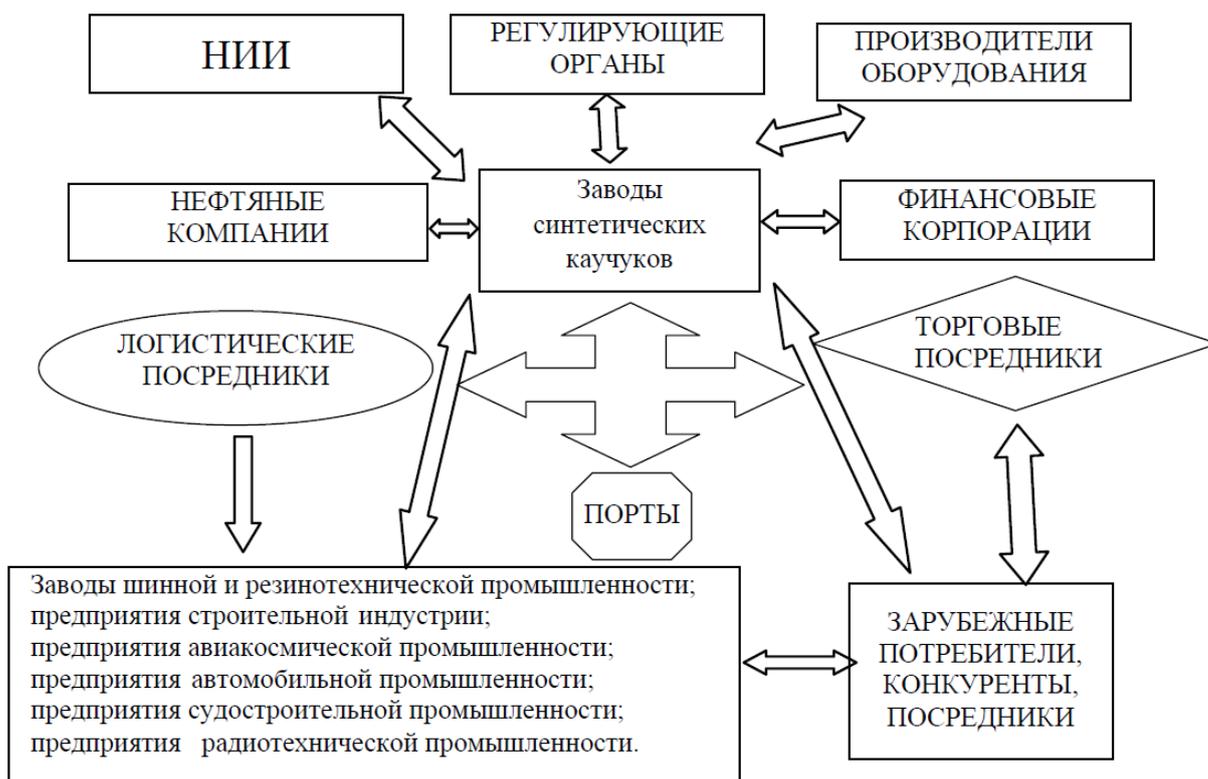


Рисунок 2.9 – Основные группы участников отечественного рынка синтетических каучуков

В процессе оценки состояния конкурентной среды АО «Воронежсинтезкаучук» были определены:

- продуктовые границы рынка синтетических каучуков;
- географические границы рынка синтетических каучуков;
- состав хозяйствующих субъектов, действующих на рынке синтетических каучуков;
- объем рынка и долей хозяйствующих субъектов на рынке синтетических каучуков;
- уровень концентрации рынка синтетических каучуков.

Оценка конкурентной среды отраслей нефтехимического комплекса имеет свои принципиальные отличительные особенности:

1. Среди прочих сил воздействия на конкурентную среду здесь наиболее сильно влияние потребителя.
2. В качестве потребителя в основном выступают юридические лица, в связи с чем велико разнообразие их характеристик и широк спектр воздействия на конкурентную среду.

Поэтому комплексную методику оценки конкурентной среды необходимо проводить с учетом этих особенностей отраслевого рынка.

В 2021 году российскими предприятиями было выпущено 1 578 457 т синтетических каучуков в первичных формах, что на 2,6% выше по сравнению с результатами 2020 года.

Помесячную динамику производства синтетических каучуков в 2021 году отражает рис. 2.10.

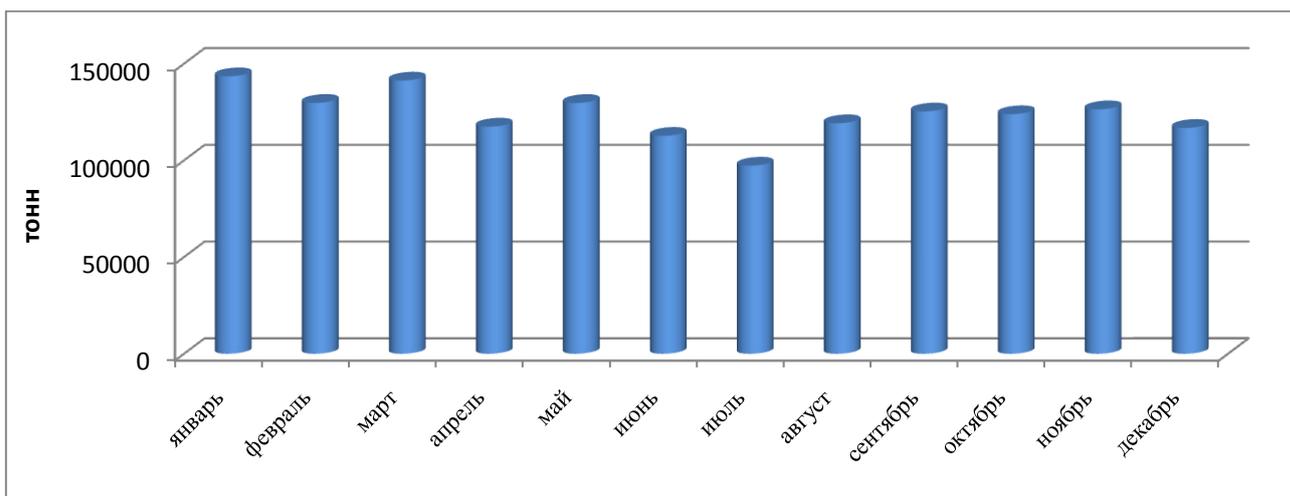


Рисунок 2.10 – Динамика производства синтетических каучуков в России в 2021 году

На протяжении последних трех лет в России наблюдается подъем производства синтетических каучуков. В 2020 году объем производства синтетических каучуков увеличился на 2,2% по сравнению с предыдущим годом.

Российское производство синтетических каучуков размещено на девяти предприятиях, общие производственные мощности которых составляют около 2,0 млн. т /год.

Согласно статистическим данным за последние три года лидерами отечественного производства синтетических каучуков являются следующие три предприятия (рис. 2.11):

- 1) ПАО «Нижекамскнефтехим» с долей рынка 42,1%;
- 2) АО «Воронежсинтезкаучук» с долей рынка 19,4%;
- 3) ООО «Тольяттикаучук» с долей рынка 14,0%.

