



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

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

«К ЗАЩИТЕ ДОПУЩЕНА»
И.о. заведующего кафедрой

(подпись)
к.э.н., доцент Лапыгина С.А.
(ФИО)

« ____ » _____ 2023 г.

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

Обучающегося: _____ Коробовой Валерии Андреевны

Вид работы: _____ Выпускная квалификационная работа бакалавра

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Тема: _____ «Оценка конкурентоспособности предприятия и
_____ разработка мер по ее повышению
_____ (на примере ЗАО «Техника Сервис»)»

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

_____ Зайцева Т.В.

Консультант _____
(должность, подпись, фамилия, инициалы, дата)

Обучающийся _____
_____ Коробова В.А.
(подпись, фамилия, инициалы, дата)

Воронеж 2023

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

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

«УТВЕРЖДАЮ»
И.о. заведующего кафедрой
_____ к.э.н., доц. Лапыгина С.А.
(подпись)
« ____ » _____ 2022 г.

Задание
на выпускную квалификационную работу
бакалавра

Обучающемуся _____ Коробовой Валерии Андреевне
(фамилия, имя, отчество)

Тема: _____ «Оценка конкурентоспособности предприятия и
_____ разработка мер по ее повышению
_____ (на примере ЗАО «Техника Сервис»)»

Утверждена приказом ректора Университета от « 1 04 2 2 г. 165-Ф
Срок сдачи законченной работы (проекта) « 20 » июня 20 23 г
Исходные данные к работе _____ Бухгалтерский баланс, Отчет о финансовых
_____ результатах, нормативные документы, данные бухгалтерского учета исследуемого
_____ предприятия.

Перечень вопросов, подлежащих исследованию (краткое содержание работы):

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

– Глава Теоретические аспекты оценки и повышения конкурентоспособности
_____ (наименование главы)
_____ предприятия
(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 2. Анализ и оценка конкурентоспособности ЗАО «Техника Сервис»
_____ (наименование главы)

(содержание главы и ее разделов, параграфов)

– Глава 3. _____ Разработка мер по повышению конкурентоспособности

_____ (наименование главы)

ЗАО «Техника Сервис»

_____ (содержание главы и ее разделов, параграфов)

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

Перечень графического материала (или презентационного материала):
электронная презентация

Консультанты по разделам ВКР (при наличии):

- 1 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 1)
- 2 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 2)
- 3 _____
(должность, фамилия, имя, отчество, глава № 3)

Дата выдачи задания « 20 » декабря 20 2 г.

Задание согласовано и принято к исполнению: «20» декабря 2022 г.

Руководитель ВКР:

доцент, к.т.н. Зайцева Татьяна Владимировна
(должность, ученая степень, ученое звание, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

Обучающийся:

Э-4-2, Коробова Валерия Андреевна
(группа, фамилия, имя, отчество)

(подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	7
1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие, сущность, принципы	7
1.2 Оценка конкурентоспособности предприятия	13
1.3 Факторы повышения конкурентоспособности предприятия.....	18
2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЗАО «ТЕХНИКА СЕРВИС»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ЗАО «Техника Сервис»	26
2.2 Анализ конкурентной среды ЗАО «Техника Сервис».....	28
2.3 Оценка конкурентоспособности ЗАО «Техника Сервис»	38
3 РАЗРАБОТКА МЕР ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЗАО «ТЕХНИКА СЕРВИС»С УЧЕТОМ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ	47
3.1 Формирование конкурентных преимуществ ЗАО «Техника Сервис» с учетом прогноза изменений рыночной среды	47
3.2 Меры по улучшению конкурентного положения ЗАО «Техника Сервис»	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	64
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	67
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время основой функционирования различных отраслей российской экономики является конкуренция предприятий различных форм собственности и организационно-правовых форм.

Вследствие того, что конкуренция практически на всех отраслевых рынках очень высока, предприятиям приходится постоянно решать задачи повышения своей конкурентоспособности и искать все новые и новые способы развития имеющихся конкурентных преимуществ, т.е. повышения конкурентного потенциала предприятий.

Конкурентный потенциал является одним из базовых факторов, обеспечивающих устойчивое развитие и конкурентоспособность предприятия. Поэтому каждое современное предприятие стремится иметь не одно, а несколько конкурентных преимуществ, по которым оно превосходит своих конкурентов на рынке, и формировать стратегию развития и защиты имеющихся конкурентных преимуществ.

Источники конкурентных преимуществ предприятия многообразны, как и формы их проявления. Это может быть реализуемая на предприятии концепция управления, управленческие технологии, организационная система, человеческий капитал, техническая оснащенность рабочих мест, стратегический маркетинг, техническая, инвестиционная и инновационная политики и пр.

Конкурентные преимущества предприятия вследствие быстрой изменчивости внешней среды могут быть быстро утрачены, поэтому важно развивать, в первую очередь, стратегические (не тактические) конкурентные преимущества, ориентированные на долгосрочную перспективу и обеспечивающие долгосрочное устойчивое развитие предприятия.

Конкурентные преимущества предприятия, как основа конкурентоспособности предприятия, должны проявляться в различных показателях его деятельности.

Инструментами развития конкурентных преимуществ предприятия могут служить инновации, профессиональные компетенции персонала, маркетинговые приемы и др.

В качестве средств защиты конкурентных преимуществ предприятия выступают, как правило, наличие патентов и ноу-хау, доступ к определенным коммуникациям и пр.

На конкурентные преимущества предприятия, как и на уровень его конкурентоспособности в целом, важнейшее воздействие оказывают научно-технический уровень и степень совершенства технологии производства, использование новейших изобретений и открытий, внедрение современных средств автоматизации производства.

В современных условиях, вследствие постоянно меняющихся параметров отраслевых рынков и ужесточения конкуренции каждое предприятие должно обеспечивать себя конкурентными преимуществами, чтобы повышать свою конкурентоспособность в целях эффективного функционирования и устойчивого развития.

Теоретическими и методологическими проблемами повышения конкурентоспособности предприятия занимались такие учёные, как Г. Ассэль, В.Я. Горфинкель, А.Е. Карлик, М.И. Кныш, Ю.И. Коробов, М. Портер, Г.Г. Серебренников, Ю.Б. Рубин, Х.А. Фасиев, Р.А. Фатхутдинов, М.Л. Шухгальтер, С.В. Юрков и многие другие.

Целью выпускной квалификационной работы является теоретическое обоснование и разработка на примере конкретного предприятия рекомендаций по повышению его конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе рассмотрено предприятие ЗАО «Техника Сервис», основным видом деятельности которого является производство сельскохозяйственной техники.

Для достижения поставленной в выпускной квалификационной работе цели были решены следующие задачи:

1. Изучить теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия.

2. Провести анализ и дать оценку конкурентоспособности исследуемого предприятия ЗАО «Техника Сервис».

3. Разработать меры по повышению конкурентоспособности ЗАО «Техника Сервис» с учетом изменения рыночной среды.

В процессе выполнения выпускной квалификационной работы были изучены действующие законодательные акты и инструктивно-методические положения Российской Федерации о предприятии и предпринимательской деятельности, научная литература, бухгалтерская и статистическая отчетность ЗАО «Техника Сервис».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав основной части и заключения. Общий объем работы составляет 69 страниц печатного текста, включая 15 таблиц, 26 рисунков и содержит 2 приложения.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ И ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1 Конкурентоспособность предприятия: понятие, сущность, факторы

В экономической литературе нет единого подхода к пониманию сущности и определению конкурентоспособности предприятия.

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

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

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

Для более глубокого понимания конкурентоспособности, как экономической категории, обычно рассматривают взаимосвязь и соотношение разных уровней конкурентоспособности (таблица 1.1) [29, с 186].

Для всех четырех уровней иерархии конкурентоспособности, указанных в таблице основным или базовым, является товарный уровень конкурентоспособности. Безусловно, все они связаны между собой, и конкурентоспособность нижележащего уровня служит основой для конкурентоспособности более высокого уровня.

