

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы Менеджмент органи-  
зации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
- А. Васильева А.В. Васильева  
« 06 » 06 2018 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО  
«Техсервис»

Исполнитель  
студент группы 472 - об 1

А. Фаустов 05.06.18

А.Ю. Фаустов

Руководитель  
доцент, канд. эконом. наук

- А. Васильева 06.06.18

А.В. Васильева

Консультант  
по экономической части  
доцент, канд. эконом. наук

- А. Васильева 06.06.18

А.В. Васильева

Нормоконтроль

Е. Матеишена 05.06.2018

Е.О. Матеишена

Благовещенск 2018

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и маркетинга

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева

подпись

И.О. Фамилия

« 15 » 01

2018 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента

Карповиче Алексея Игоревича

1. Тема бакалаврской работы

Выпускная работа бакалавра И.П. Фидинчук Е.А.  
ПРИВ-АЗ от 22.05.2018 N 409-УЗ

2. Срок сдачи студентом законченной работы

05.06.18

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

отчетность предприятия, научные статьи

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих к разработке вопросов):

Маркетинговые основы бизнес-планирования, анализ внешней и внутренней сред предприятия, составление бизнес-плана развития бизнеса И.П. Фидинчук Е.А.

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программный продуктов, иллюстративного материала и т.п.)

финансовый план

6. Консультанты по бакалаврской работе (с указанием относящихся к ним разделов)

Доцент, к.э.н. Т.А. Заломская

7. Дата выдачи задания 15.01.18

Руководитель бакалаврской работы

Доцент, к.э.н. Т.А. Заломская

Задание принял к исполнению (дата):

15.01.18

(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 80 стр., 9 рисунков, 25 таблицы, 62 источника, 1 приложение.

### КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ, ВНЕШНЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ПРЕДПРИЯТИЯ, АНАЛИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, ЗАТРАТЫ, РЕСУРСЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Мероприятия, разрабатываемые для повышения конкурентоспособности предприятия необходимы для устойчивого положения на рынке. От выбранных мероприятий зависит будущая экономическая эффективность предприятия. Разработка мероприятий проводится исходя из текущего положения предприятия.

Объектом исследования является АО «Техсервис».

Предметом исследования является разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Техсервис».

Целью данной бакалаврской работы является разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Техсервис».

Для достижения поставленной цели в работе определены следующие задачи:

- изучить теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия, а также оценить конкурентоспособность АО «Техсервис»;
- разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «Техсервис»;
- провести оценку разработанных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы оценки и повышения конкурентоспособности предприятия	8
1.1 Систематизация понятий сущности конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	13
1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия	26
2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Техсервис»	30
2.1 Краткая характеристика АО «Техсервис»	30
2.2 Анализ внутренней среды АО «Техсервис»	33
2.3 Оценка внешней среды АО «Техсервис»	40
2.4 Оценка конкурентоспособности АО «Техсервис»	47
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Техсервис»	56
3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Техсервис»	56
3.2 Разработка выбранного мероприятия	59
3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий	66
Заключение	71
Библиографический список	76
Приложение А Отчет о финансовых результатах АО «Техсервис»	81

## ВВЕДЕНИЕ

Функционирование предприятия происходит в условиях постоянной конкуренции, требующей повышенного внимания к оценке собственной конкурентоспособности и управления ею. Конкурентоспособность предприятия следует рассматривать как результат эффективного формирования и использования ресурсного обеспечения, а именно конкурентных преимуществ. Обеспечение конкурентоспособности предприятия также даёт оценку состоянию инвестиционного, маркетингового, логистического, инновационного, социального развития и подтверждает необходимость постоянного моделирования его стратегических основ. Следовательно, потенциал конкурентоспособности предприятия зависит от методов и технологии формирования и обеспечения конкурентных преимуществ, а особенно от управления производством и реализацией продукции. Достижения конкурентоспособного положения на рынке является основной задачей предприятия, поскольку этому свидетельствует рост объема реализации продукции, уменьшение непроизводительных расходов и повышение эффективности осуществленных расходов, сформированности интеллектуально-кадрового потенциала, высокую инвестиционно-инновационную активность и финансовая устойчивость предприятия на рынке. Поэтому быть конкурентоспособным для предприятия означает функционировать на рынке, получать прибыль, выполнять фискально-социальные функции перед государством. Для предприятий, стремящихся к росту доли на рынке или к ее сохранению, важно использовать опыт субъектов уже развитых в рыночной среде, в частности в построении управленческой модели конкурентоспособности, использовании информационно-аналитических способов оценки и формировании механизма повышения эффективности инвестиционно-инновационного обеспечения конкурентоспособности, реализации системы мероприятий межотраслевого и межрегионального сотрудничества в достижении на рынке добросовестной конкуренции.

Понимание конкурентоспособности предприятия трактуется специалистами по-разному. Определенный авторитет в области конкуренции М. Портер, выводы которого обосновываются на результатах многих изысканий достижения и сохранения конкурентного преимущества, считает, что фирмы предупреждают своих соперников, если имеют прочную конкурентное преимущество. В странах с рыночной экономикой конкурентоспособность предприятия является результатом переплетения факторов, порожденных объективным развитием производительных сил и отражающих результаты политики крупных монополий в борьбе за качество, рынки сбыта и получения прибыли.

Исследование конкурентоспособности предприятия в условиях экономической ситуации, которая сложилась в России, позволяет рассматривать ее как комплексную характеристику потенциальных возможностей обеспечения конкурентных преимуществ в перспективе, которая доступна для осмотра (5 - 10 лет). Источниками конкурентных преимуществ являются: прогрессивная, организационно-технологическая и социально-экономического база предприятия; умение анализировать и своевременно принимать меры по укреплению конкурентных преимуществ. Последнее, особо, следует отметить, так как анализ и оценка уровня конкурентоспособности предприятия необходимо на всех ступенях внепроизводственного процесса.

Из вышесказанного можно сделать вывод о том, что проблема повышения уровня конкурентоспособности предприятия является актуальным вопросом, решению которого и посвящается данная работа.

Целью исследования является разработка и обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия торговой промышленности.

Согласно сформулированной цели дипломной работы предполагается выполнение следующих задач:

- изучить теоретические основы конкурентоспособности предприятия;
- предоставить общую характеристику деятельности выбранного предприятия торговой промышленности;

- провести анализ внутренней и внешней среды деятельности предприятия;

- разработать и обосновать мероприятия по повышению уровня конкурентоспособности предприятия АО «Техсервис».

Объектом исследования является АО «Техсервис».

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Систематизация понятий сущности конкурентоспособности предприятия

Конкуренция считается одной из важнейших составляющих механизма функционирования рыночного хозяйства. конкуренция способствует лучшему использованию потенциала общества, рационализации поведения хозяйствующих субъектов. В связи с этим изучение конкуренции является одной из важнейших составляющих рыночных исследований, которая создает основу для выработки стратегии и тактики деятельности на рынке.

Конкуренция (с латинского языка *concurrentia* - соревнование, соперничество) означает состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия ограничивают возможность каждого из них воздействовать на общие условия реализации товаров на рынке и стимулируют производство необходимой потребителю продукции. Выражается в экономическом соперничестве отдельных товаропроизводителей, происходит между ними с целью удовлетворения

своих потребностей, обеспечения выгодных условий производства и сбыта товара, получение наивысшей прибыли и тому подобное.

Неотъемлемыми признаками конкуренции являются: наличие на рынке большого количества независимых продавцов и покупателей определенного вида товара; существование на рынке идентичных или подобных товаров и услуг; отсутствие барьеров входа (выхода) на рынок для покупателей и продавцов.

В экономической литературе распространены такие определения конкуренции:

- конкуренция - это борьба предприятий за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка;



- конкуренция - это соперничество в любой сфере деятельности между отдельными юридическими или физическими лицами, заинтересованными в достижении общей цели;

- конкуренция - это борьба предприятий за экономические выгоды от продажи товаров и услуг, а также за рынки снабжения и сбыта, за рабочую силу;

- конкуренция - это объективное экономическое явление, которое в развитом товарном производстве заставляет хозяйствующие субъекты стремиться к увеличению прибыли за счет расширения масштабов деятельности, роста производительности труда и совершенствования форм организации производственного процесса;

- конкуренция - это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами с целью получения победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях;

- конкуренция - это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы коммерческих субъектов рыночной системы в процессе создания сбыта и потребления материальных благ. Это регулятор рыночных отношений, стимулятор НТП и эффективности общественного производства.

Ученые разделяют три трактовки конкуренции: поведенческая; структурная; функциональная.

Трактовка конкуренции со стороны поведения - борьба за деньги покупателя путем удовлетворения его потребностей.

Структурное трактовка конкуренции - анализ структуры рынка с целью определения степени свободы продавца и покупателя на рынке (Формы рынка) и способа выхода из него.

Функциональное трактовка конкуренции - соперничество старого и нового с помощью инноваций, когда скрытое становится явным.

Понятие «конкуренция» в законодательстве РФ является ключевым, зна-

чение этого термина раскрывается в п. 7 ст. 4 Закона о защите конкуренции: конкуренция - соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке.<sup>1</sup>

В общем, конкуренция как базовый механизм рыночных отношений заставляет предприятия соревноваться друг с другом и тем самым способствовать достижению высоких результатов. Основным направлением конкуренции является наиболее полное удовлетворение потребностей населения, свобода доступа на различные рынки, удешевления продукции и повышение ее качества и тому подобное. Она не позволяет экономической власти концентрироваться в одних руках, препятствует злоупотреблению такой властью и обеспечивает открытость рынков.

Концептуально конкуренция возможна лишь при условии сбалансированного сочетания частных интересов ее участников и публичных интересов по соблюдению прав и законных интересов потребителей, государства как организатора хозяйственной жизни в обществе, территориальных общин в сфере хозяйствования. Только при условии, которое требует от участников рыночных отношений добросовестного поведения в процессе производства и сбыта, возможна реальная конкуренция и, соответственно, ее положительное влияние на экономику и интересы потребителей.

От степени развития конкуренции на макроуровне зависят возможности совершенствование экономики, экономический рост, степень вовлеченности страны в мировую глобальную экономическую систему. на микроуровне успехи субъектов рыночной экономики прежде всего зависят от того, насколько ими изучены законы конкуренции, ее проявления и формы и насколько они готовы к конкурентной борьбе.

Эволюция экономических учений конкуренции характеризуется измене-

---

<sup>1</sup> Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ "О защите конкуренции" с изменениями, вступившими в силу с 31.07.2017 года (ред. 36)

нием взглядов от теории меркантилизма до теории интеллектуального лидерства и обосновывает влияние факторов внешней и внутренней сред функционирования предприятия на эффективность конкуренции

Таблица 1 – Эволюция экономических теорий и конкуренции

Теории, представители	Содержание теории
Теория абсолютных преимуществ (А. Смит, Д. Рикардо, Дж. Милль)	Частная инициатива и свободный конкурентный рынок, на котором равновесие между производством и потреблением поддерживалась, с одной стороны, благодаря конкуренции между большим количеством независимых производителей, а с другой - благодаря наличию массовых индивидуальных потребителей. Конкуренция основана на идеальной схеме производственных Отношений
Теория равновесия (А. Маршалл)	Конкуренция служила идеальным механизмом установления равновесия на рынке благодаря действию законов предельной полезности и предельной производительности. она обеспечивала развитие технологий и потребительских предпочтений на основе определенных относительных цен
Эволюционная теория (И. Шумпетер)	Конкуренция учитывала не только процессы регулирования рынка, но и умение субъектов эффективно внедрять инновационные технологии. индикатором конкуренции нового типа считался предприниматель-новатор
Теория конкурентных преимуществ (М. Портер)	Конкуренция проявлялась благодаря конкурентным преимуществам предприятий в зависимости от изменения конкурентной среды и от их эффективного использования
Теория интеллектуального лидерства (Г. Хамел, К. Прахалад)	Использование новых форм бизнеса, инновационных технологий в глобальном масштабе, принятие нестандартных решений по удовлетворению несостоявшихся потребностей потребителей стали новыми факторами конкуренции. она начиналась на этапах проектирования новых потребностей общества

Впервые конкуренцию как механизм, способствующий решению проблемы экономической результативности и является движущей силой экономического прогресса, проанализировал А. Смит. В систематизированном виде конкуренция (по А. Смиту) - специфическая форма сознательных действий контрагентов рынка, направленная на достижение их собственных интересов, а именно - их соперничество. А. Смит рассматривает конкуренцию как форму поведения контрагентов рынка.

В отличие от А. Смита, сторонники структурной концепции конкуренции (А. Маршалл, Й. Шумпетер) представляли развитие рыночной системы как ди-

намической качественной и количественной изменения ее свойств, функций и структуры. Отличительной чертой структурной концепции конкуренции является смещение акцента на анализ структуры рынка и тех условий, которые определяют ход конкурентного процесса в конкретных рыночных структурах.

Существенные шаги по осмыслению конкуренции в капиталистической рыночной экономике сделали меркантилисты. Основные их представители - Т. Мэн («Богатство Англии во внешней торговле, или баланс нашей внешней торговли как принцип нашего богатства» (1664)), А. Монкретьена («Трактат политической экономии» (1615)) - сделали первые попытки в познании законов движения и внутреннего механизма рыночной экономики, определили задачи «рационального хозяйствования» как важнейшей проблемы экономической науки. поддержка государством дешевого импортного сырья, регулирование внешней торговли с применением протекционистских тарифов на импортные товары, поощрения экспорта готовых товаров, расширение базы налогообложения и накопления капитала - так меркантилисты описывали политику обогащения страны и укрепления конкурентоспособности национального субъекта экономических отношений.

Динамичность экономического развития отражает существенные недостатки подобных статических концепций конкуренции. В частности, в США в течение второй половины XX в. были предложены новые концепции, призывающие совмещать конкуренцию с сотрудничеством (кооперация), приравнивать эволюцию бизнеса в эволюции экосистем (коэволюция). Среди современных исследователей теории конкуренции выделяются работы американского ученого-экономиста М. Портера, который во время изучения особенностей экономики стран и компаний обнаружил способы достижения ими лидерских позиций. По его мнению, для успешного ведения конкурентной борьбы хозяйствующему субъекту необходимо выработать конкурентную стратегию, цель которой - обеспечение преимущества над конкурентами из-за обнаружения конкурентных преимуществ и их укрепления в долгосрочном периоде. Способы достижения

конкурентных преимуществ в значительной степени связаны с внедрением новых технологий и инноваций. Существенное значение имеет также масштаб конкуренции в условиях, когда конкурируют не столько экономики отдельных стран, сколько предприятия, работающие в различных социально-экономических условиях.

Одна из первых современных концепций о лидерстве предприятий на перспективных рынках сформулирована в работе Г. Хамель и К. Прахалад. В ней раскрыты теоретические и практические особенности конкурентной поведения компаний, стремящихся не только сохранить свои лидерские позиции в отрасли, но и прилагают максимальные усилия для «проникновения» на рынки будущего. В частности, основная задача предприятия - это формировать будущие потребности потребителей, что является важнейшей сферой радикальных инноваций. Одним из основных способов достижения этого является формирование в компаниях «ключевых компетенций», дающих им безусловное конкурентное преимущество, а также интеллектуальное лидерство. Большое значение в достижении лидерских позиций на глобальном рынке имеет внедрение компаний на внутренние рынки других стран.

Экономическая теория указывает на то, что конкуренция имеет как отрицательные (Приводит к экономическим кризисам производства, разорение и безработица, нерационального использования ресурсов; иногда перерастает в недобросовестную конкуренцию), так и положительные (является двигателем экономического прогресса, орудием инновационного прогресса; стимулирует экономию материальных, трудовых и финансовых ресурсов; побуждает постоянно возобновлять ассортимент выпускаемой продукции, пристально следить за научно-техническим прогрессом) черты.

## **1.2 Методы оценки конкурентоспособности предприятия**

Экономическое оценивание и диагностика ПКП предусматривают использование системы методических подходов, где дифференцированность, критериальность, индикативность моделей с учетом специфики конкурентной сре-

ды определяют адекватность получения результатов (таблица 2).