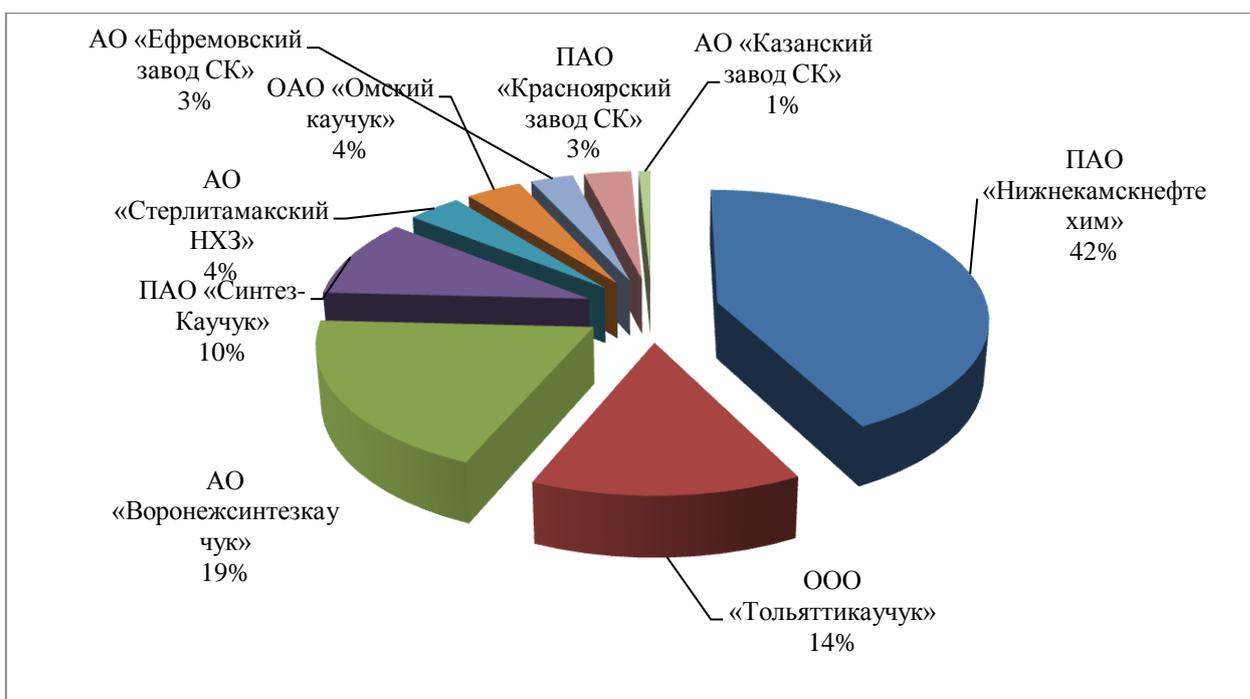


Рисунок 2.11 – Сегментирование российского рынка синтетических каучуков по компаниям-производителям каучуков в 2021 году

Практически все предприятия отрасли являются экспортно-ориентированными. Так, например, в 2021 г. в ОАО «Нижекамскнефтехим» на экспорт пришлось не менее 50% отгруженной продукции (в денежном выражении), а в АО «Воронежсинтезкаучук» – 40%.

За последние десять лет объем экспорта синтетических каучуков из России в стоимостном выражении увеличился в 6 раз. Лидирующим направлением экспортных отгрузок продукции ПАО «Нижекамскнефтехим» является Бельгия, а так же Италия, Румыния, Польша и Венгрия. ООО «Тольяттикаучук» отправляет около 70% производимой продукции в США, Канаду, Испанию, Польшу, Словакию, Словению, Сербию, Черногорию, Венгрию, Нидерланды, Турцию, Францию, Бельгию, Индию, Тайвань, Вьетнам, Корею, Индонезию и другие страны. ОАО «Воронежсинтезкаучук» поставляет свою продукцию в Италию, Бельгию, Францию, Испанию и др.

Для промышленности синтетических каучуков характерно развитие вертикальной интеграции. Предприятия синтетических каучуков входят в состав различных вертикально интегрированных структур, причем, основные

объемы производства на предприятиях сконцентрированы в компаниях ПАО «Татнефть» (42%) и ПАО «СИБУР» (35%).

На рисунке 2.12 представлена корпорационная концентрация производства синтетических каучуков.

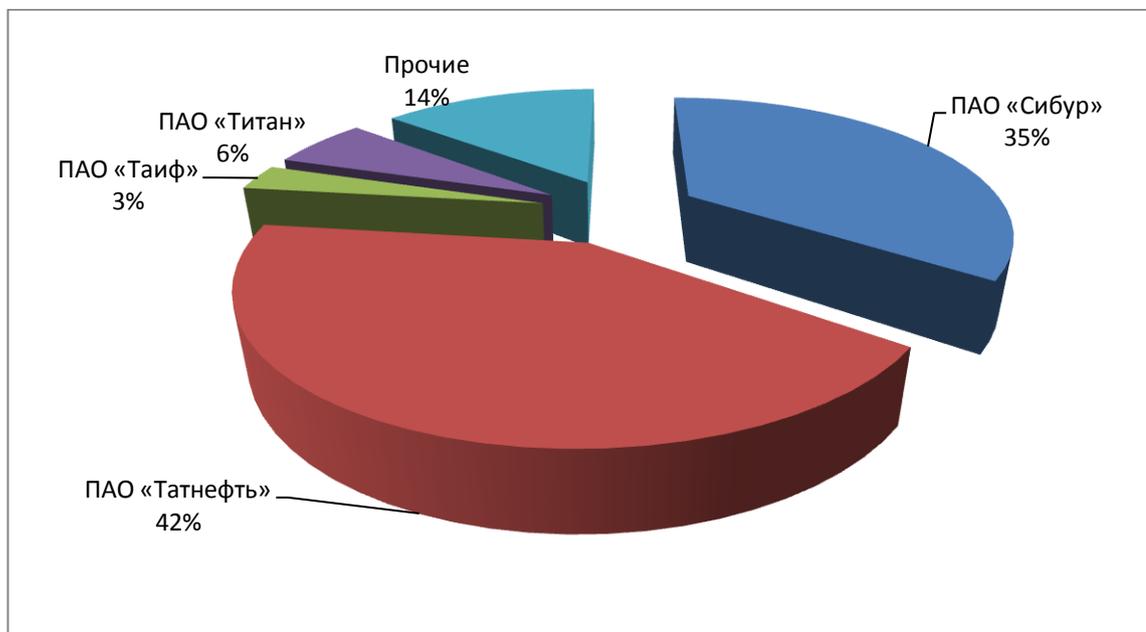


Рисунок 2.12 – Корпорационная концентрация производства синтетического каучука в России

ОАО «Воронежсинтезкаучук», как указывалось выше, входит в вертикально интегрированную ГК «СИБУР Холдинг», в состав которой также входят ООО «Тольтикаучук» и ПАО Красноярский завод синтетического каучука». Доля производимых каучуков предприятиями СИБУР составляет более 35% общего производства синтетических каучуков в России.

Находясь в составе холдинга «СИБУР», ОАО «Воронежсинтезкаучук» имеет собственную сырьевую базу, что обеспечивает ритмичную работу производства.

Большую долю углеводородного сырья СИБУР получает от ООО «Юграгазпереработка» (совместное предприятие с ТНК-ВР), а также закупает попутный нефтяной газ у других крупных нефтяных компаний в Западной Сибири. Сотрудничество с нефтяными компаниями имеет взаимовыгодный характер: СИБУР предоставляет нефтяным компаниям право эффективного

решения проблемы утилизации попутного нефтяного газа, а взамен закупает его по привлекательным ценам.

Промышленность синтетических каучуков является одной из ведущих подотраслей нефтехимии. Синтетические каучуки используются в качестве сырья для производства шинной и другой резинотехнической (полимерной) продукции, которая находит широкое применение практически во всех отраслях народного хозяйства (рис. 2.13).

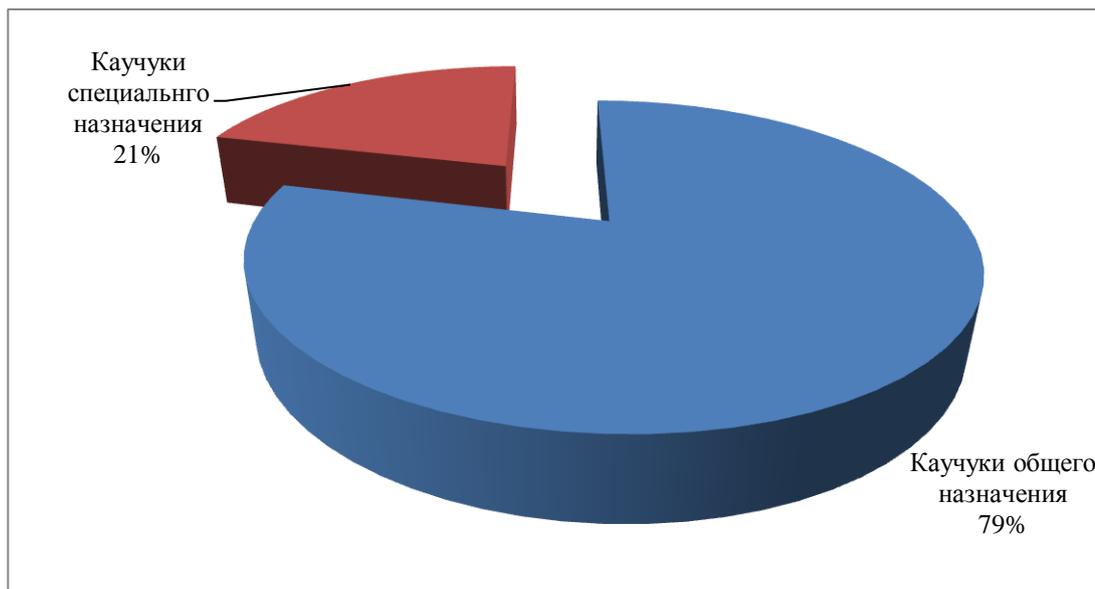


Рисунок 2.13 – Структура потребления синтетических каучуков

Потребность в синтетических каучуках в последние годы постоянно возрастала в связи с достаточно высокими темпами развития шинной промышленности, одного из крупнейших потребителей данного полимера.