Таблица 1.1 – Характеристика уровней конкурентоспособности

Уровень конкурентоспособности	Объект или субъект конкурентоспособности	Некоторые факторы конкурентоспособности
Макроуровень	народное хозяйство в целом, страновая конкурентоспособность, конкурентоспособность регионов	– инвестиционный климат; – научно-технический уровень; – конкурентоспособность промышленности и отраслей народнохозяйственного комплекса в целом; – экономическая безопасность; – рациональное национальное законодательство и его связь с международным правом
Мезоуровень	объединение товаропроизводителей отрасли	– внутренняя структура отрасли; – влияние внешней среды; – конкурентоспособность отдельных элементов; – взаимодействие между элементами системы
Микроуровень	товаропроизводитель (организация, фирма, предприятие)	– сравнительная конкурентоспособность продукции; – эффективность производственной деятельности; – финансовые показатели деятельности; – эффективность предприятия и сбыта продукции на рынке и его доля
Товарный уровень	товары (работы, услуги)	– качество продукции, соответствие нормам и стандартам; – цена; – соответствие потребительскому спросу

Конкурентоспособности предприятия соответствует микроуровень конкурентоспособности.

В общем понимании, конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Понятие «конкурентоспособность» означает способность данного предмета (потенциальную и/или реальную) выдерживать конкуренцию, применительно к какому бы предмету оно не рассматривалось [21, с 357].

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

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

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

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

Юданов А.Ю. утверждает, что рыночная конкурентоспособность – это борьба предприятий за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущаяся ими на доступных сегментах рынка. Вместе с тем А.Ю.

Юданов констатирует, что устоявшейся и общепризнанной во всем мире терминологии в теории рыночной конкуренции пока не существует, как нет и единого понятия конкурентоспособности [41, с. 172].

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

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

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

Конкурентоспособность организации – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной организацией от развития конкурентных организаций по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по уровню эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность организации характеризует возможности и динамику ее приспособления к изменяющимся условиям рыночной конкуренции, считает Т. Г. Философова [6, с. 119].

Р. А. Фатхутдинов пишет, что конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объ-

ектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [38, с. 246].

По мнению С.А. Спиридонова, «конкурентоспособность предприятия – это его способность осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность в условиях конкурентного рынка, которая обеспечивается умелым использованием организационно-управленческих, научно-технических, экономических, производственных, маркетинговых и иных средств ведения эффективной хозяйственной деятельности» [32, с. 167].

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

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

Определение конкурентоспособности предприятия в большинстве случаев основано на таких трех его составляющих, как представлено на рис. 1.1 [26, с. 173].



Рисунок 1.1 – Классификация подходов к определению конкурентоспособности предприятия

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

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



Рисунок 1.2 – Множественность принципов оценки конкурентоспособности предприятия

Характеризуя конкурентоспособность предприятия, рассматривают его конкурентный потенциал – системное образование ресурсов, которое характеризуется соответствующими количественными и качественными показате-

лями (параметрами) и отражает возможности активного, динамического саморазвития в процессе целенаправленной деятельности в условиях быстро изменяющейся внешней среды [9, с 123].

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

1.2 Оценка конкурентоспособности предприятия

Поскольку современная экономика предъявляет повышенные требования к конкурентоспособности предприятия, это порождает необходимость проведения ее оценки с помощью множества показателей.

В настоящее время нет единого подхода ни к методологии оценки, ни к составу показателей, характеризующих уровень конкурентоспособности предприятия.

В частности, Т. В. Маркина предлагает для оценки уровня конкурентоспособности предприятия использовать следующий комплекс показателей:

- 1) показатели уровня управления хозяйственной деятельностью;
- 2) показатели уровня организации производства и труда;
- 3) показатели научно-технического уровня производства.

В отличие от нее, Л. Е. Басовский считает, что надежной оценкой уровня конкурентоспособности предприятия может служить группа косвенных показателей, характеризующих удельный вес издержек, связанных с ее обеспечением. И чем выше эти показатели, тем выше уровень конкурентоспособности предприятия и перспектива его развития [37, с. 6].

По мнению О. В. Израйлевой, выбору комплекса показателей для оценки потенциальных возможностей и результативности деятельности предприятия должно предшествовать определение критериев конкурентоспособности предприятия. По мнению автора, начинать следует именно с разработки системы

критериев конкурентоспособности, то есть показателей для ее оценки, что в дальнейшем должно сказаться на результативности деятельности предприятия и его потенциальных возможностях [18, с. 154].

Сегодня нет универсального единичного показателя для оценки такого объемного понятия как уровень конкурентоспособности предприятия, и это обстоятельство указывает на необходимость обоснования целой системы показателей, отражающих основные аспекты уровня конкурентоспособности предприятия.

На сегодняшний день разработано и применяется на практике довольно большое количество методов оценки конкурентоспособности предприятия, которые представлены на рис. 1.3.

Если в основе применения функционального подхода лежат экономические показатели деятельности предприятия (объемы выпуска продукции; норма прибыли; загрузка производственных мощностей; соотношение цена-качество и т.д.), то согласно структурному подходу, оценка конкурентоспособности может быть сделана на основе знания уровня монополизации отрасли, т.е. концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на рынок предприятий (размера капитала, необходимого для организации эффективного производства; экономичности крупномасштабного производства; степени дифференциации продукции; абсолютных преимуществ в издержках у существующих компаний).

Матричные методы базируются на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе метода лежит анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции предприятия, что считается его несомненным преимуществом.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции, заключаются в балльной оценке способностей предприятия по обеспечению его конкурентоспособности. Каждая из сформулированных в ходе предварительного анализа способностей предприятия по достижению конкурентных преимуществ оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов.