Таблица 2 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Классификационные признаки	Классификационные группы	Разновидности методов
1	2	3
по направлению формирования информационной базы	критериальные (За информационную базу берут абсолютные (Натуральные или стоимостные) значения ключевых показателей. при надлежащем информационном обеспечении эти методы точны)	модель конкурентных сил М. Портера; анализ конкурентоспособности предприятий Ж.-Ж. Ламбена; SPACE-анализ; Гар-анализ; LOTS-анализ; PIMS-анализ; модель GE / McKinsey; методика Ансоффа по КСФ; методика Градова по детерминантов «национального ромба»; метод интегрального критерия; метод таксономического показателя;
	экспертные (Просты в использовании, не требуют сбора полной информации о конкурентах, поскольку базируются на мнении опытных специалистов. Однако, преимуществом таких методов является одновременно и их недостатком, ибо иногда субъективизм экспертов может исказить результаты оценки)	STEP-анализ; SWOT-анализ; анализ конкурентоспособности по системой 111-555; метод американской ассоциации управления; метод сравнений; метод рангов; метод изучения Профиль объекта; графическая методика Завьялова
по способу отображения конечных результатов	графические (Обеспечивают высокий уровень восприятия конечных результатов оценки, интерпретируемых в графических объектах (рисунках, графиках, диаграммах)	модель конкурентных сил М. Портера; анализ конкурентоспособности предприятий Ж. Ламбена; SWOT-анализ; модель GE / McKinsey; метод изучение профиля объекта; графическая методика Завьялова
	логистические (Алгоритмизированы методы оценивания базирующихся на логических предположениях)	STEP-анализ; SPACE-анализ; GАРанализ; LOTS- анализ; PIMS-анализ
	математические (Базируются на факторных моделях оценки, состоящие в расчете на одного (Интегрального) показателя или нескольких цифровых значений показателей, по которым формируется окончательная оценка. Эти методы считают точными, хотя иногда они нуждаются обременительных	анализ конкурентоспособности по системе 111-555; методика Ансоффа по КСФ; методика Градова по детерминантам «Национального ромба»; метод американской ассоциации управления; метод сравнений; метод рангов; метод интегрального критерия; метод таксономического показателя

1	2	3
	математических вычислениях, а значит и в специальной подготовке работников)	
по возможности разработки управленческих решений	сиюминутные (Статические методы, которые оценивают только фактическое состояние дела, не обеспечивая возможности разработка мероприятий на перспективу)	анализ конкурентоспособности по системе 111-555; методика Ансоффа по КСФ; методика Градова по детерминантов «Национального ромба»; метод американской ассоциации управления; метод сравнений; метод интегрального критерия; метод таксономического показателя; метод изучение профиля объекта; графическая методика Завьялова
	стратегические (Делают не только оценки состояния ПКП на конкретную дату, но и разработка стратегических мероприятий по улучшению этого потенциала)	СТЕР-анализ; SWOT-анализ; SPACE-анализ; Гар-анализ; метод анализа LOTS; РИМС-анализ; изучение профиля объекта; модель GE / McKinsey; анализ конкурентоспособности по системой 111-555
по способу оценки	индикаторные (Основанные на использовании системы индикаторов, с помощью которой проводится оценивания ПКП и национальной экономики в общем. под индикатором понимают совокупность характеристик, которые дают	СТЕР-анализ; SPACE-анализ; GАРанализ; LOTS- анализ; РИМСанализ; анализ конкурентоспособности по системе 111-555; методика Ансоффа по КСФ; методика Градова по детерминантов «национального ромба »; метод американской
	возможность в формализованном виде описать состояние параметров того или иного исследуемого объекта, и на этом основании сформулировать рекомендации по повышению результативности функционирования объекта. Каждый индикатор, в свою очередь, распадается на ряд показателей, отражают состояние исследуемого объекта)	ассоциации управления; метод сравнений; метод рангов; метод интегрального критерия; метод таксономического показателя; метод изучение профиля объекта; графическая методика Завьялова
	матричные (табличные) (В основу этих методов положено	модель конкурентных сил М. Портера; анализ

1	2	3
	<p>идею рассмотрения процессов конкуренции в их взаимозависимости и динамике.</p> <p>используя матричные методы, управленцы имеют возможность оценить уровень ПКП не только своего, но и ближайших конкурентов, поможет разработать стратегию поведения на рынке)</p>	<p>конкурентоспособности предприятий Ж.-Ж. Ламбена; SWOT-анализ; модель GE / McKinsey</p>

Для отраженных методов оценки ПКП свойственны следующие недостатки:

- трудности систематизации информационной базы исследования;
- сложность и трудоемкость расчетов;
- необходимость привлечения высококвалифицированных работников;
- неполный учет разнонаправленности деятельности предприятия;
- недостаточная адекватность к быстрой смене рыночной среды.

В частности, модель GE / McKinsey предлагает ресурснонеобеспеченные стратегии маркетинга, относительные преимущества предприятия определяются на основе текущих результатов без учета перспектив развития, признаки статического характера не позволяют учесть влияние определенных факторов и обосновать степень их влияния. Модель SHELL / DPM характеризуется условным выбором показателей стратегического анализа, отсутствием критериев, согласно которым можно было бы определить количество показателей анализа, присваивание долей переменным при формировании шкал матрицы и оценки значимости влияния переменных, затруднено. Модель PIMS не позволяет учесть ряд качественных параметров системы управления предприятием, экстраполяция на предстоящий период предыдущих тенденций изменения экономических процессов является маловероятной, требует необходимого уровня профессиональной подготовки управленческое использование полученных ре-



зультатов.

Итак, среди методов оценки ПКП при должном информационном обеспечении точной является параметрическая (индикаторная, исходная) группа методических приемов. При этом объективное оценивание конкурентных позиций предприятий обеспечивают методы, в которых конечным расчетом является вычисление интегрального показателя конкурентоспособности. Эффективны методы определения конкурентной позиции с точки зрения стратегического потенциала предприятия, позволяющие в целом оценить рациональность концепции стратегического позиционирования субъекта экономической системы. Учитывая, что основным свойством конкурентоспособности предприятия является динамичность, уровень конкурентной позиции не может рассматриваться как долгосрочная характеристика конкурентного статуса предприятия независимо от эффективности хозяйственно-финансовой деятельности, рекомендуется использовать для исследования матричные (стратегические) методы оценки. Сущность матричных методов состоит в том, что конкурентная позиция предприятий-аналогов отображается в матрицы конкурентоспособности по определенным оценочным параметрам. Матрицу конкурентоспособности предприятия можно рассматривать как графическую интерпретацию, в которой каждая ось характеризует один из параметров конкурентоспособности (одно- или многокритериальная система) и в комбинации отражает позицию предприятия в конкурентной среде.

Характеристика конкурентных сил и определение типа рынка является одним из этапов диагностики конкурентной среды и осуществляется экспертным путем на основе модели пяти сил М. Портера (таблица 3).

Ценность модели пяти сил конкуренции состоит в том, что она помогает определить структуру этих сил и характер конкурентной борьбы на рынке. Наиболее острая конкуренция возникает в том случае, когда эти пять сил создают жесткие условия на рынке, обеспечивая на перспективу субпаритетную доходность или одинаковую убыточность для большинства предприятий.

Для оценки влияния отдельных факторов конкурентной среды используют 3-балльную шкалу, где 1 балл - слабое влияние, 2 балла - умеренное влияние и 3 балла - сильное влияние. По каждой конкурентной силе вычисляется среднее значение ее влияния.

Таблица 3 – Модель пяти сил Портера

Конкурентные силы	Фактор	Коэффициент	Оценка фактора в баллах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникновение новых конкурентов	1.1. Уровень входного барьера	- значительная экономия на масштабах сбыта			
		- высокий уровень финансовых инвестиций			
		- консерватизм существующей системы снабжения			
		- низкая степень дифференциации продукции			
		- необходимость привлечения постоянных Покупателей			
	1.2. Реакция существующих конкурентов	- отсутствие активной маркетинговой Политики			
		- низкая инновационная активность управленческого персонала предприятия			
- слабое использование методов ведения конкурентной борьбы					
<i>Среднее значение силы воздействия проникновения новых конкурентов (<math>I_{нк}</math>)</i>					
2. Появление товаров-заменителей	2.1. влияние товаров-заменителей	- преимущество получает товар с более низкой ценой			
	2.2. Противозаконная имитация существующих изделий	- тенденция к реализации дешевых и менее качественных товаров			
		- отсутствие существенных разногласий в ассортименте основных конкурентов			
		- появление большого количества товаров-заменителей, полученных в результате дублирования известных торговых марок			
<i>Среднее значение силы воздействия товаров-заменителей (<math>I_{мз}</math>)</i>					
3. конкурентная сила покупателей	3.1. Влияние покупателей на конъюнктурные позиции предприятия	- высокая степень организации потребителей			
		- большие возможности покупателей в выборе товаров-аналогов			
		- высокая степень стандартизации продукции			
		- высокая изменчивость вкусов и предпочтений потребителей относительно товаров предприятия			

1	2	3	4	5	6
	3.2. Торговая сила потребителей	- рост уровня информированности покупателей о товарах - высокая ценовая эластичность товара			
<i>Среднее значение силы воздействия покупателей (I<sub>пок.</sub>)</i>					
4. Конкурентная сила поставщиков	4.1. Влияние поставщиков на конкурентную позицию предприятия	- неограниченные возможности предприятия в выборе поставщика			
		- тенденция к сокращению продолжительности хозяйственных связей			
		- низкая стоимость перехода к другому Поставщику			
	4.2. ограничения ресурсного потенциала предприятия	- отсутствие собственных оборотных средств			
		- нехватка складских помещений			
<i>Среднее значение силы воздействия поставщиков (I<sub>пост.</sub>)</i>					
5. Конкуренция между существующими на рынке предприятиями	5.1. Степень интенсивности конкуренции	- обобщенный показатель интенсивности конкуренции			
		- наличие большого количества малых предприятий-конкурентов			
		- сильными конкурентами являются небольшие рынки			
		- незначительный прирост спроса на товар предприятия			
	5.2. Конкурентные позиции исследуемых предприятий	- удачное месторасположение предприятия			
		- отсутствие исследования конкурентов			
		- исследуемые конкуренты фактически не имеют сильных конкурентных преимуществ			
<i>Среднее значение силы влияния интенсивности конкуренции между существующими предприятиями (I<sub>к</sub>)</i>					

По результатам экспертной оценки конкурентных сил рассчитывают коэффициент общего влияния конкурентной среды на деятельность предприятия ( $K_{\text{влияния}}$ ) (формула (1)):

$$K_{\text{влияния}} = 0,2 * I_{\text{нк}} + 0,2 * I_{\text{тз}} + 0,3 * I_{\text{пок.}} + 0,1 * I_{\text{пост.}} + 0,2 * I_{\text{к}}, \quad (1)$$

Высоко ценится значимость влияния покупателей на конкурентоспособность предприятия, поскольку в зависимости от ее уровня конкурентной среды может быть квалифицированным как «рынок потребителя», так и «рынок производителя».

При этом показатель общего влияния конкурентной среды менее 1,5 свидетельствует о максимально благоприятную ситуацию для развития предприятия в конкурентной среде, минимальное влияние конкурентных сил, то есть ситуацию, в которой рыночная позиция предприятия близка к монополюной.

В пределах от 1,5 до 2,0 конкурентную среду предприятия является олигополистическим, для которого характерна незначительное количество производителей одинакового товара, существует дефицит необходимой информации, затруднен доступ к ресурсам.

Свидетельствует о рынке монополистической конкуренции значение коэффициента влияния в пределах 2,0-2,5, а это предполагает, что продукция на рынке является дифференцированной, усложняет процесс входа на рынок и выхода из него, предприятия имеют возможность влиять на цену продукции. Значение коэффициента общего воздействия более 2,5 указывает на неблагоприятную для развития предприятия рыночную ситуацию с максимальным влиянием конкурентных сил, свидетельствует о типе рынка, близкий к условиям совершенной конкуренции.

Таким образом, с точки зрения конкурентной ситуации в отрасли и на рынке конкуренция может быть совершенной и несовершенной - монополистической или олигополистической, прекращая свое существование в случае чистой монополии одного предприятия. При этом знание основных особенностей различных типов рынков и конкуренции важно для методически осознанного и обоснованного создания конкурентной среды предприятия.

Также одним из графических методов оценки конкурентоспособности предприятия является многоугольник конкурентоспособности. Исследование конкурентов, в обязательном порядке, должно быть направлено на те же сферы, которые были предметом анализа конкурентоспособного потенциала собственного предприятия. Это может обеспечить сравнимость результатов. Удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и основных конкурентов является построение многоугольника конкурентоспособности.

Метод построения многоугольника конкурентоспособности предоставляет предприятию возможность графически отобразить достоинства и недостатки – как свои собственные, так и конкурентов – на основе определенного круга показателей (рисунок 1). Число этих показателей, равно как и число самих конкурентов, может быть существенно расширено с целью более детального анализа состояния конкурентоспособности.



Рисунок – 1 - Многоугольник конкурентоспособности: - фирма А; -- фирма Б

Накладывая многоугольники конкурентоспособности разных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому. Недостатками данного метода являются применение экспертного метода, т. е. привнесение своей субъективной оценки, трудность в количественном выражении таких качественных характеристик, как послепродажное обслуживание, и т. д. Данный метод не позволяет получить точную количественную оценку характеристик предприятий по заданным критериям. Положительные стороны данного метода: он наглядно показывает слабые и сильные стороны предприятий, позволяет достаточно быстро и легко определить положение исследуемого предприятия относительно его конкурентов.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Мокронос А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность. Екатеринбург . : 2014. С. 74.

Метод STEP-анализа позволяет охарактеризовать внешнюю экономическую ситуацию комплексно, оценивая влияние факторов: общественных, технологических, экономических, политических, правовых. анализ осуществляется по схеме «фактор - предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, на горизонтальной оси которой определяются факторы макросреды, на вертикальной - сила их влияния в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты STEP-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию в области производства и коммерческой деятельности.

Одним из самых распространенных инструментов стратегического анализа позиции предприятия (потенциала) в конкурентной борьбе является метод SWOT-анализа (название образовалось как аббревиатура четырех английских слов: strengths, weaknesses, opportunities, threats - SWOT, что в переводе означает «силы, слабости, возможности, угрозы»). Применение SWOT-анализа должно способствовать (таблица 4): приложению усилий по преобразованию слабостей в сильные стороны, угроз в возможности; развитию сильных позиций в соответствии с ограниченными возможностями.

Таблица 4 - Матрица SWOT-анализа потенциала конкурентоспособности предприятия

	Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	стратегия использования преимуществ для реализации возможностей	стратегия реализации возможностей для преодоления слабостей
Угрозы	стратегия использования преимуществ для нейтрализации угроз	стратегия, направленная на минимизацию слабых сторон и избежание внешних угроз

Таким образом, метод SWOT-анализа обеспечивает как учет внешних угроз и возможностей, так и оценки эффективности использования потенциала предприятия в конкурентной среде.

Метод SPACE-анализа является производным от SWOT-анализа и применяется для оценки сильных и слабых сторон деятельности небольших предпри-

ятий по следующим группам критериев:

- финансовая сила предприятия (ФС) (оценивается по показателям рентабельности инвестиций, динамики прибыли и уровня финансовой устойчивости);

- конкурентоспособность предприятия (КП) (оценивается по показателям доли предприятия на рынке, рентабельности реализации продукции и конкурентоспособности продукции);

- привлекательность отрасли (ПО) (определяется по уровню ее прибыльности, стадией жизненного цикла, зависимости от рыночной конъюнктуры);

- стабильность отрасли (СО) (определяется по стабильности прибыли, уровнем развития инновационной деятельности и маркетинговыми и рекламными возможностями).

Каждый показатель, характеризующий ключевые критерии, оценивается по десятибалльной шкале на основе сравнения фактических значений финансовых коэффициентов с нормальным уровнем для предприятия и путем изучения статистической информации по экономическому положению отрасли.

На основе изучения ключевых критериев в составе каждой группы составляется матрица направленной стратегии в системе координат SPACE и строится вектор позиции предприятия, оценивается (рисунок 2).

Положение вектора определяет тип рекомендованной стратегии (консервативная, защитная, конкурентная, агрессивная) для улучшения ПКП.