Для определения уровня концентрации рынка синтетических каучуков использовались следующие показатели:

а) коэффициент рыночной концентрации (CR_n) – сумма долей на товарном рынке (выраженных в процентах) определенного числа (n) крупнейших хозяйствующих субъектов, действующих на данном рынке:

$$CR_n = \sum_{i=1}^n D_i, \quad (2.1)$$

где D_i – выраженная в процентах доля i -го крупнейшего хозяйствующего субъекта, действующего на товарном рынке,

n – число рассматриваемых крупнейших хозяйствующих субъектов, действующих на данном товарном рынке;

б) индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана (ННИ) – сумма квадратов долей на товарном рынке (выраженных в процентах) всех хозяйствующих субъектов, действующих на данном рынке:

$$HNI = \sum_{i=1}^N D_i^2, \quad (2.2)$$

где D_i – выраженная в процентах доля i -го хозяйствующего субъекта, действующего на товарном рынке,

N – общее количество хозяйствующих субъектов, действующих на данном товарном рынке.

Коэффициент рыночной концентрации CR_n рассчитан для трех крупнейших производителей синтетических каучуков:

- 1) ПАО «Нижекамскнефтехим» с долей рынка 42,1%;
- 2) АО «Воронежсинтезкаучук» с долей рынка 19,4%;
- 3) ООО «Тольяттикаучук» с долей рынка 14,0% (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Показатели концентрации российского рынка синтетических каучуков в 2020-2021 гг.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.
Коэффициент рыночной концентрации CR_n	75,4%	75,5%
Индекс рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана ННИ	2223	2234
Уровень концентрации товарного рынка	высокий	высокий

В соответствии с различными значениями коэффициента рыночной концентрации и индекса рыночной концентрации Герфиндаля-Гиршмана выделяются следующие уровни концентрации товарного рынка [2, с 5]:

- высокий – при $70\% \leq CR_3 \leq 100\%$ или $2000 \leq HNI \leq 10000$;
- умеренный – при $45\% \leq CR_3 < 70\%$ или $1000 \leq HNI < 2000$;

– низкий – при $CR_3 < 45\%$ или $HHI < 1000$.

На основе данных таблицы 2.5 можно сделать вывод о высоком характере концентрации рынка синтетических каучуков и об ее тенденции к росту. На долю трех крупнейших производителей синтетических каучуков в России приходится более 75% рынка, – тип рынка «олигополия».

2.3 Оценка конкурентных преимуществ АО «Воронежсинтезкаучук»

Исследуемое предприятие АО «Воронежсинтезкаучук» по производственной мощности можно отнести к крупным предприятиям, которые являются лидерами отрасли. Структура продукции, выпускаемой АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году, представлена на рис. 2.12.

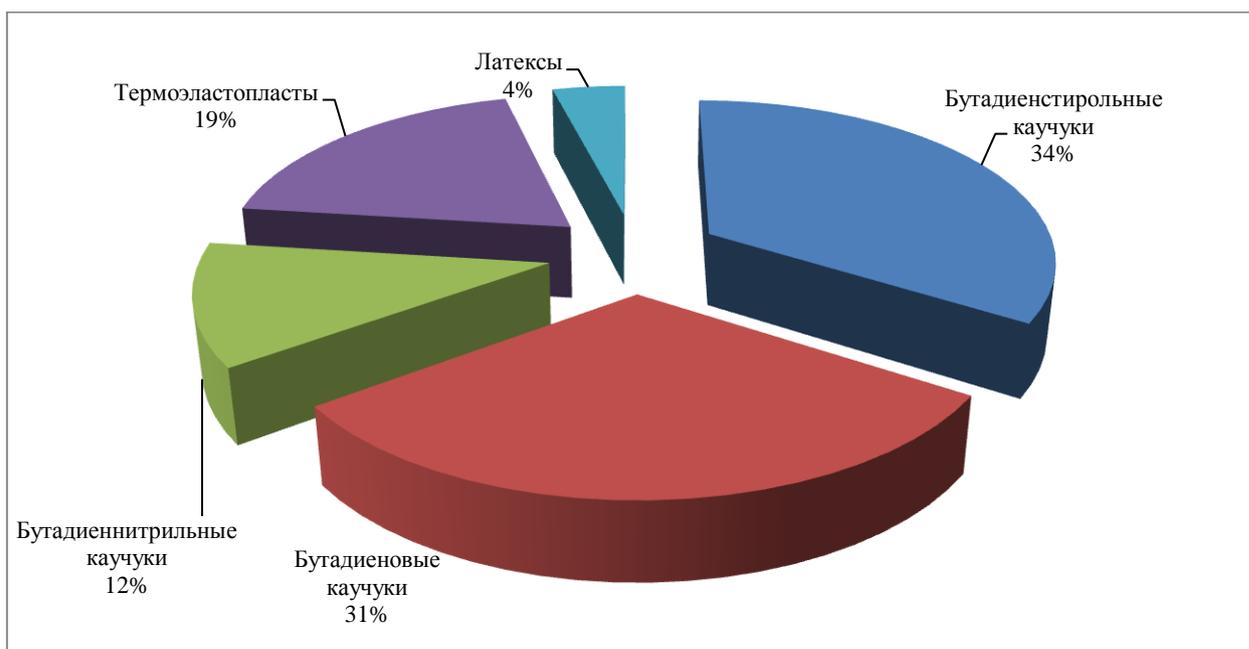


Рисунок 2.12 – Структура продукции, производимой на предприятии АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году

Бутадиен-стирольный каучук, эмульсионный и растворный, остается основным в индустрии синтетических каучуков и занимает около 50% всего мирового потребления синтетических каучуков. Бутадиен-стирольный каучук обладает отличным балансом функциональных качеств во многих областях применения. Он находит широкое применение в шинах, автомобильных

запчастях, уплотнителях, прокладках, уплотнительных кольцах, благодаря отличным свойствам высокой стойкости к истиранию и высокому проценту наполняемости. 75% объема потребления бутадиен-стирольного каучука приходится на сектор шин с максимальной долей потребления в легковых шинах. Значительное количество также используется для производства компонентов автомобилей и резинотехнических изделий. Бутадиен-стирольный каучук с высоким содержанием стирола используются в изготовлении подошвы в обувной промышленности.

Полибутадиеновые каучуки используются в большом количестве в смесях с другими эластомерами, для придания резинам хороших показателей гистерезиса и стойкости к истиранию.

Смеси полибутадиена с бутадиен-стирольным или натуральным каучуком широко используются в легковых и грузовых шинах для улучшения устойчивости к растрескиванию. Значительное количество полибутадиена используется в резинотехническом производстве.

Бутадиен-нитрильные каучуки относятся к особой группе синтетических полимеров, активно применяющихся при производстве разнообразных изделий для промышленности, машиностроения и авиации.

Из данного сырья производится большое количество изоляционных проводов и кабелей для глубоководной закладки, а также защитных покрытий, способных выдержать длительное воздействие агрессивных сред.

Термопласты используются для производства многих видов кровельных материалов, а также дорожных покрытий (верхних слоев асфальта).

Латексы используются для производства строительных материалов, обуви в медицине (при изготовлении эластичных бинтов, перчаток и пр.).

В 2021 году АО «Воронежсинтезкаучук» достиг исторического максимума по выпуску продукции.

Предприятие произвело 125 тыс. т СБС-полимеров и 221 тыс. т синтетических каучуков. Объемы производства выросли за счет реализации крупных инвестиционных проектов, которые были реализованы в 2019-2020 гг. В

2020 году было завершено расширение производства СБС-полимеров (термоэластопластов) до 135 тыс. т в год, а в 2021 году «на финальную стадию» вышел проект по увеличению выпуска каучуков (типа СКД-НД) до 50 тыс. тонн в год.

Для оценки конкурентной позиции АО «Воронежсинтезкаучук» одним из наиболее значимых является SWOT-анализ, сущность которого заключается в экспертном анализе уровня и перспектив осуществления хозяйственной деятельности организации в двух аспектах.