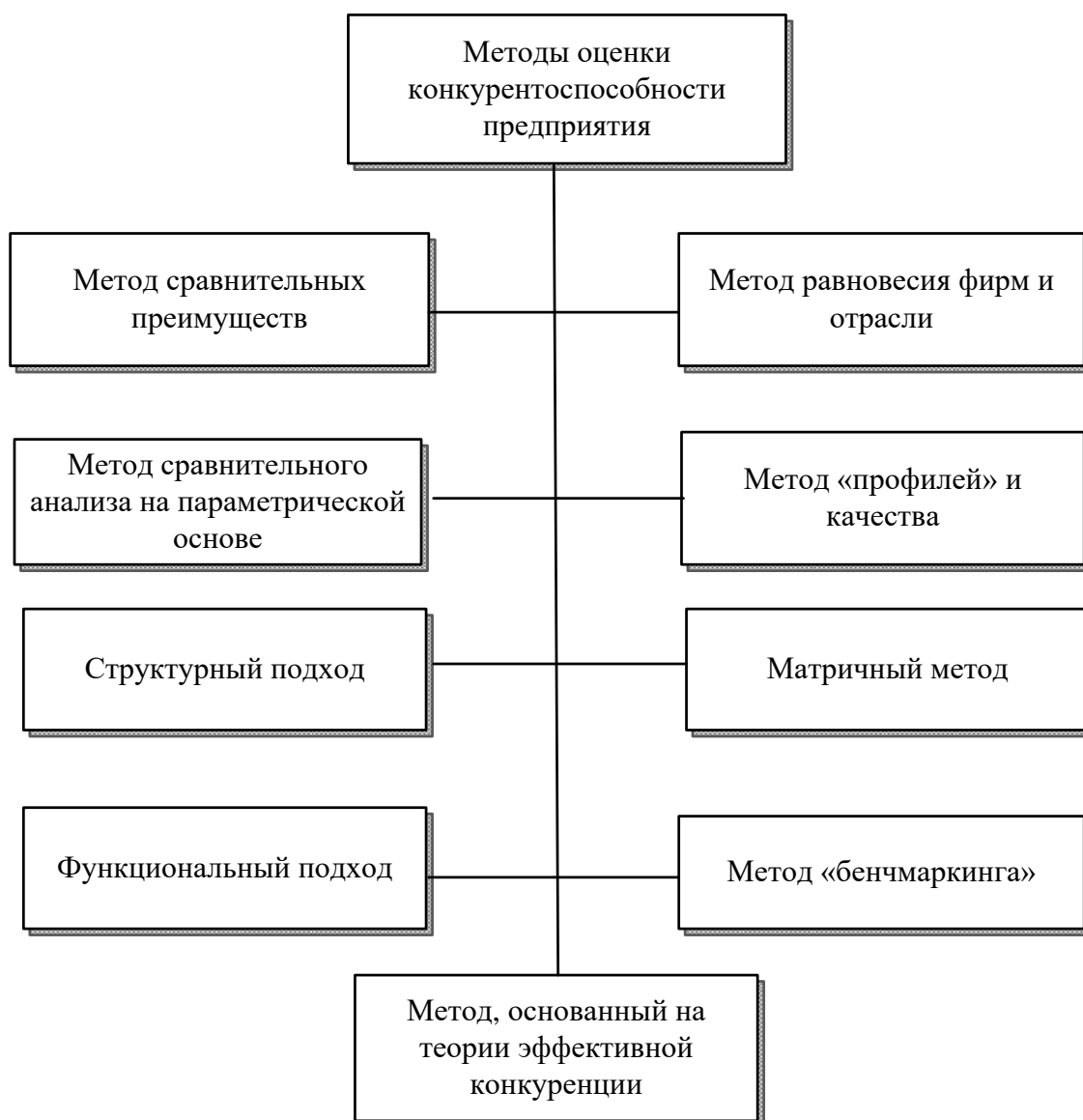


Рисунок 1.3 – Методы оценки конкурентоспособности предприятия

По мнению экспертов, в данной области знаний, ни один из множества методов оценки конкурентоспособности предприятий нельзя считать идеальным, у каждого имеются свои достоинства и недостатки. На практике в основном используются подходы, с помощью которых отдельные критерии предприятия и продукции, выраженные количественно, объединяются в его аддитивную или комплексную оценку конкурентоспособности.

Один из таких подходов заключается в представлении комплексного показателя конкурентоспособности предприятия и продукции (K) суммой следующего вида:

$$K = \sum_{i=1}^n K_i, \quad (1.1)$$

где K_i – единичные показатели конкурентоспособности предприятия (продукции) общим числом n .

Как отмечают А. А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд, для оценки конкурентоспособности предприятия менеджеры составляют список ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ либо недостатков (6 – 10 показателей). Затем проводится оценка предприятия по всем показателям (желательно использовать оценки от 1 до 10), и эти оценки суммируются для получения оценки комплексного показателя конкурентоспособности. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных предприятий-конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности предприятия и конкурентов позволяет выявить преимущество или отставание предприятия по отношению к конкурентам.

В выражении в качестве единичных показателей конкурентоспособности предприятия (продукции) могут выступать и относительные значения, полученные путем деления значений конкретных показателей для предприятия (продукции) на максимальные значения или на соответствующие показатели для наиболее сильного предприятия-конкурента (продукции конкурента). Данный метод отличается простотой, но может исказить общую оценку конкурентоспособности предприятия, так как единичные показатели конкурентоспособности отдельных показателей не всегда будут одинаково важны для общей оценки.

Для коэффициента конкурентоспособности предприятия ($K_{КП}$) может быть предложено следующее выражение:

$$K_{КП} = 0,15 \cdot \text{ЭП} + 0,29 \cdot \text{ФП} + 0,23 \cdot \text{ЭС} + 0,33 \cdot \text{АТ}, \quad (1.2)$$

где ЭП – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

ФП – значение критерия финансового положения предприятия;

$ЭС$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

$АТ$ – значение критерия конкурентоспособности продукции.

Коэффициенты 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 определены экспертным способом последовательных сравнений. Отдельные показатели $ЭП$, $ФП$, $ЭС$, $АТ$, также определяются по взвешенным аддитивным выражениям.

Метод позволяет определить оценки комплексных показателей конкурентоспособности для предприятия и конкурентов и выявить относительную позицию на рынке.

Существует и определение комплексного показателя конкурентоспособности предприятия в целом через среднее арифметическое показателей конкурентоспособности отдельных видов продукции:

$$K = \frac{\sum_{i=1}^n K_i}{n}, \quad (1.3)$$

где K_i – показатель конкурентоспособности i -й продукции предприятия;
 n – общее число продукции, производимой предприятием.

Комплексный показатель конкурентоспособности предприятия и продукции оценивают на основе использования среднего взвешенного геометрического показателя единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \prod_{i=1}^n K_i^{W_i}, \quad (1.4)$$

где K_i – единичные показатели конкурентоспособности предприятия общим числом n ;

W_i – весомость (значимость) единичных показателей;

Π – произведение аргументов с номерами $i = 1, 2, 3, \dots, n$.

Характеризуя в целом рассматриваемый метод, основанный на использовании выражения для определения комплексного показателя конкурентоспособности предприятия (продукции), можно констатировать, что он обеспе-

чивает более точные оценки для комплексного показателя, чем метод, основанный на определении среднего взвешенного арифметического показателя конкурентоспособности.

Для оценки конкурентоспособности используется методика Белоусова, которая включает следующую систему показателей [41, с. 17]:

По продукту:

– коэффициент рыночной доли;

$$KРД = \frac{ОП}{ООПР}, \quad (1.5)$$

где $ОП$ – объем продаж продукта предприятием;

$ООПР$ – общий объем продаж продукта на рынке.

– коэффициент предпродажной подготовки;

$$KПП = \frac{ЗПП}{ЗПОП}, \quad (1.6)$$

где $ЗПП$ – сумма затрат на предпродажную подготовку;

$ЗПОП$ – сумма затрат на производство (приобретение) продукта и организацию его продаж.

– коэффициент изменения объема продаж.

$$KИОП = \frac{ОП_{КОП}}{ОП_{НОП}}, \quad (1.7)$$

где $ОП_{КОП}$ – объем продаж на конец отчетного периода;

$ОП_{НОП}$ – объем продаж на начало отчетного периода.

По цене – коэффициент уровня цен:

$$KУЦ = \frac{Ц_{max} + Ц_{min}}{2Ц_y}, \quad (1.8)$$

где $Ц_{max}$ – максимальная цена товара на рынке;

$Ц_{min}$ – минимальная цена товара на рынке;

$Ц_y$ – цена товара, установленная предприятием.

По доведению продукта до потребителя – коэффициент доведения продукта до потребителя.

$$КСБ = КИОП \cdot \frac{ЗСБ_{КОП}}{ЗСБ_{НОП}}, \quad (1.9)$$

где $ЗСБ_{КОП}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на конец отчетного периода;

$ЗСБ_{НОП}$ – сумма затрат на функционирование системы сбыта на начало отчетного периода.

По продвижению продукта:

– коэффициент рекламной деятельности;

$$К_{РЕК} = КИОП \cdot \frac{ЗРД_{КОП}}{ЗРД_{НОП}}, \quad (1.10)$$

Где $ЗРД_{КОП}$ – затраты на рекламную деятельность на конец отчетного периода;

$ЗРД_{НОП}$ – затраты на рекламную деятельность на начало периода.

– коэффициент использования персональных продаж;

$$КИПП = КИОП \cdot \frac{ЗПТА_{КОП}}{ЗПТА_{НОП}}, \quad (1.11)$$

где $ЗПТА_{КОП}$ – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на конец отчетного периода;

$ЗПТА_{НОП}$ – сумма затрат на оплату труда торговых агентов на начало отчетного периода.

Итоговый показатель конкурентоспособности рассчитывают, как среднеарифметическую величину на основании рассмотренных выше частных коэффициентов конкурентоспособности.

