

ФЕДЕРАЛЬНОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»
Экономический факультет

Кафедра экономической теории и
национальной экономики

**Методы повышения конкурентоспособности продукции на примере
компании ООО «Роберт Бош Саратов»**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ ВЫПУСКНОЙ
КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Магистрантки __ курса __ группы
Направления _____
профиль « _____ »
Конради Оксаны Николаевны

Научный руководитель

к.э.н., доцент _____ Е.В. Порезанова
подпись, дата

Зав. кафедрой

к.э.н., доцент _____ Е. В. Огурцова
подпись, дата

Саратов 2018

Введение. Глобализация экономики и активизация интеграционных процессов проявляется в изменении уровня конкуренции не только на мировых, но и национальных, региональных и местных рынках. В результате Россия, где объемы производства и качественные параметры производимой предприятиями продукции и услуг зачастую не соответствует современному уровню требований, попадает связи с этим в группу высокого риска при низком уровне потребления товаров и услуг, а как следствие, к спаду производства, а иногда банкротству предприятий, не выдержавших напора иностранных компаний-производителей из-за низкого уровня конкурентоспособности собственных товаров и услуг.

Современная экономическая ситуация требует принятия кардинальных мер, по повышению уровня конкурентоспособности предприятий и выпускаемой ими продукции.

Конкурентоспособность продукции является в своем роде мерилем, определяющим эффективность производства и место производителя на потребительском поле.

Компания ООО «Роберт Бош Саратов» входит в группу компаний Bosch, существующую на рынке уже более 130 лет. Все предприятия группы компаний Bosch стремятся к устойчивому развитию через инновации, повышение эффективности своей деятельности и конкурентоспособности продукции, реализации проектов в области экологии и охраны труда. Большинство предприятий группы компаний Bosch являются лидерами в своей области, в частности это относится и к ООО «Роберт Бош Саратов», выпускающему свечи зажигания и другие компоненты для автомобильной промышленности для международного и российского рынка.

На предприятии используются прогрессивные методы снижения издержек, роста производительности труда и эффективности производственной деятельности, которые в комплексе способствуют повышению конкурентоспособности продукции предприятия. Изучение

используемых на ООО «Роберт Бош Саратов» методов повышения конкурентоспособности актуально, так как четко проведенный анализ, позволяет выявить основные преимущества предприятия, опираясь на которые другие российские предприятия могут эффективно реализовать свой потенциал.

Кроме того предприятие находится в высококонкурентной среде, что делает необходимым постоянное совершенствование методов повышения конкурентоспособности продукции. В связи с этим актуальность также приобретает разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности производимой продукции компании ООО «Роберт Бош Саратов».

Теоретическую базу данной работы составили труды зарубежных и отечественных ученых, занимающихся исследованием данной проблемы, законодательная база о развитии конкуренции в России, данные исследований автора и анализируемой компании.

Проблемы повышения конкурентоспособности продукции находят широкое освещение в научно-теоретических работах как зарубежных авторов – П. Друкер, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мескон, М. Портер, так и отечественных исследователей – Г.С. Вечканов, В.В. Окрепилов, Р.А. Фатхутдинов, Б.А. Райзберг, Г.Ф. Макалов, А. А. Рудычев.

Цель магистерской работы – исследование методов повышения конкурентоспособности продукции на примере компании ООО «Роберт Бош Саратов».

Для достижения поставленной цели требуется решить следующие задачи:

1. изучить понятие конкурентоспособности продукции и ее характеристики;
2. рассмотреть показатели и способы оценки конкурентоспособности продукции;

3. описать традиционные и нетрадиционные методы повышения конкурентоспособности продукции предприятия;

4. дать характеристику хозяйственной деятельности компании ООО «Роберт Бош Саратов» и оценку конкурентоспособности его продукции;

5. исследовать методы повышения конкурентоспособности продукции, применяемые на ООО «Роберт Бош Саратов»;

6. разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности производимой продукции компании ООО «Роберт Бош Саратов».

Объектом исследования является ООО «Роберт Бош Саратов». Предметом исследования являются процессы и методы повышения конкурентоспособности продукции предприятий.

В работе были использованы методы: исторический, аналитический, описательный, статистический, сравнительный.

Структура магистерской работы состоит из введения, трех основных глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Практическая значимость исследования заключается в направленности его результатов на передачу опыта исследуемого предприятия другим российским предприятиям и разработки рекомендаций по повышению конкурентоспособности производимой продукции компании ООО «Роберт Бош Саратов».