Говоря о настоящем положении организации, определяют ее достоинства и недостатки, а для перспективы выявляют возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы реальному воплощению прогнозов. Результаты сводятся в таблицу (матрицу), которая дает информацию для прогностических оценок дальнейшей деятельности по преодолению недостатков и реализации преимуществ с учетом выявленных рыночных возможностей и угроз.

Оценка сильных и слабых сторон деятельности является исследованием внутренней среды организации. Внутренняя среда имеет несколько составляющих, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те реальные возможности, которыми располагает организация.

Количественные оценки формируются как оценки значения параметра, неопределенности его появления, значимости. Для каждого параметра могут быть установлены коэффициенты важности.

Вводимые количественные оценки позволяют вычислить по каждому изучаемому предприятию уровень потенциала сил, слабостей, возможностей и угроз.

Результаты SWOT-анализа исследуемого предприятия можно использовать в дальнейшем для количественного анализа включённых в него факторов с помощью методов ранжирования и экспертных оценок.

Перечень сильных и слабых сторон АО «Воронежсинтезкаучук», а также результаты их экспертных оценок приведены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Матрица SWOT – анализа АО «Воронежсинтезкаучук»
за 2019-2021 гг.

Показатели	Ранг доли	Оценка			Оценка с учетом ранга		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Сильные стороны							
– производство по замкнутому циклу;	0,2	5	7	8	1	1,4	1,6
– высокий уровень автоматизации производства;	0,1	9	8	9	0,9	0,8	0,9
– высокий уровень квалификации персонала;	0,2	6	8	8	1,2	1,6	1,6
– возможность контроля технологического процесса;	0,2	8	8	8	1,6	1,6	1,6
– доступные цены на продукцию;	0,1	7	7	7	0,7	0,7	0,7
– репутация предприятия	0,2	6	8	7	1,2	1,6	1,4
Общая оценка сильных сторон					6,6	7,7	7,8
Слабые стороны							
– неустойчивое финансовое положение;	0,3	5	6	7	1,5	1,8	2,1
– дефицит инвестиционных ресурсов;	0,1	6	6	7	0,6	0,6	1,4
– высокий уровень износа основных фондов предприятия;	0,3	7	6	8	2,1	1,8	2,4
– растущие требования охраны окружающей среды;	0,1	6	6	8	0,6	0,6	0,8
– слабая обеспеченность энергетическими ресурсами;	0,2	8	8	7	1,6	1,6	1,4
Общая оценка слабых сторон					6,4	6,4	8,1
Возможности							
– обновление ассортимента выпускаемой продукции;	0,1	9	8	7	0,9	0,8	0,7
– диверсификация рынков сбыта;	0,1	7	9	9	0,7	0,9	0,9
– диверсификация производства;	0,3	7	7	8	2,1	2,1	2,4
Общая оценка возможностей					7,2	7,3	7,7
Угрозы							
– возможность появления новых конкурентов;	0,2	9	8	7	1,8	1,6	1,4
– повышение закупочных цен на сырье.	0,4	7	8	8	2,8	3,2	3,2
Общая оценка угроз					7,8	7,6	7

Обоснование конкурентной позиции АО «Воронежсинтезкаучук» обязательно предусматривает анализ тех факторов, которые находятся вне сферы постоянного контроля руководства предприятия и которые могут повлиять на его стратегию, т.е. PEST-анализ.

Анализ внешней среды АО «Воронежсинтезкаучук» с помощью PEST-анализа представлен в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Анализ внешней среды АО «Воронежсинтезкаучук»

Наименование группы факторов	Наименование фактора
Политико-правовые факторы	Проведение государственной политики, направленной на поддержание и поощрение технологически-совершенных производств
	Государственная поддержка промышленных предприятий
Экономические факторы	Увеличение стоимости энергоресурсов
	Снижение темпов экономического роста
	Снижение покупательной способности
	Неблагоприятная для России внешнеэкономическая конъюнктура
Социальные факторы	Повышение качества жизни
	Повышение требований к качеству продукции
Технологические факторы	Появление нового высокоэффективного оборудования и технологий производства
	Программа правительства, направленных на развитие инноваций, ориентированных, прежде всего на модернизацию имеющихся производств
	Возможность использования конкурентами современных технологий
Экологические факторы	Внедрение экологически безопасных производств
	Сокращение объемов вредных выбросов в атмосферу

На основе проведенного анализа внешней среды косвенного воздействия АО «Воронежсинтезкаучук» проведем количественный PESTE – анализ, и с этой целью введем трехбалльную шкалу для оценки каждого фактора:

1. Значение фактора для отрасли (3 – большое значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение);

2. Степень влияния на организацию (3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние);

3. Направленность влияния (+1 – позитивная направленность, –1 – негативная направленность).

Количественный PESTE–анализ предприятия АО «Воронежсинтезкаучук» представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Количественный PEST – анализ АО «Воронежсинтезкаучук»

Наименование группы факторов	Значение для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности
	3	В	Н	$S = 3*В*Н$
Политико-правовые факторы	1	1	+1	1
Экономические факторы	3	3	+1	9
Социальные факторы	2	1	+1	2
Технологические факторы	3	2	+1	6
Экологические факторы	2	1	+1	2

В результате проведенного PESTE – анализа можно сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия на АО «Воронежсинтезкаучук» носит в целом довольно благоприятный характер.

Наибольшую угрозу для АО «Воронежсинтезкаучук» представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны и основные силы. Также большое влияние на АО «Воронежсинтезкаучук» оказывают технологические факторы. У предприятия есть возможности, которые она в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон. Социальные факторы оказывают на АО «Воронежсинтезкаучук» умеренное влияние, однако у предприятия достаточно возможностей для их преодоления.

Наименьшее влияние на АО «Воронежсинтезкаучук» оказывают политические факторы. Они представляют наименьшую угрозу для организации.

Важную роль при оценке конкурентоспособности предприятия АО «Воронежсинтезкаучук» помимо выше рассмотренных показателей играет оценка конкурентоспособности выпускаемой продукции. Под конкурентоспособностью понимается совокупность качественных и стоимостных характеристик товара, которая отражает его отличие от товара – образца и обеспечивает этому товару преимущества на конкурентном рынке в заданный промежуток времени.

Анализ показателей качества продукции с учетом динамики их изменения позволяет вовремя выяснить причины снижения качества и провести мероприятия по их устранению. Для оценки обычно используют три вида показателей:

1) обобщающие показатели, характеризующие качество произведенной продукции независимо от ее вида и назначения;

2) индивидуальные показатели качества, отражающие одно из свойств произведенной продукции;

3) косвенные показатели, включающие объем забракованной продукции, общие потери от брака, штрафы и пр.

В качестве показателей конкурентоспособности выпускаемой АО «Воронежсинтезкаучук» продукции в сравнении с конкурентами были выбраны:

1) качество продукции;

2) цена за продукцию относительно товаров конкурентов;

3) насыщенность рынка продукцией определенной марки (бренда или производителя);

4) экологичность продукции;

5) уровень технологий, применяемых при производстве продукции;

6) ассортимент и наличие эксклюзивных образцов продукции;

7) имидж производителя.

Экспертная оценка характеристик конкурентоспособности (по 5-ти балльной шкале) продукции АО «Воронежсинтезкаучук» приведена в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Экспертная оценка характеристик конкурентоспособности продукции АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году

Наименование производителя продукции	Показатели конкурентоспособности продукции						
	Качество продукции	Цена за продукцию относительно товаров конкурентов	Насыщенность рынка продукцией	Экологичность продукции	Уровень применяемых технологий	Ассортимент продукции	Имидж производителя
АО «Воронежсинтезкаучук»	4,7	4,2	4,8	4,3	4,5	4,6	4,8
ПАО «Нижнекамскнефтехим»	4,6	4,1	4,5	4,1	4,2	4,3	4,7
ООО «Тольяттикаучук»	4,6	4,2	4,4	4,1	4,2	4,2	4,6
ПАО «Синтез-Каучук»	4,5	4,3	4,5	4,1	4,2	4,2	4,4
АО «Стерлитамакский НХЗ»	4,5	4,3	4,2	4,1	4,2	4,2	4,3
ОАО «Омский каучук»	4,4	4,2	4,5	4,3	4,4	4,4	4,4
АО «Ефремовский завод СК»	4,5	4,5	4,6	4,3	4,4	4,5	4,5
ПАО «Красноярский завод СК»	4,4	4,6	4,2	4,0	4,2	4,3	4,3
АО «Казанский завод СК»	4,7	4,6	4,4	4,4	4,4	4,5	4,5

Эксперты установили, что АО «Воронежсинтезкаучук» лидирует по стабильности качества, разнообразию ассортимента и качественным характеристикам производимой продукции.