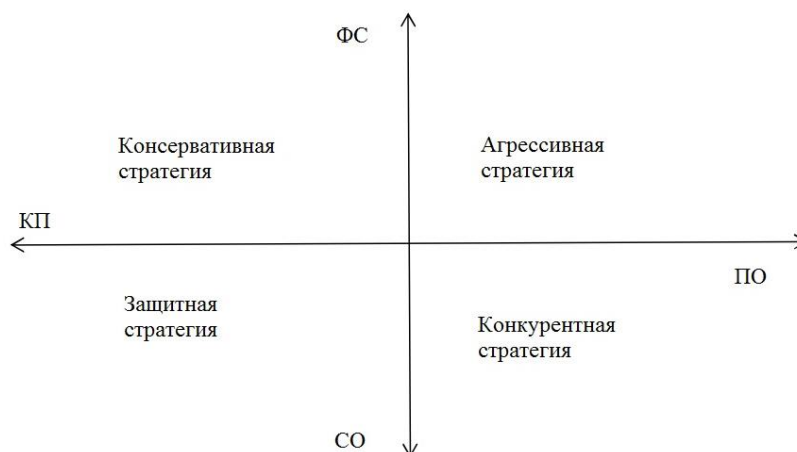


Рисунок 2 – Система координат STEP – Анализа

Метод GAP-анализа разработан в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии. Он предусматривает попытку найти методы разработки стратегии и способы управления, которые позволяют предприятию отвечать наиболее высокому уровню требований. Подобный анализ может осуществляться как для бизнес-единиц отдельного предприятия, так и для группы предприятий, а его результатом является разработка мер по ликвидации разрыва между желаемой и прогнозируемой деятельностью.

Попыткой объединить все элементы целостного взгляда на бизнес стала разработка метода анализа LOTS (с шведской -лоцман), целью которого является разработка мероприятий для наиболее полного удовлетворения требований покупателей.

PIMS-анализ (Profit Impact of Market Strategy), или анализ уровня влияния выбранной стратегии на величины прибыли и выручки – это метод, основанный на использовании эмпирической модели, связывающей широкий диапазон стратегических переменных (таких, как рыночная доля, качество продукта, вертикальная интеграция) и ситуационных переменных (скорость роста рынка, стадия развития отрасли, интенсивность потоков капитала) с величиной прибыльности и способностью организации генерировать выручку. Метод PIMS-анализа был разработан в середине 60-х гг. в компании «General Electric» и основан на результатах анализа деятельности более чем 150 больших и малых компаний. цель проведения этого анализа заключается в определении стратегий, которые стоит выбирать в конкретных рыночных условиях.

Метод изучения профиля объекта заключается в идентификации и количественном оценке (по единой относительной или балльной шкале) характеристик, которые определяют степень лояльности потребителей к предприятию.

Профиль в этом контексте является совокупностью специфических параметров, характеризующие объект анализа и благодаря которым он известен целевой группе потребителей.

Одной из самых популярных моделей стратегического анализа конкурен-



тоспособности потенциала модель СЭ / McKinsey (модель анализа Мак-Кинси 7S), разработанная специалистами корпорации «General Electric» совместно с консалтинговой компанией «McKinsey & Co» еще на начале 1970-х гг. В основу метода положены следующие основные оценочные показатели: стратегическое положение предприятия, привлекательность рынка.

Так, стратегическое положение предприятия рекомендуется оценивать по следующим показателям: сопоставимая мощность предприятия, доля рынка, рентабельность, чистый доход, технологическое состояние, руководство и персонал. Привлекательность рынка рекомендуется оценивать по следующим показателям: абсолютная емкость рынка, темпы роста рынка, ценообразования, структура конкуренции, отраслевая норма прибыли.

Экспертный институт Торгово-промышленной палаты России в 1996г. предложил собственную систему анализа конкурентоспособности 111- 555, которая основывается на экспертном оценивании следующих факторов: конкурентоспособность продукции, ее качество и цена. шкала оценки была выбрана от 0 до 5 баллов, причем один балл означает низкий уровень фактора, по мнению эксперта, а пять баллов - высокий уровень. Понятно, что для цены продукции один балл - это лучшая оценка, а для конкурентоспособности и качества продукции - плохая.

По результатам исследований были получены такие классические сочетания:

–551 - традиционное (высокая конкурентоспособность, высокая качество, низкая цена). Это наилучшее сочетание с точки зрения обеспечения и содержание конкурентоспособности, характерное для многих товаров японских и американских компаний, некоторых европейских предприятий;

–555 - европейское (все высокое);

–511 - восточноазиатское (высокая конкурентоспособность при низком качестве и низкой цене).

Таким образом, использование стратегического подхода при определении

уровня сформированности и эффективности использования потенциала конкурентоспособности предприятия позволяет структурно выявить всю совокупность его направлений и приоритетов обеспечения и защиты состояния конкурентного лидерства на рынке.

### **1.3 Мероприятия по повышению конкурентоспособности предприятия**

Существует несколько путей повышения конкурентоспособности предприятия:

- 1) Постоянное использование нововведений.
- 2) Поиск новых, более совершенных форм выпускаемого товара.
- 3) Выпуск продукции такого качества, которое бы отвечало государственным и мировым стандартам.
- 4) Сбыт товаров в те сегменты рынка, где наиболее высокие требования к качеству и сервисному обслуживанию.
- 5) Использование только высококачественного сырья и материалов.
- 6) Постоянное обучение и переподготовка кадров.
- 7) Повышение материальной заинтересованности работников и улучшение условий труда.
- 8) Проведение маркетинговых исследований рынка, с целью установления потребностей покупателей.
- 9) Анализ своих конкурентов, для выявления своих сильных и слабых сторон.
- 10) Поддержание контактов с научно-исследовательскими организациями и инвестирование научных разработок, направленных на повышение качества продукции.
- 11) Использование наиболее эффективных рекламных мероприятий.
- 12) Регистрация своего товарного знака и использование фирменных марочных изделий.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Портер М. Конкуренция. М. : 2014. С. 108.

Используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность, так и укрепить свою финансовую устойчивость. Проблемы повышения конкурентоспособности отечественной продукции являются одними из наиболее сложных и актуальных. Необходимо, чтобы они находили свое решение на уровне российских регионов, т. к. именно здесь происходит непосредственное воплощение в жизнь намечаемых проектов. На коротком отрезке времени необходимо предпринять усилия как со стороны исполнительной власти, так и бизнеса, чтобы сельское хозяйство могло обновить устаревшие сельскохозяйственные машины, использовать достижения научно-технического прогресса и перенимать опыт других стран. Наряду с поддержкой отечественных производителей конкурентной продукции, надо совершенствовать рыночную инфраструктуру на товарном и потребительском рынках, устранять негативное воздействие на конкуренцию со стороны монополистов и различного рода посредников. Необходимо упростить доступ производителей сельхозпродукции на потребительский рынок. Устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминантов конкурентоспособности.<sup>4</sup>

Организационные меры, которые могут быть направлены на повышение конкурентоспособности компании, представлены ниже:

- обеспечение качественных и технико-экономических показателей, позволяющих получить приоритетный статус на рынке;
- изменение качества продукции или его технико-экономических характеристик и свойств, учитывая требования потребительских запросов, повышенное внимания к надёжности продукции;
- обнаружение и обеспечение преимуществ товаров в сравнении с его заменителями;
- выявление недостатков и преимуществ товаров-заменителей, выпуска-

---

<sup>4</sup> Габибова М. Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия. М. : 2015. С. 85-87.

емых конкурентами, и последующее использование результатов проведённых мероприятий на собственном предприятии;

- определение теоретически возможных модификаций продукта с помощью повышения качественных характеристик, например, таких как надёжность, долговечность, экономичность в эксплуатации, улучшение внешнего оформления (дизайна);

- выявление и применение ценовых факторов повышения конкурентоспособности товаров, в том числе, применяемых компаниями-конкурентами (сроков и объема гарантий, скидок с цены);

- выявление и применение возможных приоритетных сфер реализации продукции, в особенности новой продукции;

- дифференцирование продукции, обеспечивающее довольно устойчивое предпочтение потребителей, которое они отдают определённым видам взаимозаменяемой продукции;

- непосредственное воздействие на потребителя путём искусственного ограничения поступления на рынок новых и более прогрессивных товаров, проведение активной рекламной кампании, предоставления денежного или товарного кредита, в частности, путём рассрочки платежа, а также лизинга.

Финансовая устойчивость предприятия на прямую зависит от его конкурентоспособности.

Если рассматривать профессиональное образование как систему, то в ней необходимо выделить два этапа.

Первый - собственно профессиональная подготовка. Второй - последующие усилия, предпринимаемые для углубления, расширения и дополнения ранее приобретенной квалификации. Переподготовка - обучение, связанное с необходимостью изменения специальности вследствие изменений в профессиональной структуре занятости, изменений в трудоспособности работника и др. Повышение квалификации - обучение, обусловленное изменением характера и содержания труда специалистов на занимаемой должности, моральным старе-

нием знаний.

При этом в зависимости от преследуемых целей приобретенная ранее квалификация должна быть сохранена, приведена в соответствие с изменившейся обстановкой или использована для профессионального продвижения по службе. Данный подход к повышению квалификации непосредственно вытекает из концепции непрерывного образования, в основе которой лежит принцип организации ступенчатого производственного обучения персонала.

Под непрерывностью подготовки понимается не эпизодическое переобучение работников в связи с устареванием их квалификации, а планируемый на основе прогнозов развития средств производства преемственный процесс систематического повышения квалификации и расширения ее объема по принципу перехода от менее к более сложным профессиям, от узкой специализации к многопрофильности. Такое планирование процесса развития потенциала рабочей силы в соответствии с развитием материально-технической базы сводит к минимуму потребность в срочных и малоподготовленных мероприятиях по переобучению работников новым профессиям.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Гутнов Р.Р. Современная концепция управления человеческими ресурсами. М. : 2014. С. 55.

## 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ АО «ТЕХСЕРВИС»

### 2.1 Краткая характеристика АО «Техсервис»

Акционерное общество «Техсервис» расположено по адресу: город Благовещенск, улица Пограничная 80. Общество является юридическим лицом и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Предприятие находится в частной собственности, действует с 05.10.2005 года. Директором является Бобылева Юлия Владимировна.

Местонахождение: Российская Федерация, 675000, Амурская область, г. Благовещенск, Амурская область ул. Пограничная, 80.

Миссия организации - поставлять оборудование, обеспечивающее рост прибыли покупателей и дилеров.

Целями деятельности Общества являются: расширение рынка товаров и услуг, удовлетворение общественных потребностей в товарах, работах и услугах, а также извлечение прибыли.

Отраслевая принадлежность предприятия – торговля.

Основными видами деятельности Общества являются:

- техническое обслуживание и ремонт автотранспортных средств;
- торговля оптовая прочими машинами, оборудованием и принадлежностями;
- деятельность по финансовой аренде (лизингу/сублизингу);
- торговля автотранспортными средствами;
- торговля оптовая водопроводным и отопительным оборудованием и санитарно-технической арматурой;
- организация обучения и подготовки специалистов по ремонту, обслуживанию и эксплуатации торгового и банковского оборудования;
- осуществление других работ и оказание других услуг, не запрещенных и не противоречащих действующему законодательству РФ.

АО «Техсервис» действует на рынке города Благовещенска с 05.10.2005 года.

Организационно-правовая форма – акционерное общество.

Акционерное общество – это организационно правовая форма существования и функционирования предприятий, формирующих свой капитал посредством выпуска и продажи акций. Акционерное общество создается на основе добровольного соглашения юридических и физических лиц.

Акционерное общество имеет своей целью совместную деятельность, направленную на получение прибыли в интересах акционеров. Процедура такого «согласия» обычно сводится к тому, что в течение установленного периода времени акционеры данного общества имеют преимущественное по сравнению с другими, не состоящими в обществе лицами, право на приобретение реализуемых акций.

Уставный капитал отражает принципиальное отличие хозяйственных обществ вообще и АО в частности: для этого вида организаций фиксируется минимальный размер имущества, гарантирующего интересы их кредиторов. Если по окончании второго или любого последующего финансового года стоимость чистых активов АО окажется ниже уставного капитала, общество обязано объявить об уменьшении последнего; если же указанная стоимость становится меньше определенного законом минимума, то общество подлежит ликвидации. Таким образом, уставный капитал образует нижнюю допустимую границу чистых активов общества, которые обеспечивают гарантию интересов его кредиторов. Учредительного договора может не быть вообще (если у общества один учредитель), а устав обязателен. У этих двух документов качественно различные функции: договор фиксирует главным образом взаимоотношения участников, а устав - отношения организации с участниками и третьими лицами. Одна из основных задач устава - фиксация уставного капитала как меры ответственности общества перед третьими лицами. К моменту регистрации уставный капитал должен быть оплачен не менее чем наполовину, оставшаяся часть подле-

жит оплате в течение первого года деятельности общества. Высшим органом АО является общее собрание его участников (кроме того, создается исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство деятельностью). К его исключительной компетенции ГК РФ относит следующие вопросы:

- изменение устава, включая изменение размера уставного капитала;
- образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий;
- утверждение годовых отчетов и балансов, распределение прибыли и убытков;
- избрание ревизионной комиссии;
- реорганизация и ликвидация общества.

Имеющиеся в законе основные признаки закрытого акционерного общества сводятся к следующим:

- закрытое акционерное общество может распределять свои акции только среди учредителей или иного, заранее известного круга лиц, общее число которых не превышает пятидесяти;
- закрытое акционерное общество не вправе проводить открытую подписку на свои акции;
- акционеры закрытого акционерного общества имеют преимущественное право приобретения акций, продаваемых другими акционерами данного общества.

Основанием для принятия указанных решений могут быть, в частности:

- истечение срока, указанного в учредительных документах;
- достижение цели, ради которой общество было создано;
- признание судом регистрации общества недействительной;
- отказ участников от уменьшения уставного капитала в случае его неполной оплаты в течение первого года деятельности общества;
- уменьшение стоимости чистых активов ниже минимально допустимой величины уставного капитала по окончании второго или любого последующего



года.

Вид собственности - частная собственность.

Вид организации по классификации ОКОГУ – организации, учрежденные юридическими лицами или гражданами, или юридическими лицами и гражданами совместно.

Местонахождение: Российская Федерация, 675000, Амурская область, г. Благовещенск, Амурская область ул. Пограничная, 80.

Миссия организации - поставлять оборудование, обеспечивающее рост прибыли покупателей и дилеров.

## 2.2 Анализ внутренней среды АО «Техсервис»

Управление в АО «Техсервис» осуществляется на основе линейно-функциональной организационной структуры, которая изображена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Организационная структура АО «Техсервис»

Структура системы управления АО «Техсервис» - упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Структура системы управления является формой разделения и коопера-

ции управленческой деятельности, в рамках которой происходит процесс управления, направленный на достижение поставленных целей организации.

Элементами структуры являются отдельные работники и службы аппарата управления; отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые носят линейный и функциональный характер.

Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

Основу линейно-функциональных структур составляет принцип построения и специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации, по которым на каждом уровне управления формируются функциональные службы.

Недостатком линейно-функциональных структур управления является увеличение времени движения информации, что влияет на скорость и своевременность принятия управленческих решений. Однако данный недостаток не является существенным для АО «Техсервис», так как при небольших масштабах предприятия и малом числе уровней иерархии управления использование линейно-функциональной структуры не окажет заметного влияния на увеличение времени движения информации.

Для исследуемого предприятия использование линейно-функциональной структуры управления является наиболее рациональное.

АО «Техсервис» является дочерним от предприятия «Техсервис», холдинга, включающего в себя Группу компаний «Техсервис», специализирующейся на поставках тяжелой техники, запчастей, материалов и комплектующих. География компании «Техсервис» восточносибирского дивизиона включает в себя 6 представительств в городах: Благовещенск, Иркутск, Чита, Якутск, Нерюнгри, Улан-Удэ. Все представительства компании «Техсервис» имеют ав-

торизованные сервисные центры, которые укомплектованы всем необходимым диагностическим и ремонтным оборудованием, а также сервисными машинами, позволяющими оперативно реагировать на обращение клиента. Все это дает возможность готовить спецтехнику к продаже и выполнять ее ремонт и обслуживание на самом высоком уровне. Высшим органом управления Общества является Общее собрание участников. Руководство текущей деятельностью Общества осуществляется единоличным исполнительным органом Общества - Генеральным директором и коллегиальным исполнительным органом - Правлением. Полномочия Правления Общества регламентируются Уставом Общества и Положением о Правлении. Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью Общества, за исключением вопросов, отнесенных к компетенции Общего собрания участников и Правления Общества. Полномочия Генерального директора определяются Уставом Общества и трудовым договором.

Цель системы управления Обществом - создание организационных условий для эффективного использования ресурсов и достижения целей, поставленных перед Обществом Компанией.