1.3 Факторы повышения конкурентоспособности предприятия

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

В экономической литературе выделяют следующие четыре основные стратегии конкурентной борьбы, которые применяют предприятия-участники рынка для повышения конкурентоспособности (рис. 1.4) [27, с. 164]:

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

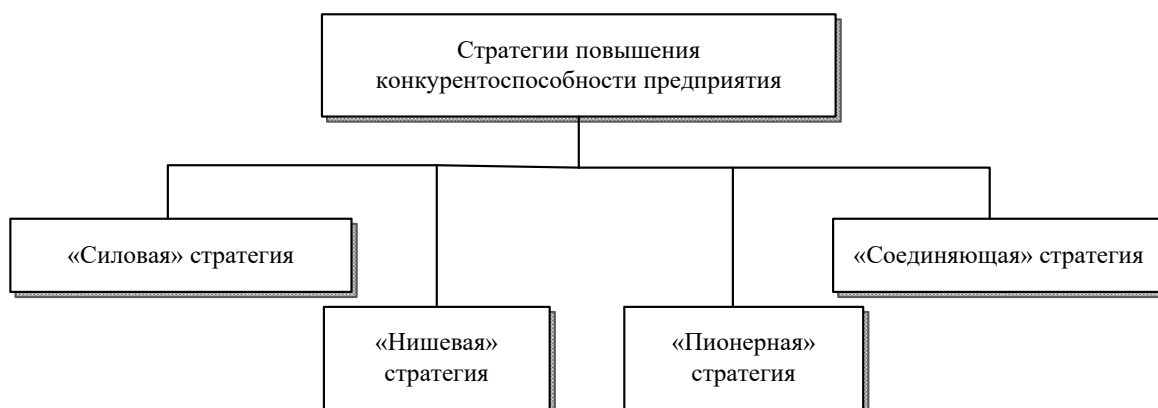


Рисунок 1.4 – Стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

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

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

«Нишевая» стратегия характерна для предприятий, ориентирующихся на элитарные группы покупателей, и обеспечивающих высокую потребительскую ценность своей продукции (услуги). Завоевывая симпатии отдельных категорий покупателей, предприятие захватывает определенную «рыночную

нишу» – сегмент рынка покупателей с особыми запросами. Такая стратегия широко применяется в мире моды, когда высокая цена становится обязательным атрибутом престижного потребления.

Основным отличием «соединяющей» стратегии служит стремление предприятия индивидуализировать свою продукцию или услуги, варьируя стандартную (базовую) модель в соответствии с заранее полученными пожеланиями заказчиков. То есть, предприятие как бы модифицирует базовую модель продукта с учетом интересов клиента, получая при этом дополнительный доход.

В результате достигается сочетание унификации характеристик базового продукта с максимальным разнообразием его дизайна и особых приспособлений.

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

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

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

услуг возникают задачи планирования и управления уровнем конкурентоспособности предприятия.

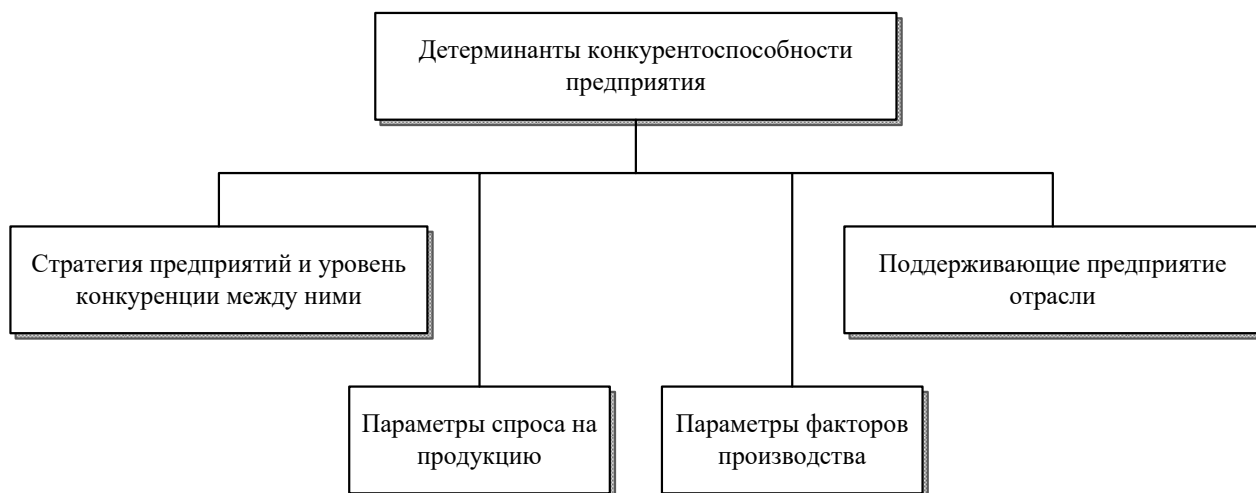


Рисунок 1.5 – Детерминанты конкурентоспособности предприятия

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

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

Конкурентоспособность предприятия может быть достигнута непрерывным целенаправленным управлением бизнес-процессов с целью укрепления конкурентных позиций предприятия. В данном случае объектом управления

являются конкурентные преимущества предприятия, которые становятся ключевыми факторами, компетенциями, обеспечивающие предприятию более выгодное в сравнении с конкурентами положение. В качестве обратной связи в такой системе управления конкурентоспособностью предприятия можно использовать оценку его конкурентоспособности, которая будет направлена на оперативное выявление отклонений в системе и их локализацию. Выполняя функцию обратной связи, мониторинг и оценка конкурентоспособности предприятия превратятся в эффективный инструмент формирования и обеспечения конкурентоспособности предприятия.

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

В экономической литературе в качестве основных внутренних факторов, влияющих на формирование и развитие конкурентоспособности предприятия, рассматривают: финансовое состояние и стабильность деятельности предприятия, уровень применяемых технологий, оперативность выполнения заказов, качество и стоимость продукции, широта ассортиментного состава продукции и пр. (рис. 1.6) [39, с. 162].

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

конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности предприятия [8, с. 76].



Рисунок 1.6 – Факторы повышения конкурентоспособности предприятия

Согласно новому подходу к пониманию сущности конкурентоспособности и новой концепции развития бизнеса для повышения конкурентоспособности предприятий предлагается использовать все резервы (неиспользованные возможности) по сокращению затрат производственных ресурсов и повышению прибыльности в условиях конкретной рыночной среды. Поэтому авторы предлагают все имеющиеся резервы повышения конкурентоспособности предприятия разделить на две группы (рис. 1.7):

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

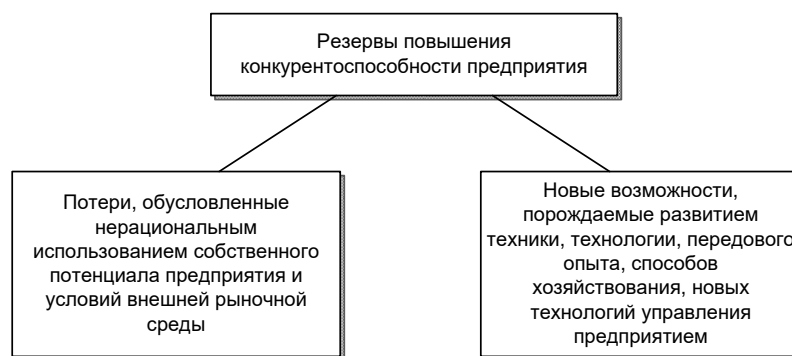


Рисунок 1.7 – Резервы повышения конкурентоспособности предприятия

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

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

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

- 1) путем ориентации предприятия на потребителя;
- 2) улучшения качества продукции;

- 3) улучшения применяемых технологий и организации производства;
- 4) более качественного использования ресурсов, в том числе человеческих;
- 5) внедрения инновационной политики и ряда других факторов.

2 АНАЛИЗ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

ЗАО «ТЕХНИКА СЕРВИС»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

ЗАО «Техника Сервис»

В качестве объекта исследования в выпускной квалификационной работе выбрано ЗАО «Техника Сервис», которое производит различные виды сельскохозяйственной техники. Сведения о регистрации предприятия ЗАО «Техника Сервис» и ее реквизиты приведены в таблице 2.1.

Таблица 2.1– Краткая информация о предприятии ЗАО «Техника Сервис»

Полное наименование предприятия:	Закрытое акционерное общество «Техника Сервис»
Сокращенное наименование предприятия:	ЗАО «Техника Сервис»
Юридический адрес:	394065, г. Воронеж, пр. Патриотов, д. 75
Сведения о государственной регистрации:	Свидетельство о государственной регистрации юридического лица ЗАО «Техника Сервис» зарегистрировано 12 ноября 2002 года Межрайонной инспекцией Федеральной налоговой службой по крупнейшим налогоплательщикам по Воронежской области и внесено в единый государственный реестр юридических лиц за основным государственным номером 1023601555834
Размер уставного капитала:	21000 рублей
Вид собственности	частная
Виды деятельности:	Производство машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства. Производство прочих сельскохозяйственных машин и оборудования.
ИНН	3665016415
КПП	366301001
Руководство	Директор Кустовинов Сергей Васильевич
Телефон/факс	+7 (473) 268-74-86
Адрес корпоративного сайта	http://tsen.ru/

ЗАО «Техника Сервис» было создано на базе небольшой воронежской компании ООО «АгроСтройДон-Воронеж», основным направлением деятельности которого являлось производство и реализация сельскохозяйственной

техники для переработки, транспортировки и очистки зерна (зернометателей и зерноочистителей).