Для более глубокого изучения внутренней среды исследуемого предприятия АО «Воронежсинтезкаучук» использовался усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон SNW. Методика SNW-анализа анализа, в целом, схожа с методикой SWOT-анализа, но в нее добавлен аспект «нулевой», нейтральной, компоненты (табл. 2.10).

Таблица 2.10 – Результаты SNW–анализа АО «Воронежсинтезкаучук»

Наименование стратегической позиции	Оценка конкурентной позиции		
	Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
1. Предприятие в целом Наличие стратегии развития Эффективность системы управления Широта специализации Отношения с органами власти Социальная поддержка органов местного самоуправления		+	+
2. Финансы Финансовое состояние предприятия Состояние бухгалтерского учета Доступность кредитов Возможность привлечения инвестиций Действенность контроля за расходованием средств	+	+	+
3. Производство Состояние материально-технической базы Применение новых технологий Устойчивость производства Уровень производственного риска Себестоимость	+	+	+
4. Кадры Обеспеченность управленческим персоналом Обеспеченность квалифицированными кадрами Трудовая дисциплина Профессионализм кадров Уровень оплаты труда Действенность системы материальной заинтересованности	+	+	+
5. Сбыт и снабжение Производство высококачественной продукции Умение работать на рынке Важность переработки продукции на своих мощностях Наличие мощностей по хранению Наличие устойчивых связей с покупателями Наличие устойчивых связей с поставщиками Степень информированности о рыночной ситуации	+	+	+

Как показала практика, при стратегическом анализе внутренней среды предприятия в качестве нейтральной позиции лучшего всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации.

Таким образом, при SNW-анализе АО «Воронежсинтезкаучук» четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, то есть своеобразная нулевая точка конкуренции. Поэтому для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда предприятие АО «Воронежсин-

тезкаучук» относительно всех своих конкурентов по всем – кроме одной – ключевым позициям или факторам находится в состоянии N (нейтральная) и только по одному фактору – в состоянии S – (сильная).

Исходя из проведенного SNW-анализа, конкурентные преимущества АО «Воронежсинтезкаучук» можно оценить как нейтральные, что требует построения эффективного стратегического управления конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью исследуемого предприятия.

3. Рекомендации по формированию стратегии повышения конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук»

3.1 Обоснование стратегии повышения конкурентных преимуществ АО «Воронежсинтезкаучук»

Основные задачи в области управления конкурентными преимуществами и конкурентоспособностью предприятия сводятся к следующим:

- 1) анализ, отбор и обоснование конкурентных преимуществ и факторов конкурентоспособности предприятия;
- 2) развитие слабых сторон предприятия и создание новых конкурентных преимуществ;
- 3) формирование цели развития предприятия;
- 4) фокусирование факторов конкурентоспособности на цели предприятия;
- 5) мониторинг реализации конкурентных преимуществ.

Управление конкурентными преимуществами необходимо сегодня для каждого развивающегося предприятия. Особенно важно обоснованно и регулярно проводить политику наращивания конкурентных преимуществ предприятия в условиях высоко конкурентной среды.

При этом стратегия превращения отдельных конкурентных преимуществ предприятия в его конкурентоспособность должна быть сформирована с учетом отраслевой специфики и всех параметров внешней среды.

Реализация такой стратегии носит итерационный и иерархический характер. Вначале осуществляются конкретные мероприятия по превращению отдельных факторов в конкретное конкурентное преимущество (первый уровень иерархии), а далее эти преимущества должны воплощаться в конкретном товаре (или на рынке) с целью обеспечения его конкурентоспособности (второй уровень). На конкурентоспособность предприятия на третьем уровне оказывают влияние конкурентоспособность ее товаров и конкурентные пре-

имущества предприятия, к которым могут относиться его миссия, деловая репутация, уровень развития производства, ценовая политика, качество системы менеджмента и др.

Повышение конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук» может быть обеспечено за счет сохранения и усиления выявленных в ходе проведенного во второй главе анализа конкурентных преимуществ. У исследуемого предприятия имеются как внешние конкурентные преимущества, обусловленные отличительными качествами выпускаемой продукции, так и внутренние. Для обоснования рекомендаций по повышению конкурентоспособности внутренние конкурентные преимущества АО «Воронежсинтезкаучук» можно условно разделить на пять групп (таблица 3.1):

- 1) структурные, связанные с организацией производства;
- 2) ресурсные, связанные с материально-техническим снабжением предприятия и взаимоотношением с поставщиками ресурсов;
- 3) технические, связанные с функционированием оборудования и оснащением производства технологиями;
- 4) управленческие, образуемые технологиями управления предприятием;
- 5) рыночные, связанные с продвижением и сбытом продукции.

Таблица 3.1 – Группировка внутренних конкурентных преимуществ АО «Воронежсинтезкаучук» с целью обоснования рекомендаций по повышению конкурентоспособности

Наименование конкурентного преимущества	Меры, необходимые для достижения и использования конкурентного преимущества
1	2
Структурные:	
Высокий уровень организации процесса производства	Оптимизация состава и размеров производственных подразделений, степени их пропорциональности, рациональности размещения на территории предприятия с целью повышения ритмичности производства, сокращения продолжительности операционного цикла и издержек производства
Высокий уровень стандартизации выпускаемой продукции	Внедрение системы полного контроля качества на основе процессного подхода с целью дальнейшего повышения качества выпускаемой продукции, сокращения уровня брака и издержек производства

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Ресурсные:	
Долгосрочные связи с поставщиками с хорошей деловой репутацией	Оптимизация количества и состава поставщиков, выбор наилучших поставщиков с учетом их конкурентоспособности с целью сокращения затрат на материально-техническое снабжение
Доступ к качественному и дешевому сырью	Мониторинг параметров рынка сырья с целью обеспечения возможного доступа к новым источникам качественного и дешевого сырья
Учет и анализ использования ресурсов по всем этапам производственного процесса	Оптимизация эффективности использования ресурсов на основе функционально-стоимостного анализа выпускаемой продукции и стадий производственного процесса с целью сокращения затрат
Технические:	
Наличие современных технологий производства термопластов	Совершенствование технологии производства термопластов с целью повышения качества выпускаемой продукции, расширения его ассортимента и сокращения издержек производства
Высокое качество изготовления продукции	Применение современных методов контроля качества и стимулирование персонала предприятия для поддержания высокой репутации бренда
Управленческие:	
Функционирование системы управления качеством на предприятии	Соответствие системы управления качеством международным стандартам ИСО 9000: 2000, научным подходам и принципам управления качеством, а также проведение сертификации выпускаемой продукции с целью повышения ее качества
Рыночные:	
Эксклюзивность некоторых видов продукции	Уникальность рецептов некоторых видов продукции обеспечивает их конкурентоспособность по сравнению с аналогичными товарами других производителей и гарантированный спрос
Наличие постоянных потребителей продукции	Обеспечение быстрой реализации выпускаемой продукции постоянным потребителям (школам, детским садам, больницам)

У АО «Воронежсинтезкаучук» имеется немалое количество конкурентных преимуществ, однако для повышения конкурентоспособности необходимо разработать стратегию по их сохранению и увеличению, то есть завоеванию новых конкурентных преимуществ.

Внешнее конкурентное преимущество АО «Воронежсинтезкаучук», которое основано на отличительных качествах продукции, увеличивает «рыночную силу» предприятия в том смысле, что оно может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, – это стратегия дифференциации, которая опирается на маркетинговое ноу-хау фирмы, ее превосходство в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей недовольных существующими товарами. В отличие от нее стратегия, основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, – это стратегия доминирования по издержкам, которая базируется главным образом на организационном и производственном ноу-хау предприятия.

При обосновании стратегии развития исследуемого предприятия АО «Воронежсинтезкаучук» необходимо учитывать основные проблемы развития российской промышленности синтетических каучуков.

Несмотря на то, что до начала экономического кризиса российская промышленность синтетических каучуков развивалась достаточно стабильно (после кризиса 2009 года), с наращиванием производства, и был реализован ряд мероприятий по вводу новых мощностей, в области развития производства данного полимера остается нерешенным ряд проблем.

Одной из проблем, требующих решения, является дальнейшее проведение реконструкции и технического перевооружения производства, направленных на повышение уровня конкурентоспособности производственного потенциала, который в настоящее время недостаточно высок и оценивается в размере 60-65%.