Основная часть. В первой главе были рассмотрены теоретические аспекты понятия конкурентоспособности продукции, показатели ее оценки и методы повышения.

Многообразие научных публикаций по вопросам конкурентоспособности как в отечественной, так и в зарубежной литературе отражает объективную сложность предмета научного исследования.

В наиболее общем виде, конкурентоспособность – способность конкурировать на рынке товаров и услуг.

Конкурентоспособность продукции – это многоаспектное понятие,

означающее соответствие продукции условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по иным условиям ее реализации.

Представления о категории «конкурентоспособность продукции» можно систематизировать следующим образом (рис. 1).

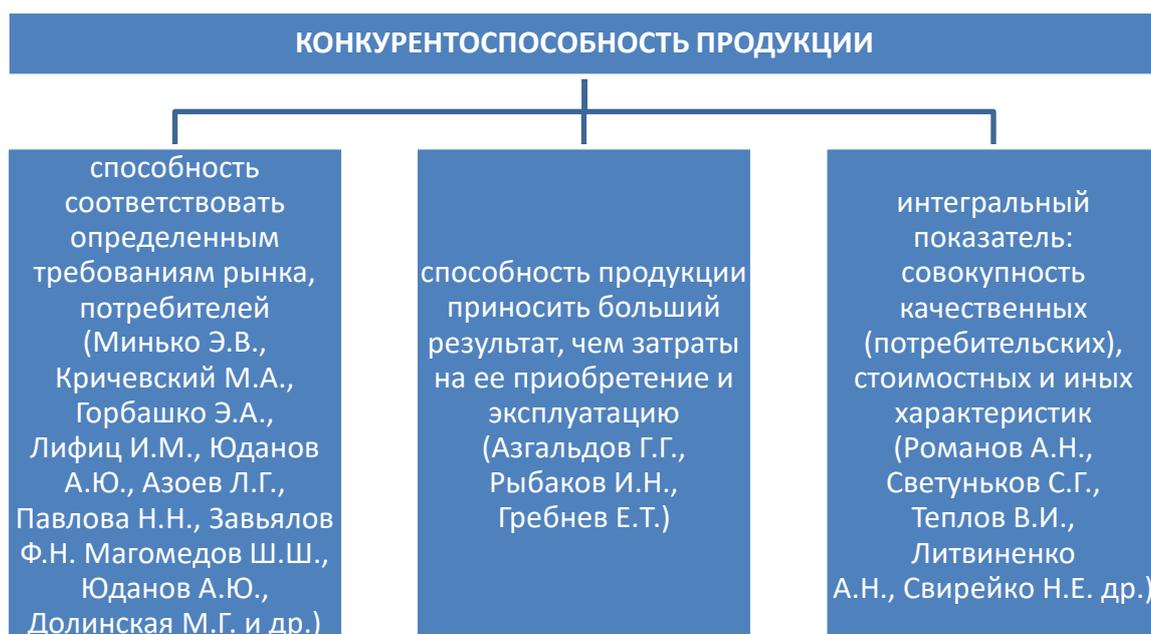


Рисунок 1 – Подходы к определению понятия «конкурентоспособность продукции»¹

Все определения говорят об одном – у субъекта должна быть некая отличительная черта, которая является превосходством этого субъекта над аналогичными. Тогда есть большая вероятность того, что потребители предпочтут именно этот субъект (товар, услугу, предприятие).

Таким образом, анализ категории «конкурентоспособность» по представленным в литературе теоретическим подходам позволяет предложить следующее определение: конкурентоспособность продукции – совокупность потребительских свойств, которая определяет ее отличие от продукции конкурентов, аналогичной по свойствам или использованию, по

¹ Составлено автором

уровню удовлетворенности покупателя товаром и денежным затратам на ее покупку и использование.

При этом она имеет следующие основные характеристики:

1) является относительной величиной, получаемой только при сопоставлении с конкурентами-аналогами по соответствующим характеристикам за определенный период;

2) различается в зависимости от субъекта и объекта конкуренции;

3) обуславливается третьим субъектом, участвующим в конкурентной борьбе в качестве потребителя ценности (предмета конкуренции), создаваемой конкурентами;

4) выражается степенью соответствия (востребованности) создаваемой ценности требованиям потребности (степенью удовлетворения потребности);

5) оценивается набором качественных и количественных показателей;

6) по ее уровню судят об эффективности конкурентной борьбы.