Цель создания предприятия ЗАО «Техника Сервис» – обеспечение экономически эффективного производства.

ЗАО «Техника Сервис» на начальном этапе своего становления производило единственный вариант зернометателя производительностью 60 – 80 тонн в час.

По мере развития завода, ассортимент выпускаемых видов сельскохозяйственной техники постепенно расширялся, и возрастала ее производительность.

В настоящее время ЗАО «Техника Сервис» выпускает около 50 наименований сельскохозяйственной техники, основными из которой являются:

- погрузчик – зернометатель скребковый ПЗС-60 «Вулкан»;
- загрузчик контейнеров ЗК-200 «Кобра»;
- зернометатель бункерный ЗБ-200 «Кенгуру»;
- передвижной зерноочистительный комплекс с удалением отходов в контейнер – накопитель ПЗК-30 «Мамонт»;
- передвижной зерноочистительный комплекс с удалением отходов шнеком ПЗК-100 У «Мамонт»;
- ПЗС 200.03.020 Барабан натяжной (прутковый);
- ПЗС ЗР 000.03.000 МС Блок триммера (ПЗС-60, «Муравей»);
- ПЗС 000.03.040-Р Катушка (универсальная);
- Триммер с трубой и носком (ПЗС 80, 100, 150);
- ПЗС 150.02.080 Привод (транспортёра ПЗС 150) и пр.

Модельный ряд зернометателей представлен машинами производительностью 100, 150 и 200 тонн в час. Они работают как на складах в закрытых помещениях, так и на открытых площадках.

В структуре, выпускаемой ЗАО «Техника Сервис» продукции значительное место занимают комплекты зерноочистительной техники для оснащения различных предприятий аграрного сектора России.

Помимо этого, широкий перечень сельскохозяйственной техники производства ЗАО «Техника Сервис» успешно эксплуатируется на предприятиях топливно-энергетического комплекса, сырьевой и химической промышленности, машиностроения и пр.

ЗАО «Техника Сервис» немногим более чем за двадцатилетний период смог вырасти в известного производителя сельскохозяйственной техники, широко известного в Центральном Черноземье и далеко за его пределами.

Собственное производство ЗАО «Техника Сервис» базируется на принципах обеспечения максимально высокого уровня качества изделий и культуры производства.

Ежегодно завод выпускает до двух тысяч единиц техники. Кроме того, машины, производимые в ЗАО «Техника Сервис», проходят постоянную модернизацию, благодаря работе конструкторского отдела.

Модернизация осуществляется на основе отзывов, которые оставляют покупатели продукции завода: собственники небольших фермерских хозяйств и агрономы крупных агропромышленных комплексов.

Вся продукция, выпускаемая ЗАО «Техника Сервис», сертифицирована, и отличается хорошим качеством.

На предприятии работает грамотный инженерно-технический персонал, высококвалифицированные специалисты. Численность персонала предприятия составляет в настоящее время 205 человек.

Более половины менеджеров, работников инженерного состава и рабочих ЗАО «Техника Сервис» прошли специальное обучение как внутри предприятия, так и за его пределами, получили профессиональные разряды и повысили свою квалификацию.

Укрупненная организационная структура ЗАО «Техника Сервис» представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ЗАО «Техника Сервис»

Руководителем предприятия ЗАО «Техника Сервис» является директор, который в соответствии со своими должностными обязанностями направляет, координирует и контролирует деятельность производственных подразделений и отдельных звеньев аппарата управления.

Экономический отдел ЗАО «Техника Сервис» обеспечивает экономическую деятельность предприятия: организует и ведет бухгалтерский учет, составляет отчет о хозяйственной деятельности, проводит расчеты по заработной плате и осуществляет контроль расходования средств.

Производственный отдел ЗАО «Техника Сервис» обеспечивает технологическую подготовку производства, контроль соблюдения технологической дисциплины, внедрение новых технологических процессов и модернизацию действующего оборудования. В подчинении у начальника производственного отдела находятся начальники цехов и участков.

Цех №1 производственного сектора специализируется на производстве зернометателей разного назначения и включает в себя четыре участка:

- 1) участок технической подготовки;
- 2) участок производства комплектующих изделий;
- 3) участок сборки зернометателей;
- 4) участок производственных испытаний зернометателей.

Цех №2 производственного сектора специализируется на производстве различной зерноочистительной техники для сельскохозяйственных предприятий России.

В производственном секторе ЗАО «Техника Сервис» также осуществляется контроль над поступающими на предприятие материалами и за выпускаемой продукцией при проведении их сертификации.

Каждая машина, производимая в ЗАО «Техника Сервис», имеет уникальный серийный номер, присвоенный ей заводом-изготовителем. Благодаря этому покупатели могут быть уверены, что они приобретают качественную технику, а также легко смогут отличить оригинал от подделки, которые нередко встречаются на рынке из-за недобросовестных продавцов.

Данные, отражающие основные технико-экономические показатели деятельности предприятия ЗАО «Техника Сервис» за последние два года, представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Основные технико-экономические показатели деятельности ЗАО «Техника Сервис» за 2021-2022 гг.

Наименование показателя	2021 год	2022 год	Изменение
Выручка, тыс. руб.	280 558	248 553	-32 005
Активы, тыс. руб.	209 251	200 814	-8 437
Чистая прибыль, тыс. руб.	23 604	15 167	-8 437
Среднесписочная численность работников, чел.	124	116	-8
Среднегодовой выпуск продукции на 1 рабочего, тыс. руб.	2262,56	2142,7	119,87
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	98 936	108 405	9 469
Фондоотдача руб./руб.	2,84	2,30	-0,54

Согласно данным таблицы 2.2, в 2022 году объем производства продукции на предприятии ЗАО «Техника Сервис» снизился по сравнению с предыдущим годом на 32005 тыс. руб., и составил 248 553 тыс. руб.

2.2 Анализ факторов внутренней среды ЗАО «Техника Сервис»

Чтобы разработать меры по повышению конкурентоспособности и стратегический план развития предприятия ЗАО «Техника Сервис», адекватный сложившейся в отрасли ситуации, необходимо провести анализ, на начальном этапе которого изучают структуру и состав активов предприятия, а так же динамику их изменения в предшествующем периоде.

Изменения динамики и структуры активов ЗАО «Техника Сервис» отражают данные таблицы 2.3.

Таблица 2.3 – Структура активов ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг.

Наименование	2020 год		2021 год		2022 год	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	73 158	46,99	116 587	55,72	120 623	60,07
Оборотные активы	82 545	53,01	92 664	44,28	80 191	39,93
Итого активов	155 703	100	209 251	100	200 814	100

Более наглядно динамику активов предприятия ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг. иллюстрирует рис. 2.2.