Основополагающим нормативным документом Общества, описывающим структуру и систему управления предприятием, является Положение о системе управления АО «Техсервис», которое после согласования Правлением Общества утверждается Учредителем. Документ носит обязательный характер для исполнения должностными лицами и работниками Общества и устанавливает:

- место закрытого акционерного Общества «Техсервис-Благовещенск»;
- принципы организации управления Обществом;
- контроль за функционированием системы охраны труда в компании;
- основные элементы системы управления, порядок их организации и стандарты взаимодействия.

Таблица 5 – Основные элементы системы управления Обществом

Элемент системы управления	Отражаемые принципы
Цели и ключевые показатели	Деятельность Общества носит целенаправленный характер, степень достижения целей описывается конечным набором измеряемых параметров.
Бизнес-процессы	Цели достигаются выполнением взаимосвязанных работ, выстроенных в систему бизнес-процессов.
Организационная структура	Полномочия и ответственность за решения, утверждение, экспертизу, исполнение и контроллинг, бизнес-процессам, целям, активам распределены между должностными лицами, структурными подразделениями Общества.
Информационно-документационные потоки	Согласованное и эффективное взаимодействие менеджеров и исполнителей при выполнении бизнес-процессов достигается за счет оперативного документирования фактов деятельности и четкого распределения информации.

Высший уровень управления организаций представлен Генеральным директором. Руководители среднего уровня управления обеспечивают реализацию политики функционирования АО «Техсервис», разработанной высшим руководством, и отвечают за доведение более детальных заданий до подразделений и отделов, а также за их выполнение. В АО «Техсервис» это ведущий специалист.

Низший уровень управления представлен заведующим производства, менеджерами. Это руководители, находящиеся непосредственно над рабочими и другими работниками.

Следует отметить, что на всех уровнях управления руководители выполняют не только чисто управленческие, но и исполнительские функции.

Управление персоналом начинается с выработки кадровой политики, учитывающей стратегические цели предприятия и условия формирования рынка труда. К числу этих условий относятся: свободный выбор сферы приложения своих способностей; конкуренция между работниками и работодателями; мобильность рабочей силы – профессиональная и территориальная; общий уровень занятости; уровень оплаты труда, учитывающий прожиточный минимум.

Кроме управленческого персонала на предприятии ведет свою деятельность техническая служба, бухгалтерия и рабочий персонал.

В компании АО «Техсервис» представлена линейно-функциональная организационная структура. Линейно-функциональная структура управления предприятия состоит из: линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу; специализированных обслуживающих функциональных подразделений. Ниже дана характеристика каждого подразделения.

Бухгалтерия – представляет собой наиболее организованную часть информационного обеспечения управленческих поставок решений. Это единственный источник документально обоснованной и системно обеспеченной экономической информации о фактическом наличии и использовании имущества и ресурсов организации, хозяйственных процессах и результатах деятельности, долговых обязательствах, расчетах и претензиях.

Рациональность организации бухгалтерского учета в значительной степени зависит от правильности определения структуры бухгалтерии и бухгалтерского аппарата. Бухгалтерия является самостоятельной структурной единицей организации.

Основные функции подразделения:

- ведение бухгалтерского и налогового учета финансово-хозяйственной деятельности;
- своевременное и качественное составление первичных документов, передача их в установленные сроки для отражения в бухучете;
- обеспечение сохранности бухгалтерских документов;
- учет основных фондов;
- организация расчетов по хозяйственным договорам;
- обеспечение строгого соблюдения кассовой и расчетной дисциплины, расходование денежных средств по назначению;
- осуществление предварительного контроля за своевременным и правильным оформлением документов и законностью совершаемых операций;
- обеспечение своевременного и правильного отражения на счетах бухгалтерского учета и отчетности хозяйственных операций.

Дирекция – эта группа управленческих работников обеспечивает интересы и потребности владельцев акций, вырабатывает политику организации и способствует ее практической реализации.

Основные функции подразделения:

- подписи всех правовых, бухгалтерских документов предприятия;
- принятие на работу работников предприятия;
- утверждение по согласованию с курирующим органом администрации города штатное расписание предприятия;
- издание приказов и распоряжений, обязательные для исполнения всеми работниками предприятия;
- организация обеспечения сохранности имущества предприятия, обеспечение ведения бухгалтерского учета и отчетности;
- распоряжение имуществом предприятия в пределах, установленных уставом;
- обеспечение безопасности условий труда работников;
- обеспечение выполнения обязательств по договорам.

Технический отдел – отвечает за техническое обеспечение предприятия.

Функциями данного отдела является:

- техническое оснащение предприятия;
- обеспечение эффективности проектных решений;
- разработка и выпуск технических чертежей;
- анализ потребности в новом инструменте и оборудовании;
- экономическое обоснование необходимости переоборудования;
- размещение заказов на новое оборудование в сторонних организациях;
- организация приемки спецтехники;
- контроль за поставками спецтехники;
- организация складского хозяйства в соответствии с требованиями организации труда, правил техники безопасности, санитарии, пожарной безопасности;

– складирование, хранение и учет спецтехники.

На основе данных бухгалтерской и статистической отчетности рассмотрим показатели экономической деятельности АО «Техсервис» за 2014-2016 годы. В таблице 6 представлены основные финансовые показатели деятельности АО «Техсервис».

Таблица 6 – Основные финансовые показатели деятельности АО «Техсервис»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Темп роста, %	Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
Выручка	743444	627435	579016	77,8	649578
Себестоимость продаж	660073	551067	510172	77,2	573770
Коммерческие расходы	67597	53973	44029	65,1	55199
Прибыль (убыток) от продаж	15774	22395	24815	157,3	20995
Текущий налог на прибыль	614	183	183	29,8	326
Проценты к уплате	23532	32742	24088	102,4	611
Чистая прибыль (убыток)	2659	10088	5493	206,6	26784
Совокупный финансовый результат периода	2659	10088	5493	206,6	26784

Общая сумма доходов по АО «Техсервис» за 2016 год составила 5493 тыс. рублей.

По сравнению с периодом 2014 года, рост доходов составил 579016 тыс. руб. За 2016 год прибыль от продаж составила 24815 тыс. руб. Чистая прибыль в 2017 году составила 5493 тыс. руб., рост составил 53,7 %. В целом отмечен спад по всем показателям, за исключением прибыли от продаж. Она увеличилась с 2014 года до 24815 тыс. руб. в 2016, что составило 57,3 % прироста.

Одними из важнейших показателей эффективности деятельности предприятия являются показатели рентабельности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим.

Динамика показателей рентабельности деятельности АО «Техсервис» проанализирована и представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика показателей рентабельности деятельности АО «Техсервис»

Наименование показателя	2014 г.	2016г.	2016 г.	Абсолютный прирост, тыс. руб.	
				2015/2014 гг.	2016/2015 гг.
Выручка, тыс. руб.	743444	627435	579016	-116009	-48419
Себестоимость продаж, тыс. руб.	660073	551067	510172	-109006	-40895
Коммерческие расходы, тыс. руб.	67597	53973	44029	-13622	-9944
Управленческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0	0
Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	727670	681408	554201	-109006	-40895
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	15774	22395	24815	6621	2420
Рентабельность продаж, %	2,1	3,6	4,3	1,5	0,7
Рентабельность затрат на производство, %	2,4	4,5	4,9	2,1	0,4

Необходимо найти полную себестоимость продаж, которая образуется суммированием себестоимости продаж, коммерческих и управленческих расходов. А также рассчитать коэффициент рентабельности затрат на производство за 2015, 2014 годы. Исходя из полученных данных, наблюдается положительная динамика роста рентабельности продаж, рентабельности затрат на производство и рентабельности производственных расходов в период с 2014 по 2016 год.

Рентабельность затрат на производство увеличилась в 2015 году составила 4,3 %, рентабельность продаж 3,6 %.

Таким образом, в целом, на предприятии наблюдается отрицательная динамика финансовых показателей, что является результатом кризиса 2014 года.

### 2.3 Оценка внешней среды АО «Техсервис»

Любая организация существует и функционирует в определенной внешней среде (рисунок 4), которая формирует культуру, структуры, создает благо-



приятные и угрожающие условия. Все внешние факторы делятся на две основные группы: прямого воздействия (ближняя среда) и косвенного воздействия (дальняя среда). Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на организацию и сами испытывающие на себе прямое влияние организации. К ним относятся поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, законы государственного регулирования. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, не оказывающие немедленного воздействия на организацию, но, тем не менее, влияющие на неё: состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения. Изменение одного фактора окружения может обуславливать изменение других, то есть они являются взаимосвязанными.<sup>6</sup>

Количество факторов, на которые организация должна реагировать, а также степень вариативности каждого фактора, определяет сложность внешней среды. Скорость, с которой происходят изменения в окружении организации, называют подвижностью среды. Относительное количество информации, которой располагает организация о среде, и неуверенность в её точности определяет неопределенность внешней среды. Взаимосвязанность, сложность, подвижность и неопределенность – это основные характеристики внешней среды.

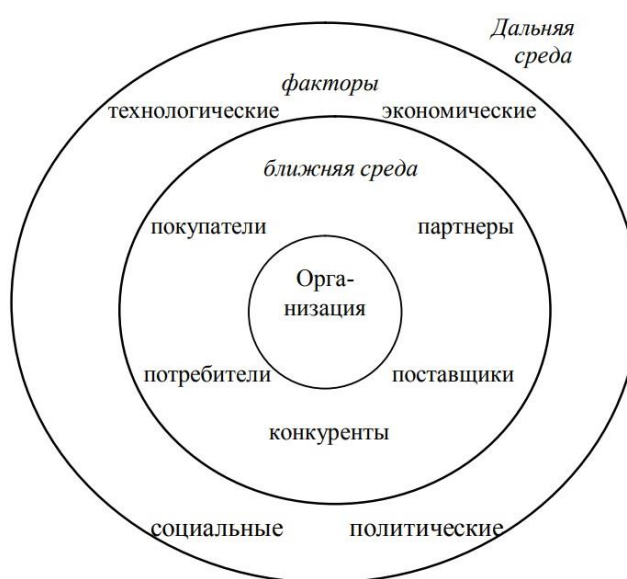


Рисунок 4 - Внешняя среда организации

<sup>6</sup> Буркина Т.А. Анализ внешней среды организации. Сызрань : 2007. С. 145.

На сегодняшний день в городе Благовещенск АО «Техсервис» является самым крупным предприятием в отрасли неспециализированной оптовой торговли. Предприятие имеет самый большой ассортимент товаров и оказываемых услуг на рынке спецтехники. Существующие компании-конкуренты могут представлять угрозу, только используя ассортиментную составляющую, например, продавать очень узкоспециализированные товары.

Принимая во внимание монополистическое положение АО «Техсервис», риск появления крупных компаний-конкурентов будет невысок. Учитывая сложившуюся экономическую ситуацию в стране, количество конкурентов после 2014 года начало сокращаться.

Продукция, реализуемая компанией, является дифференцированной, и несмотря на незначительное число конкурентов на рынке, у потребителей продукции, практически, нет выбора компании, к которой можно обратиться. Несмотря на это, компания ведёт активную маркетинговую и рекламную политику для привлечения новых клиентов.

Поставщиками АО «Техсервис» являются организации, занимающиеся оптовой торговлей спецтехники, которые удовлетворяют организацию по следующим критериям:

- стоимость поставляемого товара;
- гарантия качества поставляемого товара;
- график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставок.

Основными поставщиками продукции АО «Техсервис» являются компании Case, Zoomlion, Doosan, Changlin, Shaanxi-Shacman, Урал, ХСМГ.С вышеперечисленными и другими поставщиками у АО «Техсервис» заключены долгосрочные договоры на поставку оборудования, а также запасных частей для него, на взаимовыгодных условиях. Несмотря на существующие прочные связи с поставщиками, АО «Техсервис» продолжает поиск новых поставщиков, с более выгодными условиями для обе-

их компаний.

Если учитывать, что сферой деятельности организации является оптовая неспециализированная торговля, а именно продажа спецтехники и запасных частей для неё, можно сделать вывод, что в данной деятельности товаро-заменители оказывают определённое влияние, но из-за низкого уровня конкуренции, на рынке их влияние не очень значительно.

PEST-анализ - позволит выявить влияние экономических, социальных, технологических и политических факторов внешней среды на деятельность АО «Техсервис».

Известным подходом к анализу внешней среды предприятия является PEST-анализ, название которого содержит аббревиатуру английских слов: р - policy; е - economy; s - society; t - technology - то есть охватывает группу основных факторов - политических, экономических, социальных и технологических, которые влияют на организацию. Для обобщения информации о внешней среде предлагается использовать специальную таблицу.

Доказано, что этот подход не только предусматривает анализ среды, но и определяет тенденции развития с помощью сценарного прогнозирования. Однако процессы, происходящие во внешней среде, очень сложные, взаимосвязанные и содержат много противоречий, а значит, все эти процессы нужно внимательно и систематически изучать.

Для проведения PEST-анализа на предприятии обязательно должен быть полный перечень факторов влияния. Основные положения PEST – анализа:

1) Анализ каждого из четырёх компонентов, должен быть системным, так как вся эти компоненты взаимосвязаны между собой.

2) Так как реальная жизнь гораздо разнообразнее и шире, то нельзя полностью полагаться только на эти компоненты.

3) PEST-анализ не является общим для всех предприятий, так как все организации разные и для каждой из них есть свой набор факторов, влияющих на её деятельность.

Таблица 8 - PEST-анализ АО «Техсервис»

Политика		Экономика	
1	Изменения в налоговой системе	1	Рост индекса потребительских цен
2	Изменения государственного регулирования в отрасли	2	Снижение уровня занятости населения
3	Изменения государственного регулирования условий конкуренции	3	Наличие платежеспособного спроса
4	Вероятность развития военных действий в стране	4	Рост затрат на оборудование
5	Бюрократизация и уровень коррупции	5	Рост затрат на энергетику предприятия
		6	Рост затрат на сырье предприятия
		7	Рост затрат на коммуникации
Социум		Технология	
1	Изменения в базовых ценностях	1	Новые продукты
2	Изменения в уровне жизни	2	Развитие технологий
3	Влияние СМИ	3	Новые виды услуг
4	Изменение тенденций и моды		

Одним из самых распространённых и часто используемых методов используемых для поиска проблем, существующих на предприятии, используется метод построения диаграммы Исикавы.

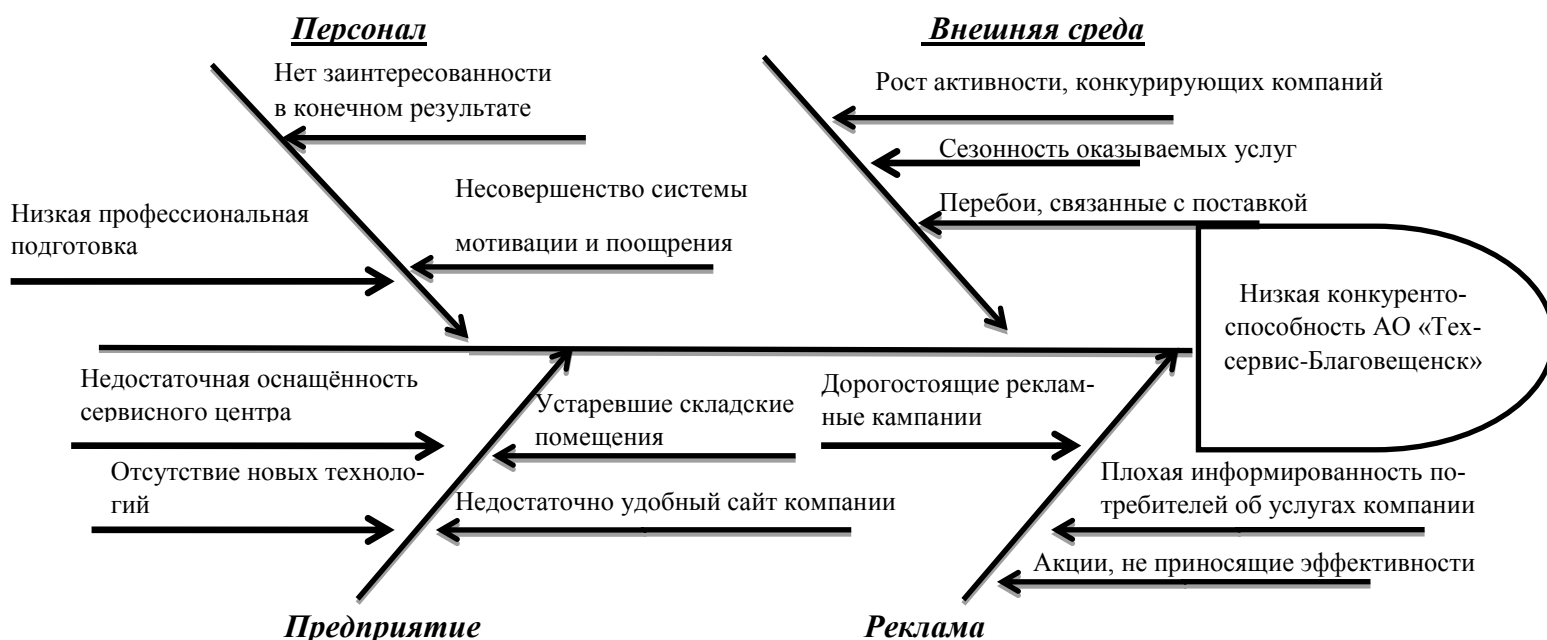


Рисунок 5 – Диаграмма Исикавы

Далее предоставим характеристики предприятий, занимающихся той же

деятельностью, что и АО «Техсервис».