Кроме того, в числе важнейших проблем, требующих решения, можно отметить следующее:

- Нарастающий дефицит сырья для производства синтетических каучуков (основных мономеров – изопрена и бутадиена);
- Необходимость осуществления полного перехода производства

всех видов синтетических каучуков на использование технологии с заменой титановой компоненты катализатора на компоненту с применением редкоземельных элементов;

- Невысокий технический и технологический уровень производства на большинстве предприятий, значительно отстающих от мировых аналогов, вследствие наличия большого объема изношенных фондов и оборудования (70-80%) и устаревших технологий;
- Необходимость проведения реконструкции и технического перевооружения производства на основе использования современных технологий, реализация которой возможна только при наличии значительных инвестиций;
- Совершенствование структуры производства синтетических каучуков в направлении расширения марочного ассортимента каучуков специального назначения (акрилатных, пропиленоксидных, этиленакрилатных, термоэластичных, и жидких каучуков, этиленпропиленовых, фторсилоксановых и др.) с целью обеспечения основных потребителей шинной промышленности и промышленности резинотехнических изделий – более качественным отечественным сырьем;
- Улучшение качества производимой продукции на основе использования современных прогрессивных научно-технических разработок;
- Одним из стратегических инновационных направлений в развитии производства сополимерных каучуков является организация выпуска растворных бутадиен-стирольных каучуков (каучуки типа ДССК), применение которых позволит повысить эффективность шинного производства при замене ими СКД в рецептуре резиновых смесей (для производства высокоскоростных «зеленых шин») и др.;
- Реализация ряда мер государственного регулирования (снижение

цен на энергоресурсы, транспортные услуги, проведение более льготной налоговой и таможенной политики) и др.

В настоящее время наблюдается повышенный интерес к новым видам полимеров – сверхмолекулярному полиэтилену

При формировании стратегии развития АО «Воронежсинтезкаучук» необходимо выделить его конкурентные преимущества и учесть при этом конкурентную среду предприятия и динамику ее изменения.

Наиболее перспективным сегментом рынка синтетических каучуков для конкурентных преимуществ АО «Воронежсинтезкаучук» является сегмент термопластов.

В ПАО «Сибур Холдинг» специально создано подразделение «Сибур Технологии», которое занимается инновационными направлениями развития предприятий, входящих в состав холдинга, с учетом тенденций изменения рынка синтетических каучуков.

3.2 Разработка стратегии повышения конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук»

Для повышения конкурентоспособности АО «Воронежсинтезкаучук» на основе параметров SWOT – модели предприятия, рассмотренной во второй главе выпускной квалификационной работы, можно выбрать ряд стратегий развития, позволяющих компенсировать неблагоприятные и максимально использовать положительные факторы в сложившейся ситуации. При формировании стратегий необходимо учитывать факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность АО «Воронежсинтезкаучук», и, в первую очередь, ключевой внутренний фактор предприятия – конкурентоспособность продукции.

На рис. 3.1 представлена модель формирования и реализации альтернативных вариантов конкурентной стратегии предприятия АО «Воронежсинтезкаучук».

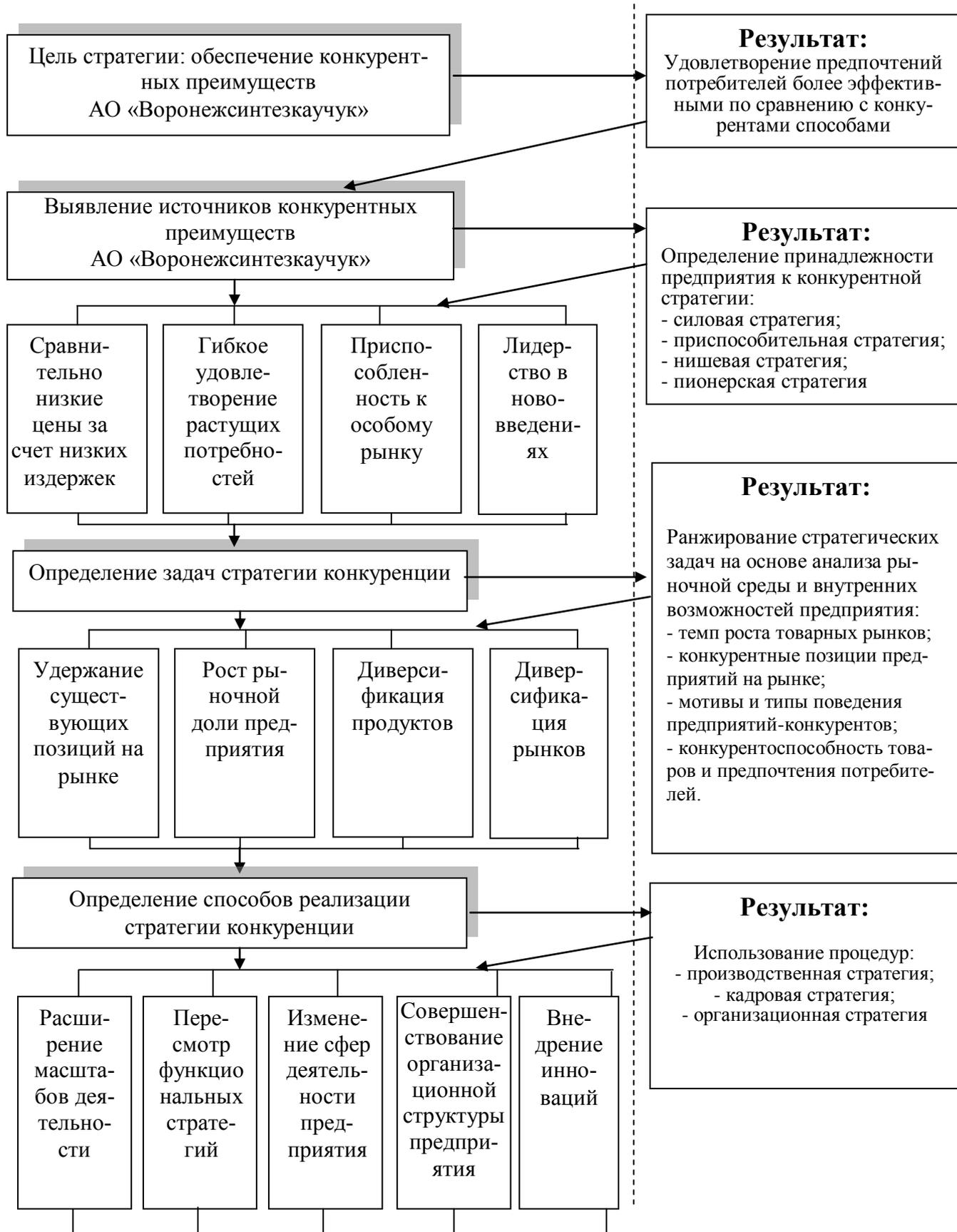


Рисунок 3.1 – Модель формирования и реализации альтернативных вариантов конкурентной стратегии предприятия АО «Воронежсинтезкаучук»

Основными этапами формирования и реализации альтернативных ва-

риантов конкурентной стратегии предприятия АО «Воронежсинтезкаучук» являются:

а) разработка перечня критериев оценки – предлагаются следующие критерии для АО «Воронежсинтезкаучук»:

- соответствие целям предприятия,
- возможности / угрозы внешней среды,
- осуществимость стратегии,
- источники получения конкурентных преимуществ);
- сопряженность с другими стратегиями предприятия,

б) присвоение веса каждому критерию (сумма весов должна быть равна единице);

в) оценка каждым экспертом стратегических альтернатив по выбранным критериям от единицы (неподходящая) до пяти (очень подходящая);

г) определение интегральной оценки по каждой стратегической альтернативе.

Критерий «соответствие целям предприятия» характеризует: достижение экономическими показателями определенных уровней и значений; совместимость целей стратегии конкуренции с миссией предприятия.

Критерий «осуществимость стратегии» характеризует: достаточность наличных ресурсов; совместимость стратегии с внутренней организацией.

Критерий «возможности / угрозы внешней среды» характеризует положительное и отрицательное воздействие на деятельность предприятия со стороны окружения.

Критерий «Сопряженность с другими стратегиями предприятия» характеризует: достижение баланса со связанными стратегиями; использование эффекта синергизма.

Критерий «источники получения конкурентных преимуществ» характеризует: использование сильных сторон предприятия, слабых сторон конкурентов; возможность нейтрализации слабых сторон предприятия.

В качестве основных стратегических альтернатив развития производства термопластов для АО «Воронежсинтезкаучук» рассмотрены следующие: силовая стратегия; приспособительная стратегия; нишевая стратегия; пионерская стратегия. По каждой стратегической альтернативе проводилось исследование, и экспертами давалась интегральная оценка по пятибалльной шкале.