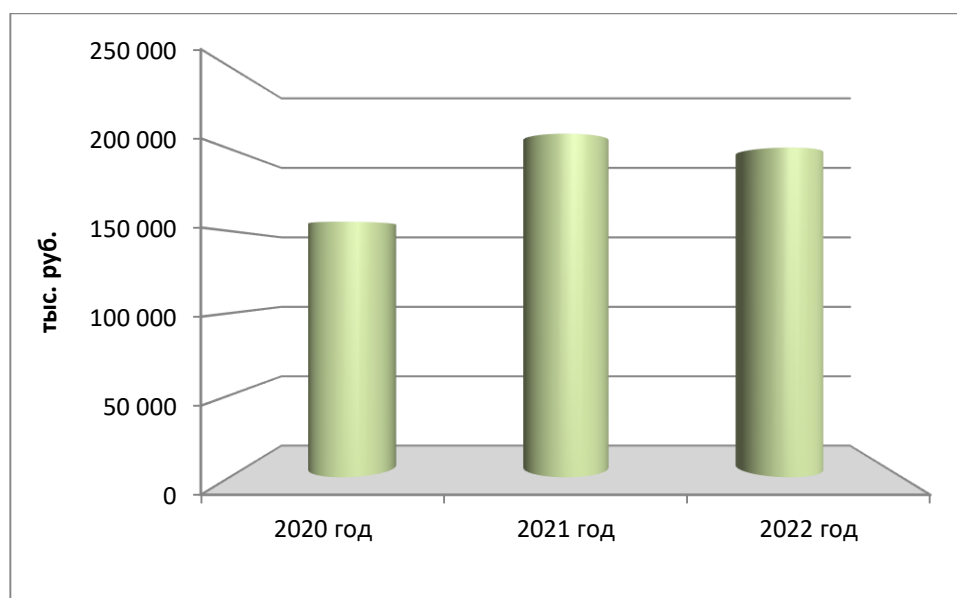


Рисунок 2.2 – Динамика изменения активов ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг.

Согласно данным таблицы 2.3 рис. 2.2, изменение величины активов в 2021 году характеризовалось положительной динамикой: они увеличились на 34,39%, а в 2022 году – характер изменения активов поменялся: они сократились на 4,03% по сравнению с 2021 годом. В целом в анализируемом периоде активы ЗАО «Техника Сервис» выросли на 30,36%.

Изменение величины активов ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг. было обусловлено, как изменением внеоборотных активов, так и оборотных активов предприятия (рис. 2.3).

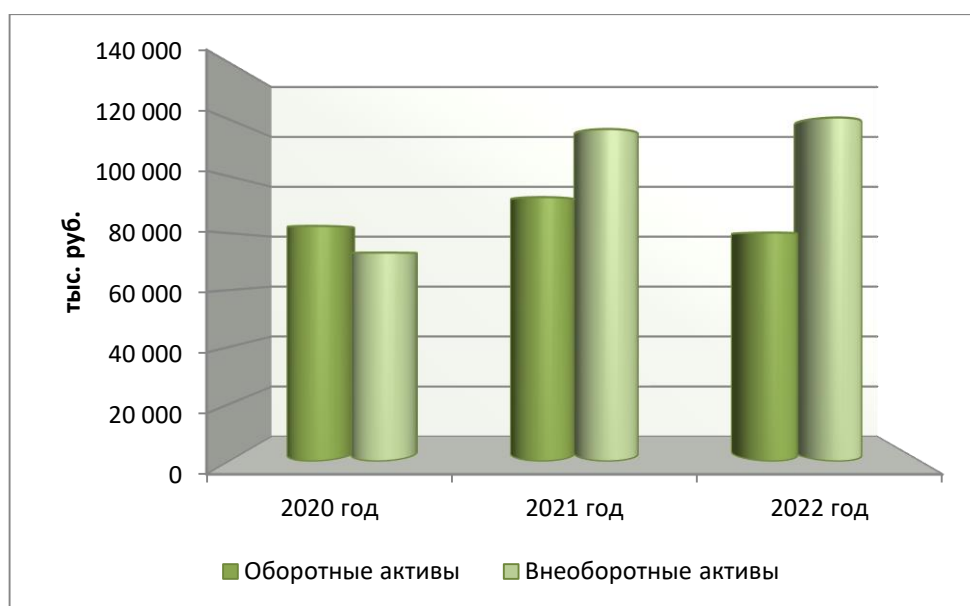


Рисунок 2.3 – Динамика изменения внеоборотных и оборотных активов ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг.

Согласно данным таблицы 2.3 рис. 2.3, величина внеоборотных активов ЗАО «Техника Сервис» в течение всего рассматриваемого периода имеет тенденцию к росту. Внеоборотные активы предприятия увеличились в 2021 году по сравнению с 2020 годом на 59,36%.

В 2022 году рост внеоборотных активов ЗАО «Техника Сервис» продолжился (на 3,46%), и их величина достигла 120 623 тыс. руб. Прирост внеоборотных активов предприятия за период в целом составил 164,88%.

Оборотные активы ЗАО «Техника Сервис» вначале продемонстрировали рост: в 2021 году по сравнению с 2020 годом они увеличились на 12,26%.

В 2022 году повышательная тенденция изменения оборотных активов ЗАО «Техника Сервис» изменилась на понижательную тенденцию: они сократились в 2022 году по сравнению с 2021 годом на 13,46%. И в целом за период они сократились на 2,86%.

Изменения величин внеоборотных и оборотных активов за 2020–2022 гг. повлияли на изменение структуры активов ЗАО «Техника Сервис», что можно видеть на рис. 2.4.



Рисунок 2.4 – Динамика изменения структуры активов ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг.

Удельный вес внеоборотных активов ЗАО «Техника Сервис» увеличился в структуре активов за 2020–2022 гг. с 46,99% в 2020 году до 60,07% в 2022 году. Соответственно, доля оборотных активов предприятия сократилась с 53,01% в 2020 году до 39,93% в 2022 году.

Характеризуя динамику и структуру активов ЗАО «Техника Сервис», необходимо отразить их источники финансирования, поскольку это оказывает существенное влияние на финансовое состояние предприятия.

В структуре капитала ЗАО «Техника Сервис» в течение всего рассматриваемого периода преобладает заемный капитал, представленный долгосрочными и краткосрочными обязательствами, но его доля имеет тенденцию к сокращению (рис. 2.5).

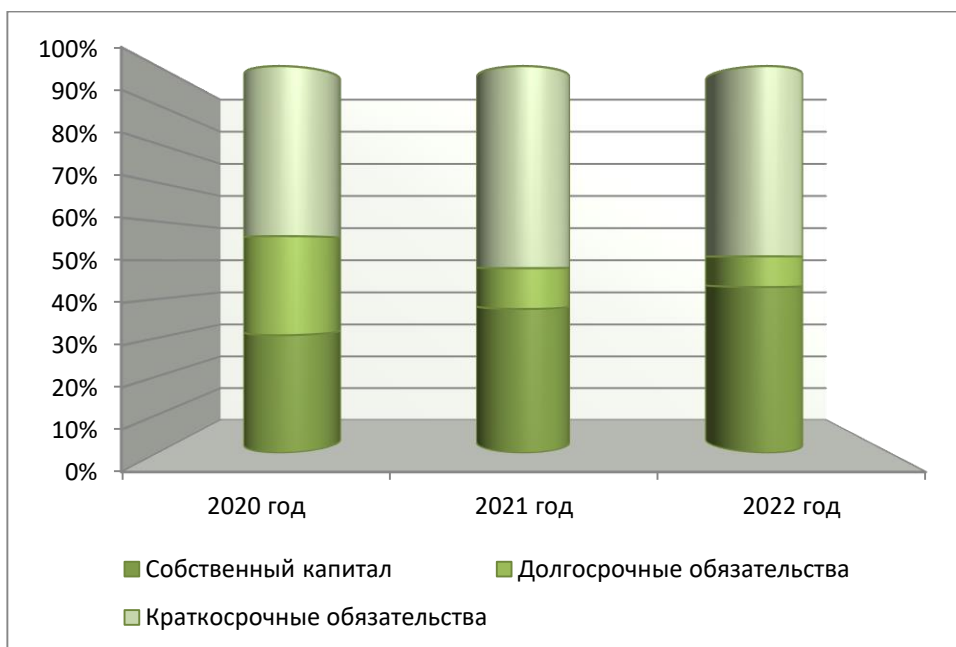


Рисунок 2.5 – Динамика изменения структуры капитала ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг.

Структуру внеоборотных активов ЗАО «Техника-Сервис» за 2022 год отражает рисунок 2.6.