В рейтинге оптовой неспециализированной торговли Амурской области после АО «Техсервис» ниже по списку идут ООО «Тандем Трейдинг» и ООО «АМУРТОРГ». Данные предприятия сильно уступают АО «Техсервис» объёму выручки и многим другим финансовым показателям, но в потенциале эти компании могут представлять большую угрозу через несколько лет, поэтому необходимо провести анализ конкурентоспособности АО «Техсервис», ООО «Тандем Трейдинг» и ООО «АМУРТОРГ», чтобы выявить сильные и слабые стороны каждого предприятия. Это поможет избежать многих проблем, связанных с конкурентоспособностью в ближайшем будущем.

Для того чтобы определить, место компании АО «Техсервис», занимаемое на рынке, и какие действия необходимо предпринять руководителю компании, для того чтобы оно оставалось конкурентоспособным на рынке сбыта продукции, необходимо проведение SWOT-анализа. С помощью данного анализа, возможно, выявить в потенциале фирмы сильные стороны, узнать о ее слабых сторонах, а также обозначить угрозы, исходящие из внешней среды и установить возможности предоставляемые организации ее окружающей средой.

Таблица 9 – SWOT- анализ компании АО «Техсервис»

	Возможности	Угрозы
1	2	3
	1. Выход на новые рынки или сегменты рынка. 2. Освоение новых направлений. 3. Успешное самостоятельное привлечение на зарубежных рынках, предложение конкурентоспособных условий финансирования 4. Сохранение позиции лидера.	1. Возрастающее конкурентное давление. 2. Долгое налаживание работы в регионах присутствия, «раскачивание» (аренда офисов, подбор персонала и т.п.) 3. Ограничения возможности вхождения в отдельные отрасли
<b>Сильные стороны</b>	<b>СИВ</b>	<b>СИУ</b>
1. Опыт работы в таких сегментах как транспорт, спецтехника и оборудование 2. Сильная команда	1. Известность бренда и опыт работы в сегменте оптовой неспециализированной деятельности	1. Наличие устойчивых связей с поставщиками и известность бренда дает преимущество, как перед конкурентами,

1	2	3
профессионалов. 3. Опыт в построении бизнес-процессов 4. Клиентоориентированность персонала 5. Наличие устойчивых связей с поставщиками 6. Устойчивая материальная база. 7. Известность бренда. 8. Большой опыт работы в сегменте деятельности.	способствует выходу на новые сегменты рынка. 2. Высокий профессионализм и наличие материальной базы позволяют выйти на новые направления деятельности. 3. Высокое качество, известность бренда, профессионализм и наличие прочных связей с поставщиками способствует сохранению позиции лидера на рынке.	начинающими освоение рынка, так и перед теми, кто уже зарекомендовал себя на рынке продаж спецтехники. 2. Долгое нахождение на рынке оптовой продажи спецтехники даёт огромное преимущество перед малоизвестными компаниями
<b>Слабые стороны</b>	<b>СЛВ</b>	<b>СЛУ</b>
1. Отсутствие опыта работы в новых отраслях: авиация, ж/д. 2. Отсутствие мощной рекламной кампании с задействованием всех основных каналов продвижения. 3. Концентрация, только на определенных регионах. 4. Отсутствие высококвалифицированного персонала	1. Отсутствие опыта работы в других отраслях препятствует выходу на новые рынки, такие как авиа и ж/д промышленность. 2. Слабая рекламная компания препятствует привлечению новых клиентов.	1. Концентрация на определенных регионах уступает позиции на незанятых регионах, что может привести к потере позиции лидера и открывает пути развития для конкурентов. 2. Отсутствие рекламы так же замедляет освоение в новых регионах. 3. Если квалификация персонала останется на прежнем уровне, это может привести к падению спроса на услуги компании

Из проведенного анализа можно заметить, что предприятие достаточно конкурентоспособное и претендует на позицию лидера. Но, слабые стороны, как и у любой организации, всё же есть:

1) Компания испытывает трудности с освоением новых сегментов рынка и расширением старых.

2) Слабая рекламная кампания не даёт «компаниям-новичкам» узнать об услугах и продукции АО «Техсервис», которые при выборе поставщика пойдут, вероятнее всего к той, которая проводит более активную рекламную кампанию.

3) Рынок спецтехники развивается очень большими темпами. Возникновение новых предприятий и агрессивная политика существующих, повышают

конкурентное давление. Компании приходится принимать новые решения для повышения своей конкурентоспособности.

По результатам выявленных угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации можно сформировать следующие направления для развития или закрепления позиции лидера на рынке:

- постоянный мониторинг мобильных параметров внешней среды;
- постоянный анализ собственного опыта, а также опыта схожих предприятий;
- пересмотреть сложившиеся взгляды на внутренний климат организации: нормы и правила поведения, отношения внутри коллектива;
- регулярное проведение четкого анализа конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон;
- пересмотреть сложившийся менеджмент, продумать варианты изменения в структуре фирмы и оказании услуг, системе мотивации премии, возможность обучения и повышения квалификации, карьерный рост;
- провести реформу в системе маркетинга: более точно определить каналы распределения, выбрать стратегию продвижения фирмы и услуг, используя рекламу и собственный имидж;
- разработать комплекс мероприятий для удержания и расширения своей клиентской базы за счет формирования и поддержания высокого уровня удовлетворенности своих клиентов.

Целесообразно придерживаться стратегии выборочного развития компании, так как привлекательность рынка в данном случае является средней, как и сила конкуренции. Целью является сохранение лидерских позиций, а также постепенное освоение новых сегментов рынка.

#### **2.4 Оценка конкурентоспособности АО «Техсервис»**

Анализ конкурентоспособности компании занимает одно из главных мест в менеджменте, потому что именно на основе этого анализа принимаются решения о дальнейшей стратегии компании. Ниже будут использованы

наиболее известные и эффективные методы для оценки конкурентоспособности .

Первым методом, использованным для оценки конкурентоспособности АО «Техсервис» был выбран Анализ 5 конкурентных сил М.Портера.

Таблица 10 - Анализ 5 конкурентных сил М.Портера

Конкурентные силы	Фактор	Коэффициент	Оценка фактора в баллах		
			1	2	3
1	2	3	4	5	6
1. Проникновение новых конкурентов	1.1. Уровень входного барьера	- значительная экономия на масштабах сбыта	X		
		- высокий уровень финансовых инвестиций		X	
		- консерватизм существующей системы снабжения	X		
		- низкая степень дифференциации продукции			
	1.2. Реакция существующих конкурентов	- необходимость привлечения постоянных покупателей	X		
		- отсутствие активной маркетинговой политики		X	
		- низкая инновационная активность управленческого персонала предприятия	X		
		-слабое использование методов ведения конкурентной борьбы			X
<i>Среднее значение силы воздействия проникновения новых конкурентов (<math>I_{нк}</math>)x</i>			1,66		
2. Появление товаров-заменителей	2.1. влияние товаров-заменителей	- преимущество получает товар с более низкой ценой		X	
		- тенденция к реализации дешевых и менее качественных товаров		X	
		- отсутствие существенных разногласий в ассортименте основных конкурентов	X		
	2.2. Противозаконная имитация существующих изделий	- появление большого количества товаров-заменителей, полученных в результате дублирования известных торговых марок	X		
<i>Среднее значение силы воздействия товаров-заменителей (<math>I_{мз}</math>)</i>			1,5		
3. Конкурентная сила покупателей	3.1. Влияние покупателей на конъюнктурные позиции предприятия	- высокая степень организации потребителей		X	
		- большие возможности покупателей в выборе товаров-аналогов		X	
		- высокая степень стандартизации продукции		X	
		- высокая изменчивость вкусов и предпочтений потребителей относительно товаров предприятия	X		
	3.2. Торговая сила потребителей	- рост уровня информированности покупателей о товарах	X		
		- высокая ценовая эластичность товара			X
<i>Среднее значение силы воздействия покупателей (<math>I_{пок.}</math>)</i>			1,83		



1	2	3	4	5	6
4. Конку- рентная си- ла постав- щиков	4.1. Влияние поставщиков на конкурентную позицию предприятия	- неограниченные возможности предприятия в выборе поставщика	X		
		- тенденция к сокращению продолжительности хозяйственных связей		X	
		- низкая стоимость перехода к другому Поставщику	X		
	4.2. Ограничения ресурсного потенциала предприятия	- отсутствие собственных оборотных средств	X		
		- нехватка складских помещений		X	
<i>Среднее значение силы воздействия поставщиков (I<sub>пост.</sub>)</i>			1,4		
5. Конку- рентная между су- ществую- щими на рынке предприяти- ями	5.1. Степень интен- сивности конкуренции	- обобщенный показатель интенсивности конкуренции			X
		- наличие большого количества малых предприятий-конкурентов		X	
		- сильными конкурентами являются небольшие рынки		X	
		- незначительный прирост спроса на товар Предприятия			X
	5.2. Конкурент- ные позиции ис- следуемых предприятий	- удачное месторасположение предприятия	X		
		- отсутствие исследования конкурентов		X	
		- исследуемые конкуренты фактически не имеют сильных конкурентных преимуществ		X	
<i>Среднее значение силы влияния интенсивности конкуренции между существующими предприятиями (I<sub>к</sub>)</i>			2,14		

$$K_{\text{влияния}} = 0,2 * 1,66 + 0,2 * 1,5 + 0,3 * 1,83 + 0,1 * 1,4 + 0,2 * 2,14$$

$$K_{\text{влияния}} = 0,33 + 0,3 + 0,55 + 0,14 + 0,45 = 1,77$$

Исходя из полученного, после анализа пяти сил М. Портера, коэффициента, можно сделать вывод, что анализируемое предприятие находится в пределах от 1,5 до 2,0. Это означает, что конкурентная среда предприятия является олигополистической, для которой характерно незначительное количество производителей одинакового товара или услуги, существует дефицит необходимой информации.

Отметим значимость влияния покупателей на конкурентоспособность предприятия, поскольку в зависимости от ее уровня конкурентную среду можно классифицировать как «рынок потребителя» или «рынок производителя».

Далее этим методом были проанализированы конкуренты АО «Техсер-

вис»: ООО «Тандем Трейдинг» и ООО «АМУРТОРГ». Коэффициент влияния у ООО «Тандем Трейдинг» составил 2,65, а у ООО «АМУРТОРГ» 2,45.

Чтобы наглядно показать сильные и слабые стороны каждого конкурента, будет построен многоугольник конкурентоспособности, основанный на данных оценки методом пяти конкурентных сил Портера (рисунок 6).

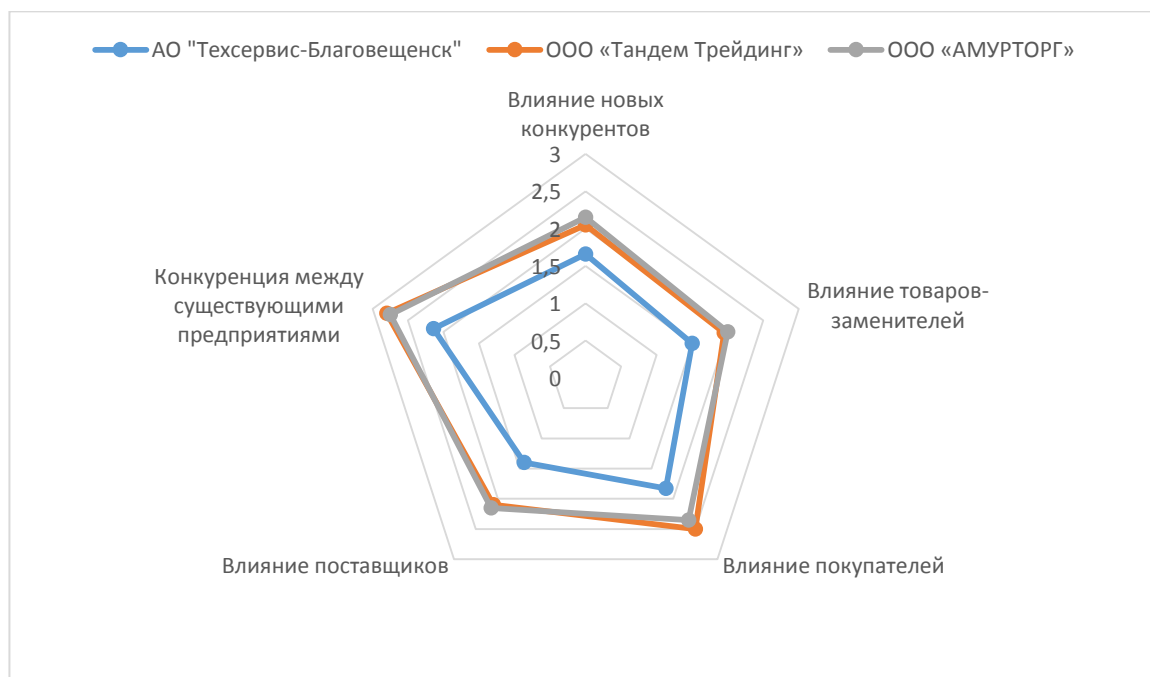


Рисунок 6 - Сравнение конкурентов

Для более полной оценки конкурентоспособности предприятия необходимо сравнить различные стороны его деятельности по отношению к конкурентам. Основными конкурентами АО «Техсервис», так же оказывающими подобные услуги, и обладающими схожим масштабом являются ООО «Тандем Трейдинг» и ООО «АМУРТОРГ».

Оценка конкурентоспособности АО «Техсервис» будет производиться рейтинговым методом. При составлении рейтингов используется методология параметрического анализа, сущность которого заключается в сравнении предприятий-конкурентов по определенным параметрам экономической и хозяйственной деятельности.

На основании выбранных показателей, взвешенных по их относительной важности, была рассчитана совокупная балльная оценка предприятий, которая

будет являться базой для определения итогового места предприятия в рейтинге. После расчетов рейтинга анализируемых предприятий по каждому из показателей, составляется сводная таблица, в которой можно отследить итоговое положение предприятия, по всем показателям в целом.

Совокупная бальная оценка предприятий определяется по формуле (2):

$$КС_{\text{пред}} = \sum_{i=1}^n a_i \times \beta_{ij}, \quad (2)$$

где  $a_i$  – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке;

$\beta_{ij}$  – значение  $i$ -го показателя конкурентоспособности  $j$ -го предприятия, определяется экспертом по бальной системе;

$n$  – количество показателей.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования:

$$a_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n}, \quad (3)$$

где  $n$  – число исследуемых объектов (количество показателей);

$r_n$  – ранг исследуемого объекта;

$S_n$  – сумма всех чисел от 1 до  $n$ .

Одной из важнейших составляющих оценки конкурентоспособности является оценка персонала предприятия. Каждый сотрудник предприятия независимо от занимаемой должности, является неотъемлемой составной частью системы обеспечения конкурентоспособности предприятия. Таким образом, деятельность абсолютно любого работника предприятия отразится на эффективности деятельности целого предприятия.