Для каждого товара необходимо оценить его уровень конкурентоспособности для того, чтобы в дальнейшем провести анализ и выработать успешную товарную политику.

Оценка конкурентоспособности состоит из следующих этапов:

- Анализа рынка и выбора наиболее конкурентоспособного товара;
- Определения сравнительных параметров образцов товара;
- Расчета интегрального показателя конкурентоспособности оцениваемого товара.

Конкурентоспособность товара определяет во многом конкурентоспособность и самого предприятия, его финансово-экономическое состояние и репутацию.

Конкурентоспособность обуславливается качественными и стоимостными особенностями продукции, которые учитываются покупателем согласно их непосредственной значимости для удовлетворения потребностей. Отсюда следует, что конкурентоспособность более полно раскрывается через систему показателей, среди которых выделяются:

качественные; экономические.

Качественные показатели конкурентоспособности характеризуют свойства товара, благодаря которым он удовлетворяет конкретную потребность. Они подразделяются на классификационные и оценочные.

Классификационные показатели характеризуют принадлежность изделия к определенной классификационной группировке и определяют назначение, область применения и условия использования данного товара.

Экономические показатели конкурентоспособности характеризуют суммарные затраты потребителя на удовлетворение его потребности посредством данного товара. Они состоят из расходов на покупку (продажная цена) и расходов, связанных с затратами на эксплуатацию изделия в период срока его службы (ремонт, уход, технологическое обслуживание, покупка запасных частей, энергопотребление и др.).

Конкурентоспособность продукции может быть повышена следующими методами:

- снижение цены товара;
- повышение потребительской стоимости при стабильных ценах;
- снижение цены в большей степени, чем уменьшение потребительской стоимости;
- повышение потребительской ценности при снижении цены;
- объем реализации².

Из нестандартных методов выделяют следующие: упор на уникальность производимой продукции, достигнутую путём дифференциации её от аналогичной продукции фирм-конкурентов; фокусировка на узком сегменте рынка (выбор ниши); поиск новых рынков сбыта; метод развертывания (структурирования) функции качества – QFD; методы и инструменты бережливого производства.

² Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. С. 131

Во второй главе была рассмотрена практика повышения конкурентоспособности на ООО «Роберт Бош Саратов».

ООО «Роберт Бош Саратов» на сегодняшний день крупнейшее в России предприятие по производству свечей зажигания для двигателей внутреннего сгорания легковых и грузовых автомобилей, автобусов, мотоциклов, речных и морских судов, сельскохозяйственной техники, средств малой механизации. Также на предприятии производится широкий спектр автокомпонентов как для российской, так и для международной автомобильной промышленности.

Свечи зажигания Bosch по качественным характеристикам во многом превосходят продукцию конкурентов, хотя имеют некоторые недостатки, которые могут быть использованы конкурентами.

Таблица 1 – Матрица конкурентоспособности свечей зажигания Bosch и конкурентов (max 10 баллов)³

	Bosch WR7DP	Denso PK20PR-P8	NGK BKR6EIX	Champion RN9YCC4
Надежность	10	9	9	7
Ресурс до замены	9	8	10	8
Устойчивость пуска	10	9	10	8
Долговечность	8	10	7	9
Экономичность	7	7	7	10
Экологичность	9	7	8	10
Стоимость	7	9	7	6
Интегральный показатель	8,6	8,4	8,3	8,3

Как видно из таблицы 1, продукция Bosch опережает конкурентов по интегральному показателю конкурентоспособности. Однако разница не слишком высока, что обуславливает необходимость постоянного повышения конкурентоспособности продукции Bosch.

Таблица 2 – Показатели хозяйственной деятельности ООО «Роберт Бош Саратов» в 2013-2016 гг., в тыс. руб. ⁴.