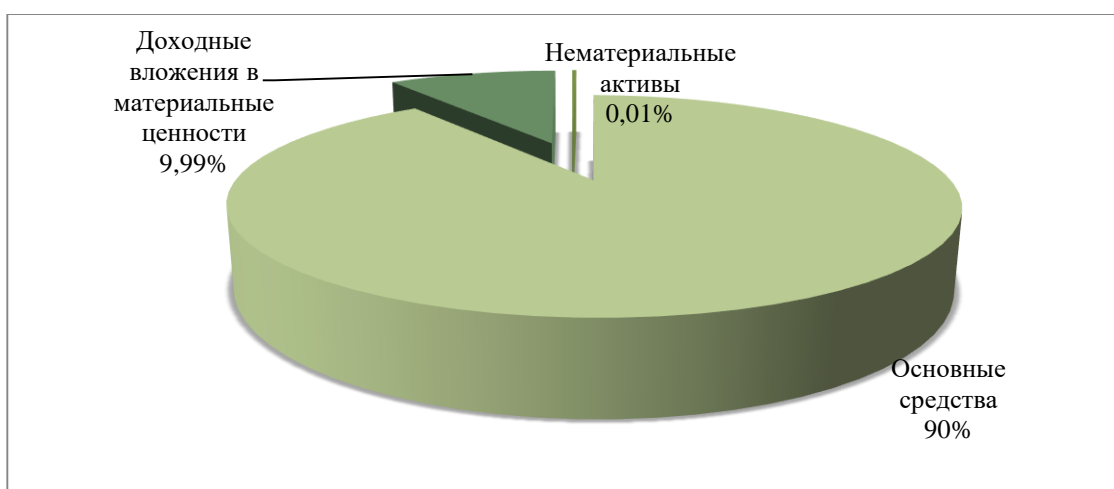


Рисунок 2.6 – Структура внеоборотных активов ЗАО «Техника Сервис» в 2022 году

Структура внеоборотных активов ЗАО «Техника Сервис» в течение анализируемого периода не претерпела существенных изменений: как на начало, так и в конце периода в ней преобладают основные средства, удельный вес которых составляет в 2022 году около 90%. Доля доходных вложений в материальные ценности ЗАО «Техника Сервис» составляет около 10%.

Изменение структуры оборотных активов ЗАО «Техника Сервис» за 2021–2022 гг. отражают данные таблицы 2.4.

Таблица 2.4 – Структура оборотных активов ЗАО «Техника Сервис» за 2021–2022 гг.

Наименование	2020 год		2021 год		2022 год	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Денежные средства	3 646	4,42	202	0,22	131	0,16
Финансовые вложения	11 800	14,30	11 965	12,91	11 965	14,92
Дебиторская задолженность	28 893	35,00	50 339	54,32	49 485	61,71
Запасы	38 206	46,29	30 098	32,48	18 610	23,21
Итого оборотных средств	82 545	100	92 664	100	80 191	100

Согласно данным таблицы 2.5, в структуре оборотных активов ЗАО «Техника Сервис» не произошло существенных изменений в анализируемом периоде. Как на начало периода, так и в конце его наибольшую долю (около 62%) в них имеет дебиторская задолженность, а доля производственных запасов – 23,2% (рисунок 2.7).

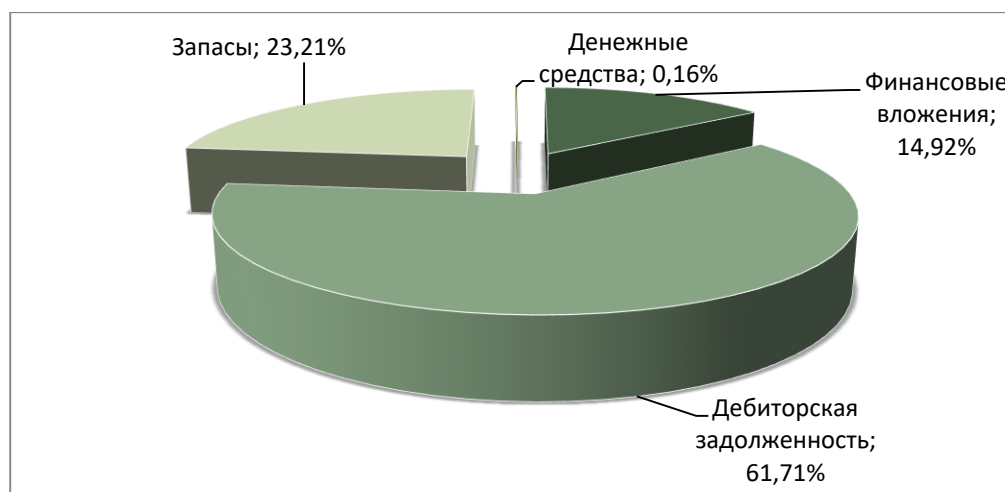


Рисунок 2.7 – Структура оборотных активов ЗАО «Техника Сервис» в 2022 г.

Наименьший удельный вес в оборотных активах ЗАО «Техника Сервис» занимают денежные средства (0,16 %), что является косвенным признаком невысокой платежеспособности предприятия в краткосрочном периоде.

Поскольку задолженность потребителей продукции является ключевым элементом оборотных активов ЗАО «Техника Сервис», это обуславливает высокий уровень финансовых рисков деятельности исследуемого предприятия. Это подтверждает также динамика долей дебиторской задолженности в выручке и оборотных активах предприятия за 2020–2022 гг. (рис. 2.8).

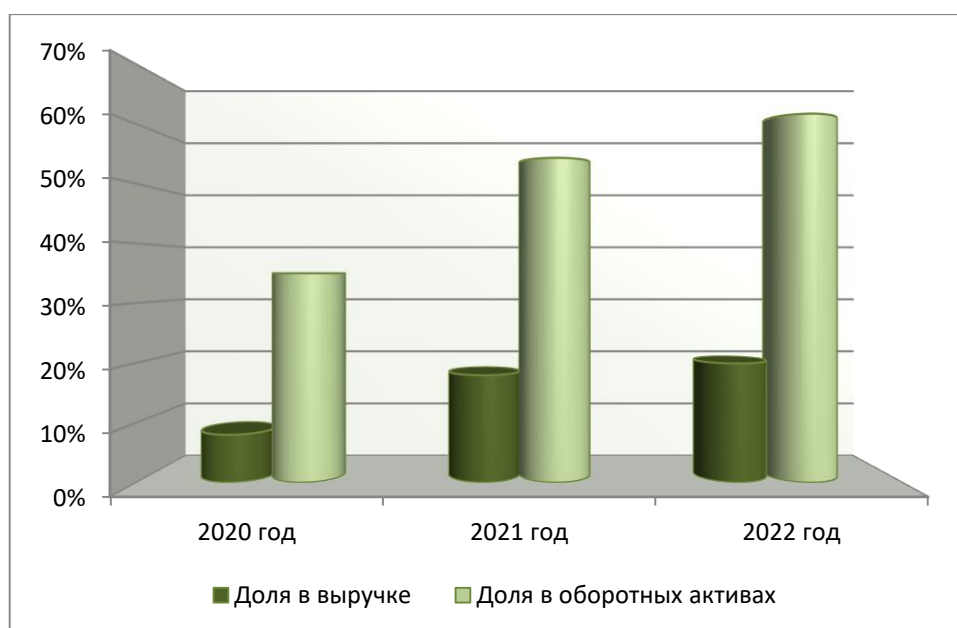


Рисунок 2.8 – Динамика изменения долей дебиторской задолженности ЗАО «Техника Сервис» в выручке и оборотных активах за 2020–2022 гг.

Согласно данным рис. 2.8, средний удельный вес задолженности дебиторов в выручке ЗАО «Техника Сервис» имеет тенденцию к росту, ее доля составила в конце 2022 года – 19,91%.

Доля дебиторской задолженности в структуре оборотных активов ЗАО «Техника Сервис» выросла за 2020–2022 гг. с 35,0% до 61,71%.

Величина запасов, как и их доля в структуре оборотных активов ЗАО «Техника Сервис» за 2021–2022 гг. имеет тенденцию к сокращению вследствие уменьшения объемов производства.

От структуры оборотных активов ЗАО «Техника Сервис», как указывалось в первой главе, зависит его ликвидность и платежеспособность.

Динамику коэффициентов ликвидности ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг. отражает рис. 2.9.