Таблица 11 – Оценка персонала фирм

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	АО «Техсервис»		ООО «Тандем Трейдинг»		ООО «АМУРТОРГ»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Качество и быстрота обслуживания клиентов	3	0,17	4	0,68	4	0,68	3	0,51
2	Деловые качества (образование, навыки умение)	4	0,14	4	0,56	5	0,7	4	0,56
3	Интеллигентность, культура взаимоотношений	6	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
4	Организованность	1	0,22	4	0,88	4	0,88	4	0,88
5	Коммуникабельность	2	0,19	4	0,76	4	0,76	3	0,57
6	Мотивация сотрудников	7	0,06	3	0,18	5	0,3	4	0,24
7	Здоровье	5	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44
8	Численность персонала	8	0,03	5	0,15	4	0,12	3	0,09
Итого			1	37	3,97	34	4,12	31	3,53

Оценка персонала предприятий показала, что лучший персонал оказался у ООО «Тандем Трейдинг» с результатом в 4,12 балла, далее по списку идет АО «Техсервис» 3,97 балла и меньше всего баллов набрала компания ООО «АМУРТОРГ», а именно 3,53 балла.

Далее была произведена оценка имиджа фирм, т.е. того, как предприятия выглядят внешне и воспринимаются общественностью в целом.

Таблица 12 – Оценка имиджа предприятий

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	АО «Техсервис»		ООО «Тандем Трейдинг»		ООО «АМУРТОРГ»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Время нахождения на рынке	2	0,3	5	1,5	3	0,9	2	0,9
2	Известность торговой марки	1	0,4	5	2	2	0,8	2	0,8
3	Общественный резонанс	4	0,1	4	0,4	3	0,3	1	0,1
4	Общественное мнение о предприятии	3	0,2	5	1	3	0,6	3	0,6
Итого		10	1	20	4,9	14	2,6	14	2,4

В результате оценки имиджа предприятий выяснилось, что наилучший показатель относительно оцениваемых предприятий-конкурентов принадлежит АО «Техсервис» 4,9 баллов, у конкурентов же оказался более низкий результат:

ООО «Тандем Трейдинг» был оценён в 2,6 балла, ООО «АМУРТОРГ» в 2,4.

Главная задача предприятия – наиболее полное удовлетворении запросов покупателей. Наиболее важными запросами являются соотношение цены и качества товаров, уровень обслуживания, близость расположения к покупателю.

Таблица 13 – Оценка потребительских предпочтений

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	АО «Техсервис»		ООО «Тандем Трейдинг»		ООО «АМУРТОРГ»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Количество торговых точек	5	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14
2	Месторасположение торговых точек	4	0,13	4	0,52	3	0,39	4	0,52
3	Уровень обслуживания	3	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6
4	Соотношение цена/качество	1	0,33	5	1,65	4	0,32	4	0,32
5	Индивидуальные скидки	2	0,27	5	1,35	3	0,81	2	0,54
Итого			1	23	4,53	19	2,46	19	2,12

По итогам оценки потребительских предпочтений наилучший результат оказался у АО «Техсервис» 4,53 балла, у конкурентов ООО «Тандем Трейдинг» 2,46 балла и ООО «АМУРТОРГ» по 2,12 балла.

В связи с тем, что качество товара является одним из главных факторов при принятии покупателем решения о покупке, рекомендуется потребительски характеристики качества товаров оценивать отдельно, таблица 14.

Таблица 14 – Оценка потребительских характеристик качества товаров

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	АО «Техсервис»		ООО «Тандем Трейдинг»		ООО «АМУРТОРГ»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Внешний вид	2	0,18	5	0,9	5	0,9	4	0,72
2	Компоненты	3	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
3	Оригинальность и новизна	7	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
4	Экологические характеристики	8	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
5	Качество	1	0,2	5	1	4	1	4	0,8
6	Уровень сервисного обслуживания	4	0,13	5	0,65	3	0,39	3	0,39
7	Многообразие	5	0,11	5	0,55	3	0,33	3	0,33
8	Индивидуальная комплектация, поставка на заказ	9	0,02	5	0,1	3	0,06	3	0,06

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Соответствие стан-Дартам	6	0,08	5	0,4	4	0,4	4	0,4
Итого		45	1	42	4,75	38	4,08	31	3,7

По итогам оценки характеристик качества товаров наивысший балл принадлежит АО «Техсервис» 4,75 баллов.

Для того чтобы обеспечить эффективную предпринимательскую деятельность, организация должна грамотно и эффективно управлять товарным ассортиментом.

Задача руководства в том, чтобы обеспечит наиболее полное соответствие товарного ассортимента запросам потребителей.

Таблица 15 – Оценка ассортимента товаров

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	АО «Техсервис»		ООО «Тандем Трейдинг»		ООО «АМУРТОРГ»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
1	Широта номенклатуры	2	0,3	5	1,5	3	0,9	3	0,9
2	Глубина ассортимента	1	0,4	5	2	4	1,6	4	1,6
3	Насыщенность	4	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
4	Гармоничность	3	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
Итого		10	1	18	4,7	14	3,5	14	3,5

Итак, среди предприятий-конкурентов выше всего был оценён ассортимент товаров АО «Техсервис» в 4,7 балла. По данным таблиц 11-15 составляется сводная таблица показателей.

Таблица 16 - Сводная таблица показателей конкурентоспособности предприятий

№ п/п	Показатели	R	$\alpha_i$	АО «Техсервис»		ООО «Тандем Трейдинг»		ООО «АМУРТОРГ»	
				$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$	$\beta_i$	$\alpha_i \times \beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Оценка персонала	3	0,2	3,97	0,794	4,12	0,824	3,53	0,706
2	Оценка имиджа	5	0,07	4,9	0,343	2,6	0,182	2,4	0,168
3	Оценка потребительских предпочтений покупателя-	2	0,27	4,53	1,2231	2,46	0,6642	2,12	0,5724

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	лей								
4	Оценка потребительских характеристик качества товаров	1	0,33	4,75	1,5675	4,08	1,3464	3,7	1,221
5	Оценка ассортимента товаров	4	0,13	4,7	0,611	3,5	0,455	3,5	0,455
Итого		15	1	-	4,5386	-	3,4716	-	3,1224

Для наглядного представления результатов проведенного анализа строится график «Профили конкурентов» (рисунок 7).

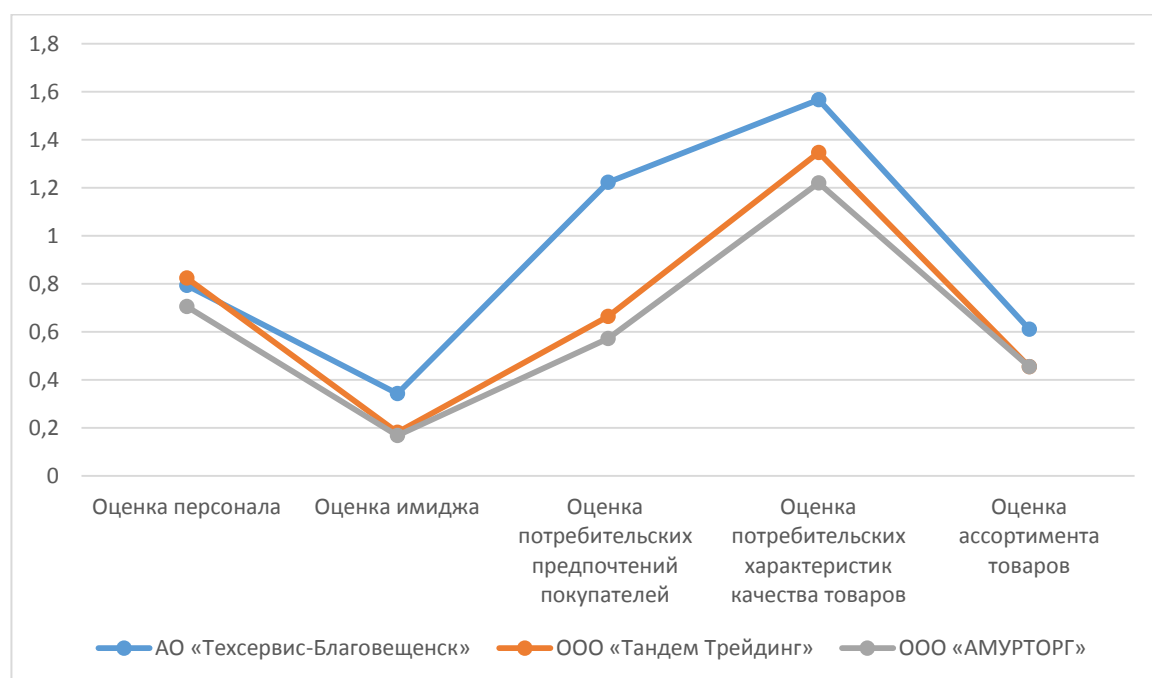


Рисунок 7 – Профили конкурентов

Таким образом, наивысший общий балл конкурентоспособности среди заявленных предприятий-конкурентов набрала компания АО «Техсервис» 4,66 балла, затем идет ООО «Тандем Трейдинг», худший результат у ООО «АМУРТОРГ».

Показатели оценки рейтинговым методом указывают на то, что персонал является слабой стороной АО «Техсервис», уступая ООО «Тандем Трейдинг».

## 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО «ТЕХСЕРВИС»

### 3.1 Обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Техсервис»

В данной главе после оценки компании и её конкурентоспособности будут разработаны методы для её повышения. Анализ показал, что слабым местом в организации является её персонал. Для поиска факторов, оказывающих влияние на эффективность деятельности персонала необходимо проведение экспертного анализа.

Для выявления основных факторов, будет использован метод экспертных оценок. Метод экспертных оценок основан на экспертизе как способе получения информации. Экспертное исследование проводится с целью подготовки информации для принятия решений ЛПР (лица принимающего решение).<sup>7</sup> Лицом, принимающим решение на АО «Техсервис» выступает управляющий компании Е.В.Попович. Для проведения работы по методу экспертных оценок создается рабочая группа в количестве 3-х человек, которая и организует по поручению ЛПР деятельность экспертов, объединенных в экспертную комиссию в составе 6 специалистов от предприятия. Экспертами были выделены следующие факторы, влияющие на низкую эффективность деятельности персонала предприятия АО «Техсервис»:

- 1) нет заинтересованности персонала в конечном результате;
- 2) низкая профессиональная подготовка;
- 3) несовершенство системы мотивации и поощрения;
- 4) напряженная обстановка в коллективе;
- 5) недостаточная оснащенность рабочих мест;
- 6) нехватка личного пространства для сотрудников.

---

<sup>7</sup> Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. М. : 2012. С. 237.



Главная задача каждого управленческого решения состоит в корректном определении его цели. Каждый процесс принятия управленческого решения должен быть начат с понимания его необходимости. Исходить из того, что решение – это организационная реакция на возникшую проблему, то анализ каждой проблемы должен начинаться с признания или непризнания существующей в компании проблемы. Признание проблемы является необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решения, то его принятие не состоится.

В таблице 17 представлена оценка согласованности мнений экспертов с помощью коэффициента конкордации. Цифрой 1 обозначается наиболее важный признак, цифрой 2 — следующий за ним по важности и т.д., 6 ранг- наименее значимый фактор. Полученные данные сводятся в таблицу 1. С помощью метода экспертных оценок проведем расчёты по 6 указанным факторам, используя мнение 6 экспертов.

Таблица 17 – Метод экспертных оценок

Эксперты	Факторы						Сумма рангов
	1	2	3	4	5	6	
Менеджер отдела кадров	3	1	2	4	6	5	21
Бухгалтер	4	2	1	3	5	6	21
Ведущий специалист	3	2	1	4	6	5	21
Менеджер по связям с общественностью	5	1	2	3	4	6	21
Экономист по сбыту	3	1	2	4	6	5	21
Заместитель генерального директора по финансам	3	1	2	4	5	6	21
$S_{\text{факт.}}$	21	8	10	22	32	33	-
$S_{\text{ср.расч.}}$	$S_{\text{ср.расч.}} = 0,5 \times 6 \times (6+1) = 21$						
$\Delta$	0	-13	-11	1	11	12	
$\Delta^2$	0	169	121	1	121	144	
$\Sigma \Delta^2$	483						

- 1) Рассчитаем фактическую сумму по каждому фактору ( $S_{\text{фактор}}$ )
- 2) Рассчитаем среднюю расчетную сумму по следующей формуле:

$$S_{\text{ср.расч.}} = 0,5 \times (n + 1), \quad (4)$$

где  $m$  - число экспертов;

$n$  - число факторов

$$S_{\text{ср.расч.}} = 0,5 \times 6 \times (6 + 1) = 21$$

3) Найдем алгебраическую разность между суммой 1 фактора и средним значением по формуле (рассчитываем в отдельности по каждому фактору):

$$\Delta = S_{\text{факт.}} - S_{\text{ср.расч.}}, \quad (5)$$

4) Далее рассчитаем сумму квадратов алгебраических разностей по формуле (рассчитываем в отдельности по каждому фактору):

$$\Delta^2 = (S_{\text{факт.}} - S_{\text{ср.расч.}})^2, \quad (6)$$

5) Далее посчитаем сумму квадратов разностей, которая оказалась равна:

$$\sum \Delta^2 = 0 + 169 + 121 + 1 + 121 + 144 = 556$$

6) Рассчитаем максимальный квадрат отклонения алгебраических разностей по следующей формуле:

$$K_{\text{max}} = \frac{1}{12} \times m^2 \times (n^3 - n), \quad (7)$$

$$K_{\text{max}} = \frac{1}{12} \times 36 \times (216 - 6) = 630$$

7) Рассчитаем коэффициент конкордации по формуле 8:

$$K = \frac{\sum \Delta^2}{K_{\text{max}}}, \quad (8)$$

$$K = \frac{556}{630} = 0,88 \text{ или } 88 \%$$

Результаты анализа показали, что эксперты работали слаженно, в одной команде, т.к.  $K_{\text{конкорд}} > 40 \%$ .

По итогам метода экспертных оценок возникает вывод: эксперты схожи во мнении, что главным фактором, влияющим на низкую эффективность деятельности персонала АО «Техсервис» является низкая профессиональная подготовка.

Исходя из итогов метода экспертных оценок, следует, что необходимо повышать квалификацию сотрудников АО «Техсервис».

Повышение квалификации персонала организации является неотъемлемой частью роста и развития каждого предприятия. Для реализации этой задачи необходимо регулярно направлять сотрудников на переподготовку за пределы предприятия, либо приглашать преподавателей из специальных заведений для проведения занятий по переподготовке и повышению квалификации на самом предприятии. Одним из наиболее результативных методов решения задач, связанных с повышением квалификации, обучением персонала, является создание комплексной системы дистанционного обучения персонала и повышения квалификации.

В ходе исследования проблемы использовались общенаучные методы, а именно системного подхода, метод сравнения, метод дискуссии и мозговой штурм. Системный подход применяется как способ упорядочения управленческих проблем, благодаря которому осуществилось структурирование проблемы, определены цели решения, а также факторы и условия, оказывающие воздействие на решение проблемы.

### **3.2 Разработка выбранного мероприятия**

В нынешнее время нет всесторонне обоснованных взглядов насчёт сроков переподготовки. В течении своей трудовой деятельности, длящейся в среднем 40- 45 лет, каждый сотрудник должен проходить переподготовку не менее чем

5 раз.

Дополнительное образование стало средством для достижения безопасного и комфортного существования личности в современном динамичном мире, способствуя ее саморазвитию. На наш взгляд, динамичный мир нельзя адекватно отразить застывшей образовательной системой. Образование может быть системой простого воспроизводства, оно должно стать развивающим и непрерывным. В идеале каждый человек должен иметь право на "дружественную" ему систему образования, продвижение по "собственной образовательной траектории", которой не чужды индивидуальный подход, постоянная психодиагностическая и профориентационная поддержка.

Одного только профессионального образования хватает все меньше, так как:

1) Все более ускоренное техническое развитие в течение все более коротких промежутков времени приводит к изменению профессиональных требований и создает необходимость для приспособления профессиональной квалификации к этому развитию.

2) Возрастает потребность в руководящем персонале и специалистах среднего звена.

3) Недостаточная готовность к учебе со стороны трудящихся тормозила бы техническое и экономическое развитие и создавала бы угрозу безработицы для отдельных рабочих и служащих.

Повышение квалификации - это целенаправленное приобретение новых знаний и навыков, изучение передового опыта. Именно профессиональное совершенствование в соответствии с постоянно изменяющимися условиями производственной деятельности представляет собой главное содержание повышения квалификации.

Повышение квалификации после завершения профессионального обучения и определенного времени работы по профессии направлено на достижение двух целей:

- обеспечение приспособления профессиональной квалификации к новым тенденциям в техническом и профессиональном развитии путем проведения учебных мероприятий, сопровождающих трудовой процесс, преимущественно на самих предприятиях;

- подготовку профессиональной карьеры с переходом на более высокую ступень квалификации в качестве специалистов и руководящего персонала среднего звена (например, мастеров, техников, специалистов по практическим вопросам организации и экономики предприятия, специалистов различного профиля и т.д.) путем посещения курсов на предприятии, при учебном центре, обслуживающем множество предприятий, или в профессиональной школе.