	2013	2014	2015	2016
Выручка	1320241	1877542	2293649	2000323

³ Составлено автором

⁴ Ежегодный отчет ООО «Роберт Бош Саратов» за 2013-2016 г., расчеты автора

Себестоимость продаж	1092242	1664383	1873963	1748527
- в % к выручке от продаж	86,7	88,6	81,7	83,4
Валовая прибыль (убыток)	227999	213159	419686	251796
- в % к выручке от продаж	17,3	11,4	18,3	12,6
Коммерческие расходы	22802	5890	5323	4846
- в % к выручке от продаж	1,7	0,3	0,2	0,2
Управленческие расходы	121031	192351	219313	154468
- в % к выручке от продаж	9,2	10,2	9,6	7,7
Прибыль (убыток) от продаж	84166	14918	195050	92482
- в % к выручке от продаж	6,4	0,8	8,5	4,6
Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0
Проценты к получению	1197	3341	24	100
Проценты к уплате	7998	47157	69490	23298
Прочие доходы	64086	224055	804023	157508
Прочие расходы	76971	316699	755155	188368
Прибыль (убыток) до налогообложения	64480	-121542	174452	38424
Текущий налог на прибыль	0	0	22155	0
Постоянные налоговые обязательства (активы)	4638	12300	11678	7890
Изменение отложенных налоговых обязательств	-3667	17023	-14702	7149
Изменение отложенных налоговых активов	-21201	29031	-39115	-8426
Прочее	0	0	0	0
Чистая прибыль (убыток)	46946	-109534	127884	22849
- в % к выручке от продаж	3,6	-5,8	5,6	1,1

Как видно из таблицы 2, ООО «Роберт Бош Саратов» имеет стабильную выручку и положительную прибыль, хотя текущая экономическая ситуация оказывает свое негативное влияние. Валовая и чистая прибыль сократились, поэтому необходимо активно работать в направлении сокращения издержек производства и повышения конкурентоспособности продукции.

Уровень организации производства на заводе Bosch в Саратове характеризуют несколько важных моментов.

Во-первых, высокое качество выпускаемых автокомпонентов обеспечивается с помощью производственной системы BPS (Bosch Production System), которая воплощает принципы Lean Production (бережливого

производства) и направлена на стандартизацию оптимальных процессов. Акцент поставлен на предотвращение потерь материалов на всех стадиях производственного процесса, включая планирование, изготовление, монтаж и транспортировку. Целостное рассмотрение картины при формировании процессов производства и логистики уже позволило повысить продуктивность более чем на 40%.

Вторая задача в области качества – оптимизировать процесс таким образом, чтобы не допустить возможности возникновения дефектов. Здесь работает философия «ноль ошибок», предусматривающая обязательную ревизию исходных материалов, поступающих в производство, контроль каждой единицы готовой продукции, а главное – стопроцентную проверку качества выполнения промежуточных стадий технологического процесса.

После внедрения на ООО «Роберт Бош Саратов» инструментов бережливого производства наблюдается значительное повышение конкурентоспособности продукции. Так, после внедрения мероприятий по 5S было высвобождено 12% складских помещений. Использование инструмента TPM позволило уменьшить количество брак на линиях свечей зажигания в 3 раза, сократить количество рекламаций в 2 раза. После внедрения инструмента SMED в 2013 году на 4% уменьшилось время на переналадку оборудования, что привело к уменьшению трудоемкости изготовления деталей на 0,11%, и на 6% сократились затраты на хранение и обработку произведенной продукции. Использование системы Канбан позволило значительно упростить логистические процессы на предприятии, на 2015 год на системы Канбан переведено более 150 деталей. Внедрение системы VSM позволило оптимизировать маршруты и способы транспортировки деталей к сборочным линиям и готовой продукции к месту складирования. Время на транспортировку уменьшилось в несколько раз.

После внедрения данных инструментов себестоимость продукции в целом за 2013-2016 годы себестоимость сократилась на 8,9% по свечам ЭЗ STANDARD и на 8,2% по ЭЗ YTTRIUM. Методология управления затратами

Target Costing помогает поддерживать стратегию снижения затрат еще на стадии проектирования продукта. Технология Бизнес Юнит Менеджмент добавляет руководителям подразделений финансовую ответственность за результаты деятельности предприятия, что стимулирует их бороться с потерями предприятия, и находить способы снижения издержек. Данные методы и системы будут и в дальнейшем использоваться и совершенствоваться сотрудниками ООО «Роберт Бош Саратов».

На сегодняшний день существуют некоторые проблемы для повышения конкурентоспособности продукции на ООО «Роберт Бош Саратов». Из-за снижения курса рубля, актуальные необходимые инвестиции для покупки импортного оборудования и сырья, значительно превышают запланированные инвестиции. Дефицит бюджета не позволяет в полной мере осуществить все проекты по снижению себестоимости и издержек, так как на этапе проекта необходимы определенные инвестиции. Также, на ООО «Роберт Бош Саратов» существуют статьи затрат, по которым затруднительно, а зачастую и невозможно, снизить издержки: покупка лицензий, поддержка каналов связи и системы управления предприятие SAP, затраты на реализацию, аудиты, консалтинговые услуги, представительские расходы и расходы на питание.