В табл. 3.2 приведена интегральная оценка по силовой стратегической альтернативе.

Таблица 3.2 – Оценка силовой конкурентной стратегии
АО «Воронежсинтезкаучук»

Критерии оценки стратегических альтернатив	Вес	Экспертная оценка					Средневзв. оценка
		1	2	3	4	5	
Силовая стратегия							
соответствие целям предприятия	0,3	3	4	4	3	4	1,08
осуществимость стратегии	0,2	2	3	3	2	3	0,52
возможности / угрозы внешней среды	0,15	4	4	5	5	4	0,66
сопряженность с другими стратегиями предприятия	0,15	5	3	4	3	5	0,6
источники получения конкурентных преимуществ	0,2	4	5	5	4	4	0,88
Итого:	$\Sigma=1$						3,74

В табл. 3.3 приведена интегральная оценка по приспособительной стратегической альтернативе.

Таблица 3.3 – Оценка приспособительной конкурентной стратегии
АО «Воронежсинтезкаучук»

Критерии оценки стратегических альтернатив	Вес	Экспертная оценка					Средневзв. оценка
		1	2	3	4	5	
Приспособительная стратегия							
соответствие целям предприятия	0,3	2	2	3	3	4	0,84
осуществимость стратегии	0,2	2	2	1	2	1	0,32
возможности / угрозы внешней среды	0,15	3	4	2	2	3	0,42
сопряженность с другими стратегиями предприятия	0,15	2	1	1	2	1	0,21
источники получения конкурентных преимуществ	0,2	2	1	1	2	2	0,32
Итого:	$\Sigma=1$						2,11

В табл. 3.4 приведена интегральная оценка по нишевой стратегической альтернативе.

Таблица 3.4 – Оценка нишевой конкурентной стратегии
АО «Воронежсинтезкаучук»

Критерии оценки стратегических альтернатив	Вес	Экспертная оценка					Средневзв. оценка
		1	2	3	4	5	
Нишевая стратегия							
соответствие целям предприятия	0,3	3	3	2	2	3	0,78
осуществимость стратегии	0,2	2	1	1	2	2	0,32
возможности / угрозы внешней среды	0,15	1	2	2	1	1	0,21
сопряженность с другими стратегиями предприятия	0,15	2	1	1	2	1	0,21
источники получения конкурентных преимуществ	0,2	4	4	4	4	4	0,8
Итого:	$\Sigma=1$						2,32

В табл. 3.5 приведена интегральная оценка по нишевой стратегической альтернативе.

Таблица 3.5 – Оценка пионерской конкурентной стратегии АО «Воронежсинтезкаучук»

Критерии оценки стратегических альтернатив	Вес	Экспертная оценка					Средневзв. оценка
		1	2	3	4	5	
Пионерская стратегия							
соответствие целям предприятия	0,3	2	3	3	2	3	0,78
осуществимость стратегии	0,2	1	2	2	1	2	0,32
возможности / угрозы внешней среды	0,15	4	3	3	2	3	0,45
сопряженность с другими стратегиями предприятия	0,15	3	4	4	3	4	0,54
источники получения конкурентных преимуществ	0,2	3	3	4	3	4	0,68
Итого:	$\Sigma=1$						2,77

Согласно экспертной оценке в табл. 3.2 – 3.5, силовая стратегия по пятибалльной шкале была оценена в 3,74 балла, приспособительная стратегия – 2,11 балла, нишевая – 2,32, пионерская 2,77

На рис. 3.2 представлены основные факторы внешней и внутренней среды, влияющие на конкурентоспособность продукции, выпускаемой АО «Воронежсинтезкаучук».

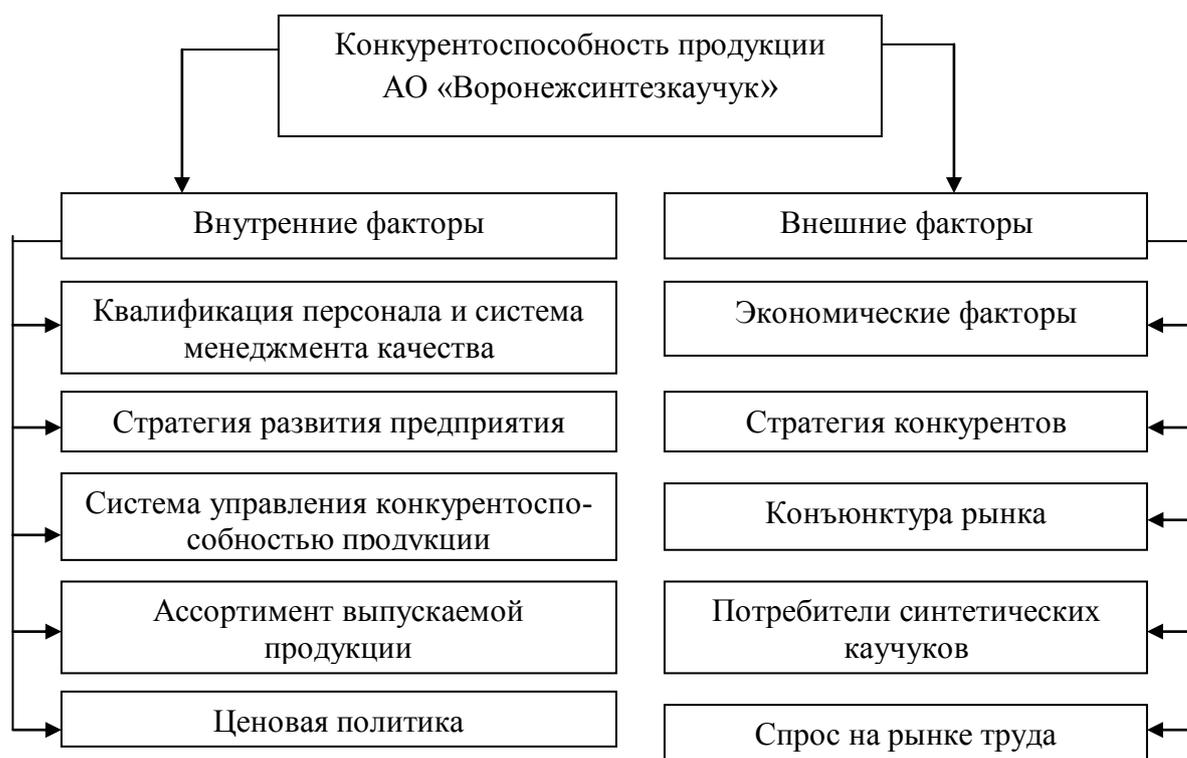


Рисунок 3.2 – Факторы, влияющие на конкурентоспособность продукции АО «Воронежсинтезкаучук»

В табл. 3.6 приведены результаты оценки стратегической гибкости при вероятных воздействиях внешней и внутренней среды в АО «Воронежсинтезкаучук»

Таблица 3.6 – Результаты оценки стратегической гибкости при вероятных воздействиях окружающей среды АО «Воронежсинтезкаучук»

Стратегические тенденции	Последствия	Категория стратегической задачи	Угрозы	Возможности	Скорость ответной реакции	Рекомендуемые действия
1. Выход на новые рынки сбыта	+3,47	Существенная		+	средняя	Создать целевую группу, включить в СУСЗ
2. Расширение товарного ассортимента	+3,00	Существенная		+	средняя	Включить в следующий цикл планирования
3. Восприятие нововведений	+9,17	Существенная		+	высокая	Создать целевую группу, включить в СУСЗ
4. Устаревание оборудования	-2,07	Существенная	-		высокая	Включить в следующий цикл планирования
5. Дефицит стратегических ресурсов	-3,99	Существенная	-		высокая	Создать целевую группу, включить в СУСЗ
6. Усиление требований охраны окружающей среды	-1,7	Несущественная	-		высокая	Исключить из перечня стратегических задач

(СУСЗ) – система управления стратегией завода

Согласно результатам оценки стратегической гибкости исследуемое предприятие АО «Воронежсинтезкаучук» набрало большое количество баллов по склонности к нововведениям.

По результатам сравнительного анализа вариантов конкурентных стратегий развития предприятия АО «Воронежсинтезкаучук» можно сделать вывод о том, что наиболее предпочтительными в настоящее время являются силовая и пионерская стратегии развития предприятия, ориентированные на увеличения производства термопластов, которые используются во многих современных видах кровельных материалов и в качестве компонента верхних слоев дорожных покрытий.