Поэтому значение повышения профессиональной квалификации возрастает. Отрезки времени, когда преобладает учеба, сменяются отрезками времени с преобладанием практического применения, и наоборот. Работа и учеба постоянно становятся все более неотделимыми друг от друга. Профессиональное обучение, работа по профессии и повышение квалификации всегда содержат оба элемента: элемент учебы и элемент применения.

Если цели формируются и ставятся перед процессом повышения квалификации, то на передний план выдвигаются способности и навыки, которые должны быть приобретены работающими. Эти цели разбиваются на несколько этапов и наполняются конкретным содержанием, а затем трансформируются в так называемые учебные цели. Эти учебные цели оказывают влияние на поведение, которое может быть проконтролировано.

В период интенсивных технологических преобразований повышению квалификации отводится исключительное значение, обеспечивающее само существование предприятия.

Наряду с организованной формой повышения квалификации большое значение имеет неорганизованная форма повышения квалификации, или так называемая самостоятельная, когда необходимые знания получают благодаря: специальным журналам, лекциям, заседаниям, семинарам, коллоквиумам, бесе-

дам, дискуссиям по обмену опытом, контактам с вузами, посещению выставок, ознакомлению с отраслевыми отделами и т.д.<sup>8</sup>

Для расчёта затрат необходимых для повышения квалификации персонала, необходимо вычислить потребность, непосредственно, в часах занятий. Для повышения квалификации персонала АО «Техсервис» будет необходимо нанять преподавателя из Амурского областного института образования, который преподаст программу с экономическим направлением, состоящую из 10 занятий длительностью в 2 академических часа, с учетом того, что один час занятий обойдётся компании в 700 рублей. Так же следует отметить, что персонал, осознавая важность и личную выгоду от обучения, будет согласен на занятия в свободное от работы время, следовательно, у компании не будет простоя оборудования и потери рабочего времени, что очень выгодно. Устранением проблемы занимается управляющий Е.В. Попович.

Также, как и любой другой процесс, связанный с повышением конкурентоспособности предприятия, проведение курсов повышения квалификации является достаточно сложным и комплексным процессом, а также имеет высокую значимость для предприятия, поэтому необходимо рассчитать сроки реализации данного мероприятия и определить ответственных за его реализацию лиц.

В целях формулирования задач исполнителям, распределения полномочий и ответственности необходимо составить матрицу распределения ответственности RACI, где: И - исполнитель (R - Responsible); О - ответственный (A - Accountable); К - консультирует до исполнения (C - Consult before doing); Ин - информируется после исполнения (I - Inform after doing).

Матрица распределения ответственности представлена в таблице 18.

---

<sup>8</sup> Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятия и работа с персоналом. Машиностроитель : 2015. № 1. С. 11-14.

Таблица 18 - Матрица распределения ответственности RACI

Мероприятия	Исполнители		
	Заместитель начальника отдела кадров	Заместитель управляющего	Управляющий
Разработка плана действий	И	О,К	Ин
Распределение финансовых ресурсов	Ин	И,О	-
Поиск и переговоры с поставщиками образовательных услуг	И,О	Ин	-
Проверка сертификатов качества и соответствия стандартов	И,О	К	-
Разработка программы повышения квалификации	И,О	К	Ин
Заключение договора об оказании услуг	К	И,О	Ин
Назначение ответственного лица	И,О	К	Ин
Проведение занятий по повышению квалификации	И	О,К	Ин

С помощью сетевого планирования необходимо провести расчет времени и потребность в персонале, необходимого на проведение операций, требуемых на проведение мероприятий по повышению квалификации персонала. Содержание плана отражено в таблице 19.

Таблица 19 - План мероприятий по повышению квалификации персонала АО «Техсервис»

Операция	Содержание операции	Предшествующие операции	Время реализации, дней	Количество человек
А	Разработка плана действий	-	14	3
В	Распределение финансовых ресурсов	А	5	2
С	Поиск и переговоры с поставщиками образовательных услуг	В	16	3
Д	Разработка программы повышения квалификации	С	18	3
Е	Заключение договора об оказании услуг	Д	3	1
Ф	Назначение ответственного лица	Е	1	2
Г	Проведение занятий по повышению квалификации	Ф	10	2

Далее на основе сетевого плана необходимо построить сетевой граф (ри-

сунок 8).

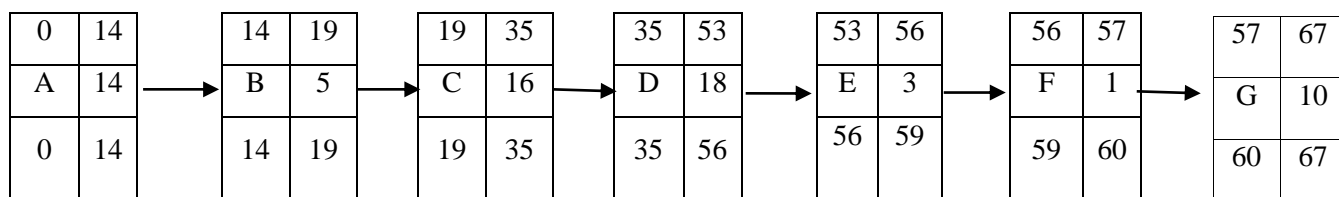


Рисунок 8 - Сетевой граф

Сетевой граф показывает, что все операции не имеют резерва по времени и поэтому должны выполняться в срок.

Таким образом, в результате сетевого анализа было установлено, что повышение квалификации сотрудников будет отведено 67 дней.

На практике, сроки выполнения операций, обычно, оказываются, довольно, неопределенными. Для оценки риска невыполнения работ в срок и определения оптимального времени на выполнение данных операций необходимо рассмотреть операции, которые могут быть подвержены неопределенности. Данные расчёты отражены в таблице 20.

Таблица 20 - Расчет оптимального срока выполнения операций

Операция	Продолжительность операции по графику, дней	Оптимистическое время операции (a), дней	Пессимистическое время операции (b), дней	Ожидаемое время операции (t), дней $t=(3a + 2b)/5$	Дисперсия $\sigma^2 = \left(\frac{b-a}{6}\right)^2$
A	14	11	17	13,4	1
B	5	4	6	4,8	0,11
C	16	12	18	14,4	0,4
D	18	16	20	17,6	0,4
E	3	1	4	3,6	0,25
F	1	1	2	1,4	0,05
G	10	10	14	11,6	0,4
					$\sigma^2_{\text{общ}} = \sum \sigma^2_{\text{крит}} = 2,61$
					$\sigma = \sqrt{\sigma^2} = 1,62$

Учитывая, что продолжительность проведения работ по графику состави-



ла 67 дней, при самых благоприятных условиях срок реализации составит 65 дней, при неблагоприятных - 69 день.

Далее, необходимо рассчитать вероятность отклонения по таблице нормального распределения вероятностей, и определить величину риска.

Таблица 21 - Расчет оптимального срока выполнения операций

$t_i$ , дней	$Z = \frac{t_i - t_{cp}}{\sigma}$	P (Z)	Риски, в процентах
65	-1,23	-0,3907	39
66	-0,62	-0,2324	23
67	0	0,5	50
68	0,62	0,2324	23
69	1,23	0,3907	39

На основе расчетов можно сказать, что следует установить срок выполнения работ 68 дней. Риск невыполнения работ в срок в таком случае составляет 23 %, что является приемлемым.

По данным таблицы 28 можно составить график распределения рисков.

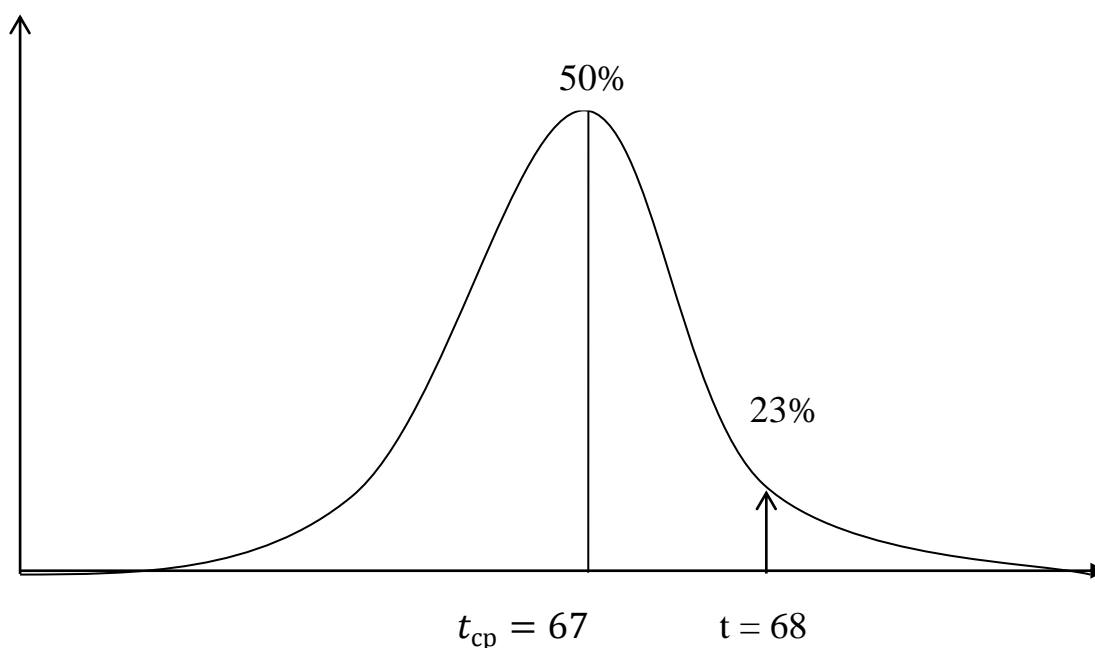


Рисунок 9 - График распределения рисков

Таким образом, был рассмотрен механизм реализации мероприятий по повышению квалификации персонала АО «Техсервис».

Срок выполнения работ составляет 68 дней. Риск невыполнения работ в срок в таком случае 23 %, что является приемлемым для данного мероприятия.

Также чтобы повысить эффективность деятельности персонала можно ввести в организации такое понятие как «работник месяца». Идея такого мероприятия будет заключаться в том, чтобы наиболее активные и результативные работники организации получали за свою работу денежное поощрение в процентном соотношении в зависимости от размера оклада.

За 1 место будет начисляться премия в размере 15 % от месячного оклада, за 2 – 10 %, и за 3 место – 5 % соответственно. Расходы в каждом месяце на оплату лучших сотрудников составят 13500 руб.

Премия будет вручаться лучшим сотрудникам публично в конце каждого месяца, чтобы была мотивация для всего персонала компании.

### **3.3 Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

Затраты на реализацию всех предложенных мероприятий включают в себя:

- денежные средства, которые будут предназначены для ежемесячного поощрения;
- единовременные затраты на мероприятия по повышению квалификации.

Расчет совокупных затрат за год на реализацию всех разработанных мероприятий представлен в таблице 22.

Таблица 22 – Предполагаемы затраты на повышение квалификации персонала АО «Техсервис»

Затраты	Цена, руб.
1. Оплата занятий	14000
2. Канцелярские товары	1200
3. Транспортные расходы	1000
4. Прочие расходы (например, электроэнергия)	1000
5. Расходы на премии	162000
Итого	179200

С помощью метода экспертных оценок необходимо определить эффек-

тивность разработанных мероприятий.

Для более полного анализа, необходимо рассмотреть пять видов эффективности: технологическую, правовую, экономическую, организационную и этическую.

Эксперту, которым является управляющий организацией, было предложено оценить пять видов эффективности, до и после реализации мероприятий по повышению квалификации персонала и введения поощрения лучших работников. Результаты показаны в таблице 23.

Таблица 23 - Оценка эффективности разработанных мероприятий

Критерий эффективности	Эффективность мероприятий		
	низкая	средняя	высокая
До реализации мероприятий			
Экономическая эффективность		•	
Организационная эффективность	•		
Технологическая эффективность		•	
Правовая эффективность		•	
Этическая эффективность		•	
После реализации мероприятий			
Экономическая эффективность			•
Организационная эффективность			•
Технологическая эффективность		•	
Правовая эффективность		•	
Этическая эффективность		•	

На таблице 23 видно повышение эффективности деятельности организации в результате реализации разработанного мероприятия.

Экономическая эффективность – повышение квалификации сотрудников позволит повысить их финансовую грамотность, что приведет к увеличению прибыли фирмы. В результате фирма получит желаемый финансовый результат, а потому данные мероприятия имеют высокую экономическую эффективность.

Организационная эффективность – благодаря проведённым мероприятиям, повысится производительность персонала за счет получения новых знаний и навыков, и как следствие они смогут более эффективно выполнять свои основные функции.

Технологическая эффективность - в результате реализации данных мероприятий технология производства не изменяется, а потому технологическая эффективность остается неизменной.

Правовая эффективность - это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. В результате реализации данных мероприятий останется неизменной.

Этическая эффективность - это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. В результате реализации данных мероприятий останется неизменной.

Доходы предприятия, полученные в ходе реализации предложенных мероприятий, будут складываться из повышения компетентности сотрудников, а также новых навыков, полученных в результате обучения.

Издержки, связанные с низкой эффективностью деятельности персонала, состоят из:

- потеря клиентов, в связи с низким качеством обслуживания;
- временные потери, связанные с низким уровнем тайм-менеджмента сотрудников;
- финансовые потери, в связи с недостаточным уровнем финансовой грамотности персонала.

Для определения экономической эффективности предложенных мероприятий сделан прогноз на 2018-2020 годы, с учетом реализации мероприятий и без учёта их реализации.

В таблице 24 произведён прогноз бюджета доходов и расходов на 2018-

2020 годы, без учета реализации мероприятий. Прогнозирование произведено по среднему темпу роста.

Таблица 24 – Бюджет доходов и расходов без учета мероприятий

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка	450474	350468	276664
Себестоимость продаж	393852	304054	234729
Коммерческие расходы	28662	18659	12147
Прибыль (убыток) от продаж	39033	61400	96582
Текущий налог на прибыль	183	183	183
Проценты к уплате	24666	25257	25864
Чистая прибыль (убыток)	11348	23444	48343

Далее в таблице 25 будет рассчитан бюджет доходов и расходов с учетом реализованных мероприятий. Так как одним из результатов, полученных в ходе реализации мероприятий является увеличение производительности труда сотрудников в связи с повышением квалификации, то выручка компании должна увеличиться. Прогноз произведен с учетом увеличения производительности труда и выручки предприятия на 10%.

Таблица 25 – Бюджет доходов и расходов с учетом реализации мероприятий

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		
	2018 г.	2019 г.	2020 г.
Выручка	495517	385514	304330
Себестоимость продаж	433237	334459	258201
Коммерческие расходы	25795	16793	10932
Прибыль (убыток) от продаж	42936	67540	106240
Текущий налог на прибыль	183	183	183
Проценты к уплате	27132	27782	28450
Чистая прибыль (убыток)	12482	25788	53177

Таким образом, данные таблицы 25 подтверждают увеличение экономической эффективности деятельности АО «Техсервис», за счет увеличения чистой прибыли. На 2019 год прогнозируемое увеличение прибыли составило,

1134 тысяч рублей. При этом полученная прибыль полностью окупает затраты на реализацию мероприятий в этом же году.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкуренентоспособность в рыночной экономике является основополагающим фактором эффективности и жизнеспособности организации. Это понятие, которое означает не только соответствие требованиям, реализуемой продукции на рынке, но и множество других факторов внешней и внутренней среды. Конкуренентная среда включает в себя оценку активности, а также оценку числа конкурирующих в отрасли организаций, демографическую динамику, дифференциацию по возрастным группам, уровень спроса и другое.

Высокая конкурентоспособность организации обуславливается наличием следующих признаков:

- 1) потребители довольны и готовы купить повторно продукцию этой организации (потребители возвращаются, а товары нет);
- 2) общество, акционеры и партнеры не имеют претензий к организации;
- 3) работники гордятся своим участием в деятельности организации, а посторонние считают за честь трудиться в этой компании.

В настоящее время руководители большинства отечественных организаций недооценивают значение различных методов управления персоналом, которые свойственны современному менеджменту и активно используются среди зарубежных предприятий для грамотного и эффективного управления персоналом и обеспечения высокого уровня производительности.