Но, мероприятия по более рациональному использованию материальных ресурсов, а также: по определению и поддержанием оптимального размера предприятия; по улучшению использования основных фондов; по улучшению использования рабочей силы: определение и поддержание оптимальной численности персонала; по совершенствованию организации производства и труда – позволят нивелировать имеющиеся проблемы и повысить конкурентоспособность продукции предприятия.

В частности в третьей главе была предложена модель «внутрикорпоративный аутсорсинг» - создание базы специалистов разных областей с непостоянной занятостью на одном заводе, а оформить трудовую

деятельность в рамках договора услуг с фиксированной ставкой за час работы, при этом местом работы могут быть любые заводы Бош.

Рассмотрим экономию затрат при переводе сотрудников указанных отделов на гибкую занятость по всем заводам Бош, что подразумевает снижение оклада работников и перевод заработной платы на процентную основу за счет занятости по внутрикорпоративному аутсорсингу.

Таблица 3 – Предложения по оптимизации персонала на ООО «Роберт Бош Саратов»⁵

Отделы	Кол-во	Система оплаты: оклад +% руб	Постоянные издержки	Переменные издержки	Экономия
Коммерческий отдел	20	35 000 + 3% от продаж	700 000	1000000-3000000	700 000
Финансовый отдел	25	25 000 + % от участия в других проектах Бош	625 000	-	375 000
Отдел логистики	15	20 000 + % от участия в других проектах Бош	300 000	-	225 000
Отдел кадров	15	20 000 + % от участия в других проектах Бош	300 000	-	225000
Фонд оплаты труда			1 950 000	1 000 000 - 3 000 000	1 525 000
Отчисления на социальное страхование			585 000	300 000 – 900 000	450 000
Итого экономия в месяц /в год					1 957 000 / 23 700 000

Как видно из таблицы 3, экономия от данного мероприятия составит 1,957 млн рублей в месяц или 23,7 млн рублей в год. На основе модели парной линейной регрессии спрогнозировали, что себестоимость снизится с 1748527 до 1566705, т.е. на 10,4%. Это несомненно повысит конкурентоспособность продукции ООО «Роберт Бош Саратов».

⁵ Составлено автором по данным Ежегодных отчетов ООО «Роберт Бош Саратов» за 2012 – 2016 г.

Заключение. Конкурентоспособность продукции – совокупность потребительских свойств, которая определяет ее отличие от продукции конкурентов, аналогичной по свойствам или использованию, по уровню удовлетворенности покупателя товаром и денежным затратам на ее покупку и использование.

ООО «Роберт Бош Саратов» на сегодняшний день – это крупнейшее в России предприятие по производству свечей зажигания для двигателей внутреннего сгорания легковых и грузовых автомобилей, автобусов, мотоциклов, речных и морских судов, сельскохозяйственной техники, средств малой механизации.

Свечи зажигания Bosch по качественным характеристикам во многом превосходят продукцию конкурентов, хотя имеют некоторые недостатки, которые могут быть использованы конкурентами.

На сегодняшний день существуют некоторые проблемы для повышения конкурентоспособности продукции на ООО «Роберт Бош Саратов». Для повышения конкурентоспособности производимой продукции на ООО «Роберт Бош Саратов» должна быть разработана программа, которая должна учитывать все факторы, которые влияют на снижение издержек производства и повышение эффективности производства: комплекс мероприятий по более рациональному использованию материальных ресурсов; мероприятия, связанные с определением и поддержанием оптимального размера предприятия; мероприятия, связанные с улучшением использования основных фондов; мероприятия, связанные с улучшением использования рабочей силы: определение и поддержание оптимальной численности персонала; мероприятия, связанные с совершенствованием организации производства и труда.

В частности была предложена модель «внутрикорпоративный аутсорсинг» - создание базы специалистов разных областей с непостоянной занятостью на одном заводе, а оформить трудовую деятельность в рамках

договора услуг с фиксированной ставкой за час работы, при этом местом работы могут быть любые заводы Бош.

Предложенные мероприятия позволят нивелировать имеющиеся проблемы и повысить конкурентоспособность продукции предприятия.