Заключение

В выпускной квалификационной работе проведен анализ конкурентной среды, рассмотрены факторы повышения конкурентоспособности и предложена стратегия повышения конкурентоспособности на примере исследуемого предприятия АО «Воронежсинтезкаучук».

Сегодня АО «Воронежсинтезкаучук» является одним из крупнейших предприятий в России по объему производства каучуков (около 20% российского рынка каучуков), и ассортименту выпускаемой продукции – более 30 видов, некоторые из них не имеют отечественных аналогов. Рынок продаж АО «Воронежсинтезкаучук» охватывает почти все регионы России и такие страны, как: Испанию, Италию, Германию, Австрию, Финляндию, Китай, Тайвань, Индонезию, США и другие страны Европы, Азии и Америки.

Анализ литературных источников, проведенный в первой главе, показал, что проблема формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятий обострилась в России в последнее время в связи с ростом влияния конкуренции и факторов изменчивой внешней среды на результаты производства.

Если в начале 1990-х большинство предприятий стремилось любыми способами максимизировать текущую прибыль, то в конце 2000-х некоторое насыщение рынка потребительских товаров уже потребовало от предприятий активного поиска путей и методов повышения конкурентоспособности производимых и потребляемых товаров.

В связи с этим в современной экономике России главным направлением финансово-экономической и производственно-сбытовой стратегии каждого предприятия становится повышение конкурентоспособности производимой им продукции для закрепления его позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли.

Задача оценки конкурентоспособности конкретного предприятия на основе анализа показателей его производственно-хозяйственной и финансо-

вой деятельности с учетом особенностей освоенного им рынка и выявления главных резервов роста конкурентоспособности, решаемая в данной работе, очень важна для специалистов. Тем более, что исследуемое предприятие АО «Воронежсинтезкаучук» за годы своего существования смогло стать одним из лидеров рынка синтетических каучуков и выдержать конкуренцию по некоторым видам продукции со стороны известных компаний.

По результатам проведенного анализа конкурентной среды АО «Воронежсинтезкаучук» был сделан вывод о том, что для российского рынка синтетических каучуков характерен высокий уровень концентрации, который имеет тенденцию к росту.

По результатам хозяйственно – финансовой деятельности предприятия был сделан вывод о том, что причиной снижения эффективности использования активов АО «Воронежсинтезкаучук» является нерациональная структура активов в целом, избыточные внеоборотные активы и нерациональная структура оборотных активов, которая проявляется в значительном отвлечении средств в задолженность дебиторов в ущерб основной производственной деятельности. Снижение показателей рентабельности деятельности АО «Воронежсинтезкаучук» в 2021 году обусловлено снижением величины чистой прибыли.

Оценка слабых и сильных сторон АО «Воронежсинтезкаучук» в сравнении с главными конкурентами по основным группам выпускаемой продукции показала, что самыми сильными сторонами исследуемого предприятия АО «Воронежсинтезкаучук» являются высокий уровень автоматизации производства и производство по замкнутому циклу, а самыми слабыми – высокий уровень износа основных средств. Самой значимой возможностью АО «Воронежсинтезкаучук» является обновление ассортимента выпускаемой продукции и диверсификация рынков сбыта, что позволит увеличить объемы производства, а самыми значимыми угрозами – возможность появления новых конкурентов и повышение закупочных цен на сырье.

По результатам проведенного анализа было сделано заключение о том,

что показатели конкурентоспособности исследуемого предприятия АО «Воронежсинтезкаучук» в целом находятся на достаточно высоком уровне, однако для повышения уже достигнутых конкурентных преимуществ ему надо разработать стратегию.

Разработка стратегии по обеспечению устойчивого развития АО «Воронежсинтезкаучук» и повышения конкурентоспособности по комплексу параметров осуществлялась на основе выявленных внутренних и внешних конкурентных преимуществ предприятия.

У АО «Воронежсинтезкаучук» есть потенциальные возможности повышения конкурентоспособности за счет дальнейшего улучшения качества и оптимизации ассортимента продукции, модернизации технологий и оборудования, а также за счет увеличения выпуска инновационных синтетических каучуков – термопластов, которые востребованы во многих отраслях экономики России и в зарубежных странах.

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: Высшая 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. – 718 с.
 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.

Бухгалтерский баланс
на 31 декабря 2021 г.

	Форма № 1 по ОКУД	Коды	
	Дата (число, месяц, год)	0710002	
Организация <u>АО «Воронежсинтезкаучук»</u>	по ОКПО	31	12 2021
Идентификационный номер налогоплательщика _____	ИНН	00148889	
Вид экономической деятельности: <u>производство</u>	по ОКДП	3663002167	
Организационно-правовая форма / форма собственности _____		28.40.1	
<u>АО / частная</u>	ОКОПФ/ОКФС	12267	16
Единица измерения: <u>тыс. руб. /руб.</u>	по ОКЕИ	384	

Местонахождение (адрес) 394014, Воронежская обл., г Воронеж, пр-кт Ленинский, 2

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	1 849	2 096	2 352
	Результаты исследований и разработок	1120	26 903	23 834	23 568
1	Основные средства	1130	13 316 783	11 634 454	10 006 379
	Отложенные налоговые активы	1180	70 654	55 623	54 248
	Прочие внеоборотные активы	1190	863 725	807 663	970 385
	Итого по разделу I	1100	14 279 914	12 523 670	11 056 932
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2	Запасы	1210	1 232 448	1 086 172	858 556
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	2 675	131	806
3	Дебиторская задолженность	1230	2 124 621	1 369 852	1 126 296
	Финансовые вложения	1240	3 546	35 751	60 884
	Денежные средства	1250	23 985	3 815	1 525
	Прочие оборотные активы	1260	22 643	10 801	12 107
	Итого по разделу II	1200	3 409 918	2 506 522	2 060 174
	БАЛАНС	1600	17 689 832	15 030 192	13 117 106

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	8 088 728	8 088 728	8 088 728
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	–	–
	Переоценка внеоборотных активов	1340	79 830	80 035	80 035
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	1 350 751	1 350 751	1 350 751
	Резервный капитал	1360	254 753	213 136	172 764
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2 099 489	1 897 086	1 105 111
	Итого по разделу III	1300	11 873 551	11 629 736	10 797 389
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4	Заемные средства	1410	–	–	–
	Отложенные налоговые обязательства	1420	597 690	519 630	272 629
	Резервы под условные обязательства	1430	6 607	3 496	5 734
	Прочие обязательства	1450	6 009	17 437	10 793
	Итого по разделу IV	1400	610 306	540 563	289 156
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	3 102 698	–	–
5	Кредиторская задолженность	1520	1 846 194	2 635 489	1 770 342
	Доходы будущих периодов	1530	–	–	–
	Резервы предстоящих расходов	1540	257 083	224 404	260 219
	Прочие обязательства	1550	–	–	–
	Итого по разделу V	1500	5 205 975	2 859 893	2 030 561
	БАЛАНС	1700	17 689 832	15 030 192	13 117 106

Отчет о финансовых результатах
за 2021 г.

Организация <u>АО «Воронежсинтезкаучук»</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности: <u>производство</u> Организационно-правовая форма / форма собственности <u>АО / частная</u> Единица измерения: <u>тыс. руб. /руб.</u>	Форма № 2 по ОКУД Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО ИНН по ОКДП ОКОПФ/ОКФС по ОКЕИ	Коды		
		0710002		
		31	12	2021
		00148889		
		3663002167		
		28.40.1		
		12267	16	
	384			

Местонахождение (адрес) 394014, Воронежская обл, г Воронеж, пр-кт Ленинский, 2

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2021 г.	За 2020 г.
	Выручка	2110	12 639 259	10 972 998
	Себестоимость продаж	2120	(10 987 713)	(9 508 635)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	1 651 546	1 464 363
	Коммерческие расходы	2210	–	–
	Управленческие расходы	2220	(420 018)	(404 461)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	1 231 528	1 059 902
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	1 093	2 197
	Проценты к уплате	2330	(75 785)	(1)
	Прочие доходы	2340	109 419	206 224
	Прочие расходы	2350	(396 424)	(185 504)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	869 831	1 082 818
	Налог на прибыль	2410	(221 350)	(265 317)
	в т.ч.: текущий налог на прибыль	2411	(158 321)	(19 691)
	отложенный налог на прибыль	2412	(63 029)	(245 626)
	Прочее	2460	27 272	14 846
	Чистая прибыль (убыток)	2400	675 753	832 347

	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		675 753	832 347
	Базовая прибыль (убыток) на акцию		67	82