В современных экономических условиях управление персоналом должно быть направлено на развитие политики мотивации персонала, расширение сотрудничества между персоналом и руководством для эффективного достижения общих целей, стоящих перед компанией.

Это свидетельствует о том, что тема развития персонала и его мотивация, являются на данный момент одними из самых актуальных вопросов, которые возникают в организациях.

В первую очередь был проведен анализ деятельности предприятия, кото-

рый показал, что в целом предприятие является стабильным и конкурентоспособным.

Общая сумма доходов по АО «Техсервис» за 2016 год составила 5493 тыс. рублей. По сравнению с периодом 2014 года, рост доходов составил 579016 тыс. руб. За 2016 год прибыль от продаж составила 24815 тыс. руб. Чистая прибыль в 2017 году составила 5493 тыс. руб., рост составил 53,7 %. В целом отмечен спад по всем показателям, за исключением прибыли от продаж. Она увеличилась с 2014 года до 24815 тыс. руб. в 2016, что составило 57,3 % прироста.

По итогам выявленных возможностей и угроз внешней и внутренней среды, сильных и слабых сторон предприятия, можно выявить направления для дальнейшего успешного существования на рынке оптовой неспециализированной торговли, а именно:

- постоянный мониторинг мобильных параметров внешней среды;
- постоянный анализ собственного опыта, а также опыта схожих предприятий;
- пересмотреть сложившиеся взгляды на внутренний климат организации: нормы и правила поведения, отношения внутри коллектива;
- регулярное проведение четкого анализа конкурентов, выявление их сильных и слабых сторон;
- пересмотреть сложившийся менеджмент, продумать варианты изменения в структуре фирмы и оказании услуг, системе мотивации премии, возможность обучения и повышения квалификации, карьерный рост;
- провести реформу в системе маркетинга: более точно определить каналы распределения, выбрать стратегию продвижения фирмы и услуг, используя рекламу и собственный имидж;
- разработать комплекс мероприятий для удержания и расширения своей клиентской базы за счет формирования и поддержания высокого уровня удовлетворенности своих клиентов.



Из проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что предприятие достаточно конкурентоспособное и претендует на позицию лидера. Но, слабые стороны, как и у любой организации, всё же есть:

1) Компания испытывает трудности с освоением новых сегментов рынка и расширением старых.

2) Слабая рекламная кампания не даёт «компаниям-новичкам» узнать об услугах и продукции АО «Техсервис», которые при выборе поставщика пойдут, вероятнее всего к той, которая проводит более активную рекламную кампанию.

3) Рынок спецтехники развивается очень большими темпами. Возникновение новых предприятий и агрессивная политика существующих, повышают конкурентное давление. Компании приходится принимать новые решения для повышения своей конкурентоспособности.

Анализ конкурентов рейтинговым методом показал слабые и сильные стороны организации по сравнению с ООО «Тандем Трейдинг» и ООО «АМУРТОРГ».

Таким образом, наивысший общий балл конкурентоспособности среди заявленных предприятий-конкурентов набрала компания АО «Техсервис» 4,66 балла, затем идет ООО «Тандем Трейдинг», худший результат у ООО «АМУРТОРГ».

Показатели оценки рейтинговым методом указывают на то, что персонал является слабой стороной АО «Техсервис», уступая по количеству набранных баллов ООО «Тандем Трейдинг».

Исходя из итогов метода экспертных оценок, следует, что необходимо повышать квалификацию сотрудников АО «Техсервис».

Повышение квалификации персонала организации является неотъемлемой частью роста и развития каждого предприятия. Для реализации этой задачи необходимо регулярно направлять сотрудников на переподготовку за пределы предприятия, либо приглашать преподавателей из специальных заведений для проведения занятий по переподготовке и повышению квалификации на самом

предприятию. Одним из наиболее результативных методов решения задач, связанных с повышением квалификации, обучением персонала, является создание комплексной системы дистанционного обучения персонала и повышения квалификации.

Было принято решение о разработке мероприятий, направленных на повышение эффективности деятельности персонала.

Таким образом, был рассмотрен механизм реализации мероприятий по повышению квалификации персонала АО «Техсервис». Срок выполнения работ составляет 68 дней. Риск невыполнения работ в срок в таком случае 23 %, что является приемлемым для данного мероприятия.

Также чтобы повысить эффективность деятельности персонала можно ввести в организации такое понятие как «работник месяца». Идея такого мероприятия будет заключаться в том, что наиболее активные и результативные работники организации будут получать за свою работу денежное поощрение в процентном соотношении в зависимости от размера оклада.

За 1 место будет начисляться премия в размере 15 % от месячного оклада, за 2 – 10 %, и за 3 место – 5 % соответственно. Расходы в каждом месяце на оплату лучших сотрудников составят 13500 руб.

Премия будет вручаться лучшим сотрудникам публично в конце каждого месяца, чтобы была мотивация для всего персонала компании.

Повышение эффективности деятельности организации в результате реализации разработанного мероприятия было оценено экспертом, в лице управляющего организацией.

Экономическая эффективность – повышение квалификации сотрудников позволит повысить их финансовую грамотность, что приведет к увеличению прибыли фирмы. В результате фирма получит желаемый финансовый результат, а потому данные мероприятия имеют высокую экономическую эффективность.

Организационная эффективность – благодаря проведенным мероприяти-

ям, повысится производительность персонала за счет получения новых знаний и навыков, и как следствие они смогут более эффективно выполнять свои основные функции.

Технологическая эффективность - в результате реализации данных мероприятий технология производства не изменяется, а потому технологическая эффективность остается неизменной.

Правовая эффективность - это степень достижения правовых целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. В результате реализации данных мероприятий останется неизменной.

Этическая эффективность - это факт достижения нравственных целей организации и персонала за более короткое время, меньшим числом работников или меньшими финансовыми затратами. В результате реализации данных мероприятий останется неизменной.

Доходы предприятия, полученные в ходе реализации предложенных мероприятий, будут складываться из повышения компетентности сотрудников, а также новых навыков, полученных в результате обучения.

Анализ доходов и расходов организации с учётом разработанных мероприятий указывает на увеличение экономической эффективности деятельности АО «Техсервис», за счет увеличения чистой прибыли. На 2019 год прогнозируемое увеличение прибыли составило, 1134 тысяч рублей. При этом полученная прибыль полностью окупает затраты на реализацию мероприятий в этом же году.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Акуленко, Н.Б. Экономика предприятия (организации) : учебник / Н. Б. Акуленко. – Москва : Инфра–М, 2013. – 638 с.
- 2 Андреева, Г.М. Исследование систем управления : учеб. пособие / Г.М. Андреева. – М. : Аспект-пресс, 2014. – 288 с.
- 3 Антонова, О.В. Экономика организации (предприятия, фирмы) : учебник / О.В. Антонова. – М. : Вузовский учебник, 2013. – 249 с.
- 4 Бабосов, Е.М. Управление персоналом : учеб. пособие / Е.М. Бабосов. – Минск : ТетраСистемс, 2015. - 288 с.
- 5 Бакирова, Г.Х. Психология эффективного стратегического управления персоналом : учеб. пособие / Г.Х. Бакирова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 597 с.
- 6 Балабанова, И.Т. Финансовый менеджмент : учебник / И.Т. Балабанов. М. : Финансы и статистика, 2015. – 224 с.
- 7 Белобжецкий, И.А. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / И.А. Белобжецкий. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 352 с.
- 8 Беляев, М.К. Управление персоналом на предприятии : учеб. пособие / М.К. Беляев. – Волгоград : Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. - 212 с.
- 9 Богдановская, Л.А. Анализ хозяйственной деятельности в промышленности : учебник / Л.А. Богдановская. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 363 с.
- 10 Боровской, М.Я. Экономика, организация и управление на предприятии : учеб. пособие / М.Я. Боровской. – Спб : Феникс, 2013. – 480 с.
- 11 Буркина, Т.А. Анализ внешней среды организации : методические рекомендации к выполнению контрольной работы / Буркина Т.А. - Сызрань: Сф СамГТУ, 2015. – 255 с.
- 12 Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса и управление стоимостью предприятия : учеб. пособие для вузов / С.В. Валдайцев. М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. –

720с.

13 Василенко, С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления : учеб. пособие / С.В. Василенко. - М. : Дашков и К, 2014. - 105 с.

14 Виханский, О.С. Стратегическое управление : учеб. пособие / О.С. Виханский. – М. : Гардарика, 2015. – 164 с.

15 Воронин, С.И. Основы менеджмента : учеб. пособие / С.И. Воронин. – Воронеж : Издательство ВГТУ, 2015. – 105 с.

16 Габимова М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габимова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III Междунар. науч. конф. - 2015. - № 7. - С. 85-87.

17 Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / О.В. Грищенко. – Таганрог : Издательство ТРТУ, 2014. – 112 с.

18 Грузинов, В.П. Экономика предприятия и предпринимательство : учебник / В.П. Грузинов. – М. : Софит, 2014. – 496 с.

19 Гутнов, Р.Р. Современная концепция управления человеческими ресурсами : учеб. пособие / Р.Р. Гутнов. - М. : Социум, 2014. - 205 с.

20 Дейнека, А.В. Современные тенденции в управлении персоналом : учеб. пособие / А.В. Дейнека. - М. : Академия Естествознания, 2014. - 403 с.

21 Дейнека, А.В. Управление персоналом организации : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М. : Дашков и К, 2015.— 288 с.

22 Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник для бакалавров / А.В. Дейнека. - М. : Дашков и К, 2014. - 389 с.

23 Десслер, Г. Управление персоналом : учеб. пособие / Г. Десслер. - М. : БИНОМ, 2014. - 800 с.

24 Дресвянников, В.А. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.А. Дресвянников. - Саратов : Вузовское образование, 2014. - 170 с.

25 Елисеева, Т.П. Экономика и анализ деятельности предприятий : учеб. пособие / Т.П. Елисеева. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2014. – 480 с.

- 26 Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия : учебник / Н.Л. Зайцев. – М. : ИНФРА – М, 2014. – 336 с.
- 27 Зайцева, Т.В. Система управления человеческими ресурсами : учебник / Т.В. Зайцева. - М. : Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, 2014. - 248 с.
- 28 Иванов, И. Н. Менеджмент: учебник / И. Н. Иванов. – Москва : Инфра–М, 2013. – 393 с.
- 29 Иванова-Швец, Л.Н. Международные аспекты управления персоналом : учеб. пособие / Л.Н. Иванова-Швец. - М. : Евразийский открытый институт, 2015. - 188 с.
- 30 Иванова-Швец, Л.Н. Управление персоналом : учеб. пособие / Л.Н. Иванова-Швец. - М. : Евразийский открытый институт, 2015. - 312 с.
- 31 Каракоз, И.И. Теория экономического анализа : учебник / И.И. Каракоз. – К. : Головное издательство, 2014. – 255 с.
- 32 Клочкова, Е. Н. Экономика предприятия : учебник / Е. Н. Клочкова. – М. : Юрайт, 2014. – 448 с.
- 33 Конталев, В.А. Управление персоналом и основы теории организационной культуры : учеб. пособие / В.А. Конталев. - М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2014. - 254 с.
- 34 Калашникова, Л. М. Конкурентоспособность предприятия и работа с персоналом / Л. М. Калашникова, Ю. В. Рагулина // Машиностроитель. - 2015. - № 1. - С. 11-14.
- 35 Лобан, Л.А. Экономика предприятия : учеб. комплекс / Л. А. Лобан. – Минск : Современная школа, 2014 – 429 с.
- 36 Любушин, Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия : учеб. пособие для вузов / Н.П. Любушин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 471 с.
- 37 Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / И.К. Макарова. - М. : Дело, 2015. - 422 с.

- 38 Максимцова, М.М. Менеджмент : учеб. пособие / М.М. Максимцова. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 521 с.
- 39 Михайлина, Г.И. Управление персоналом : учеб. пособие / Г.И. Михайлина. - М. : Дашков и К, 2014. - 280 с.
- 40 Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.
- 41 Мумладзе, Р.Г. Основы управления персоналом : учеб. пособие / Р.Г. Мумладзе. - М. : Русайнс, 2015. - 151 с.
- 42 Накарякова, В.И. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / В.И. Накарякова. – Саратов : Вузовское образование, 2016. - 275 с.
- 43 Нарезнева, О.В. Методологические основы анализа и оценки эффективности управления компанией : учеб. пособие / О.В. Нарезнева. – Омск : Омский государственный институт сервиса, 2014. - 220 с.
- 44 Нечитайло, А.И. Экономика предприятий (организаций) : учебник / А. И. Нечитайло.– Москва : Проспект: Кнорус, 2015. – 304 с.
- 45 Новашина, Т.С. Теория управления : учеб. пособие / Т.С. Новашина. – М. : Синергия, 2014. – 344 с.
- 46 Осипов, К.К. Административная (классическая) школа управления : ее плюсы и минусы / К.К. Осипов // Рос. наука и образование сегодня: проблемы и перспективы. – 2017. – № 4 (17). – 110 с.
- 47 Плеханов, А.Г. Управление персоналом : учеб. пособие / А.Г. Плеханов. – Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2014. - 184 с.
- 48 Поршнева, А.Г. Управление организацией : практикум / А.Г. Поршнева – М. : ИНФРА-М, 2012. – 373 с.
- 49 Портер, М. Конкуренция : учебник / М. Портер. - М. : Издательский дом «Вильямс», 2014. — 608 с.
- 50 Прытков, Р.М. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие /

Р.М. Прытков. - Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2015.  
- 196 с.

51 Рыжкова, Т.В. Оценка эффективности деятельности предприятий (история и современность теории и методологии) / Т.В. Рыжкова, Л.В. Горелова // Вестник Екатеринбургского института. - 2013. - № 4 (24). – С. 25-29.

52 Семенов, В.М. Экономика предприятия : учебник / В. М. Семенов. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 416 с.

53 Таланова, А.В., Владимиров, С.Р. Основные подходы к управлению персоналом организации / А.В. Таланова // Экономика и менеджмент инновационных технологий. - 2014. - № 2 (62). – С. 108-115.

54 Тычинский, А.В. Экономика, организация и управление на предприятии : учебное пособие / А. В. Тычинский. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2015. – 475 с.

55 Чалдаева, Л. А. Менеджмент: учебник / Л. А. Чалдаева. – М. : Юрайт, 2014. – 347 с.

56 Шепеленко, Г. И. История управленческой мысли / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону : МарТ, 2013. – 608 с.

57 Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ (В ред. ФЗ от 31.07.2017 № 36) «О защите конкуренции» // Собр. законодательства Российской Федерации. – 2006. - № 135.

58 Фатхутдинов, Р.А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Инфра-М, 2012. – 237 с.

59 Prosto.ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - Режим доступа : <https://www.prosto.ru/356.html>. - 28.04.2018.

60 Studme.Org [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - Режим доступа : [https://studme.org/otsenka\\_effektivnosti\\_upravleniya\\_personalom](https://studme.org/otsenka_effektivnosti_upravleniya_personalom). - 28.04.2018.

61 Studfiles.Net [Электронный ресурс] : офиц. сайт. - Режим доступа: <https://studfiles.net/preview/5152125/page:3>. – 28.04.2018.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Отчет о финансовых результатах АО «Техсервис»

<i>Суммы указаны в тысячах рублей</i>	код	конец 2013	конец 2014	конец 2015	конец 2016
<b>Доходы и расходы по обычным видам деятельности</b>					
Выручка	2110	1 107 632	743 444	627 435	579 016
Себестоимость продаж	2120	959 347	660 073	551 067	510 172
Валовая прибыль (убыток)	2100	148 285	83 371	76 368	68 844
Коммерческие расходы	2210	119 235	67 597	53 973	44 029
Прибыль (убыток) от продаж	2200	29 050	15 774	22 395	24 815
<b>Прочие доходы и расходы</b>					
Проценты к получению	2320	0	4 413	9 130	4 885
Проценты к уплате	2330	21 640	23 532	32 742	24 088
Прочие доходы	2340	14 032	54 061	57 167	47 005
Прочие расходы	2350	18 681	47 392	43 283	51 671
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2 761	3 324	12 667	946
Текущий налог на прибыль	2410	430	614	183	183
Постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	57	0	-44	-33
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	66	1 447	-1 171	-2 168
Изменение отложенных налоговых активов	2450	1	1 396	-1 225	2 562
Чистая прибыль (убыток)	2400	2 266	2 659	10 088	5 493
<b>Справочно</b>					
Совокупный финансовый результат периода	2500	2 266	2 659	10 088	5 493