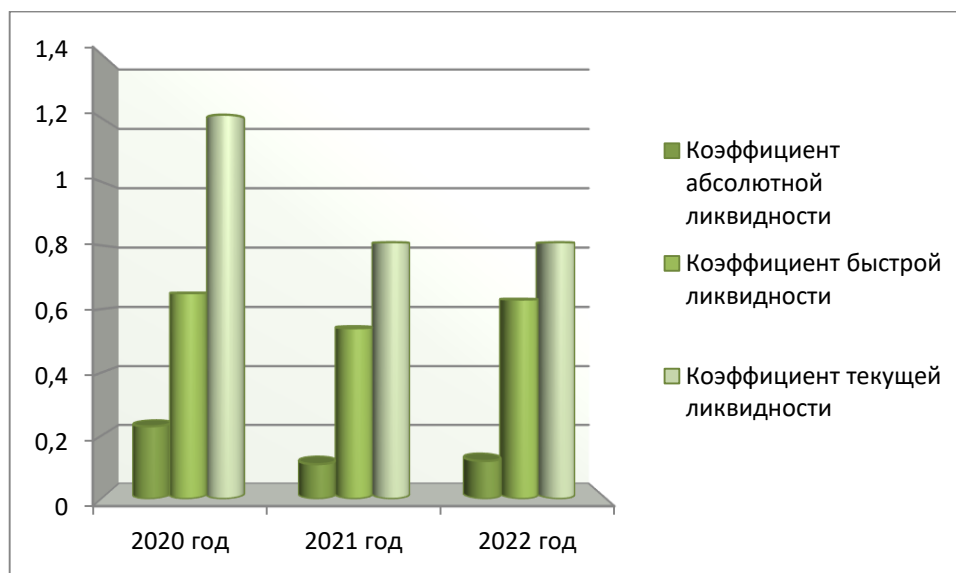


Рисунок 2.9 – Динамика изменения коэффициентов ликвидности ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг.

Согласно данным рис. 2.9, все коэффициенты ликвидности ЗАО «Техника Сервис» значительно ниже рекомендуемого уровня и имеют тенденцию к снижению, что является крайне неблагоприятным фактором для оценки платежеспособности предприятия.

Результаты оценки оборачиваемости оборотных активов предприятия ЗАО «Техника Сервис» отражены в табл. 2.5.

Таблица 2.5 – Показатели оборачиваемости оборотных активов ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год
Выручка, тыс.руб.	361 464	280 558	248 553
Оборотные активы, тыс. руб.	82 545	92 664	80 191
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов, оборот	4,38	3,03	3,10
Период оборота оборотных активов, дни	82,21	118,90	116,15

Показатели оборачиваемости оборотных активов ЗАО «Техника Сервис» отражают финансовый показатель интенсивности их использования. Причиной снижения коэффициента оборачиваемости и роста продолжительности одного оборота оборотных активов ЗАО «Техника Сервис» является постоянное сокращение выручки предприятия. Снижение оборачиваемости оборотных активов свидетельствует о недостаточной эффективности использования оборотных активов предприятия.

В таблице 2.6 представлены результаты расчета коэффициентов оборачиваемости и продолжительности оборота элементов оборотных активов и кредиторской задолженности ЗАО «Техника Сервис».

Таблица 2.6 – Анализ показателей оборачиваемости оборотных активов и кредиторской задолженности ЗАО «Техника Сервис» за 2021–2022 гг.

Наименование показателя	2020 год	2021 год	2022 год
Выручка, тыс.руб.	361 464	280 558	248 553
Запасы, тыс. руб.	38 206	30 098	18 610
Дебиторская задолженность, тыс. руб.	28 893	50 339	49 485
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	47 432	59 743	31 069
Коэффициент оборачиваемости запасов, оборот	9,46	9,32	13,36
Период оборота запасов, дни	38,05	38,62	26,95
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, оборот	12,51	5,57	5,02
Период оборота дебиторской задолженности, дни	28,78	64,59	71,67
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, обороты	7,62	4,70	8,00
Период оборота кредиторской задолженности, дни	47,24	76,66	45,00

Согласно данным таблицы 2.6, показатели оборачиваемости запасов ЗАО «Техника Сервис» характеризуются положительной динамикой. Так, коэффициент оборачиваемости запасов вырос с 9,46 оборотов в 2020 году до 13,36 оборотов в 2022 году (по причине сокращения их величины). Период оборота запасов, соответственно, сократился на 13 дней: с 38,05 дней в 2020 году до 26,95 дней в 2022 году.

Показатели оборачиваемости задолженности дебиторов ЗАО «Техника Сервис» характеризуются отрицательной динамикой. Так, коэффициент оборачиваемости задолженности сократился более чем в 2 раза: с 12,51 оборота в 2020 году до 5,03 оборотов в 2022 году. Период оборота задолженности, соответственно, вырос на 43 дня: с 28,78 дней в 2020 году до 71,67 дней в 2022 году. Таким образом, задолженность дебиторов ЗАО «Техника Сервис» оборачивается медленнее, чем запасы предприятия. Это подтверждает низкую эффективность использования капитала предприятия, вложенного в составляющие оборотных активов.

Кредиторская задолженность ЗАО «Техника Сервис» оборачивается быстрее задолженности дебиторов: коэффициент оборачиваемости кредиторского долга ЗАО «Техника-Сервис» повысился с 7,62 оборота в 2020 году до 8,0 оборотов в 2022 году. При этом период оборота кредиторской задолженности предприятия сократился с 47,24 дней в 2020 году до 45 дней в 2022 году.

Динамику коэффициентов оборачиваемости ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг. отражает рис. 2.10.

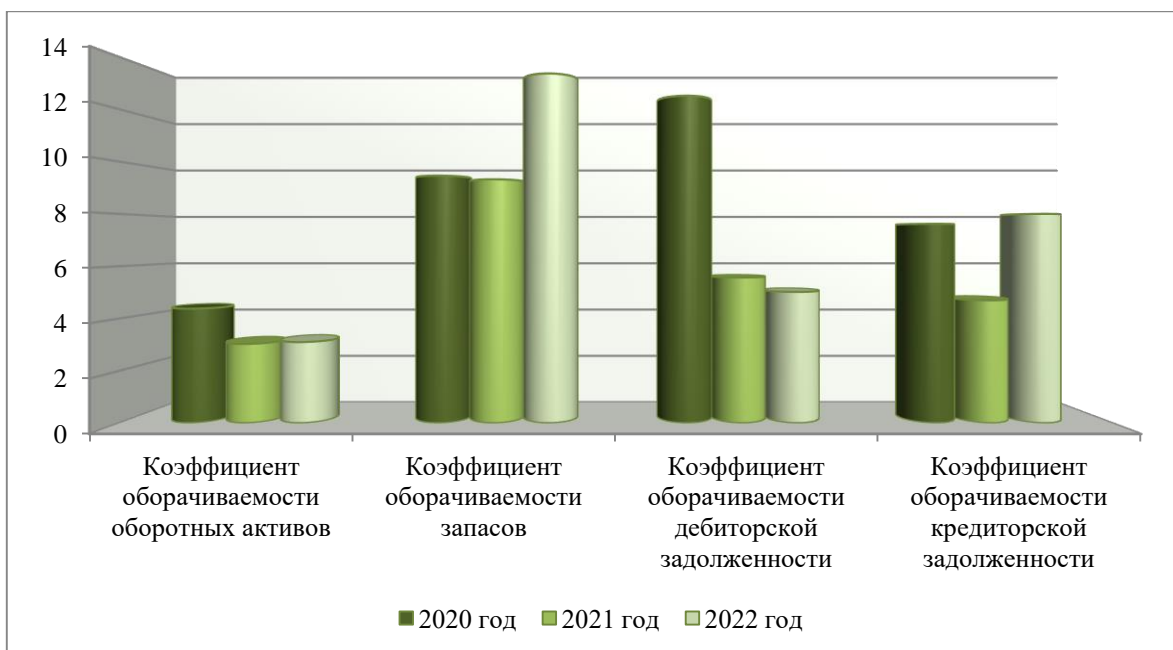


Рисунок 2.10 – Динамика изменения коэффициентов оборачиваемости ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг.

Динамику продолжительности оборота отражает рис. 2.11.

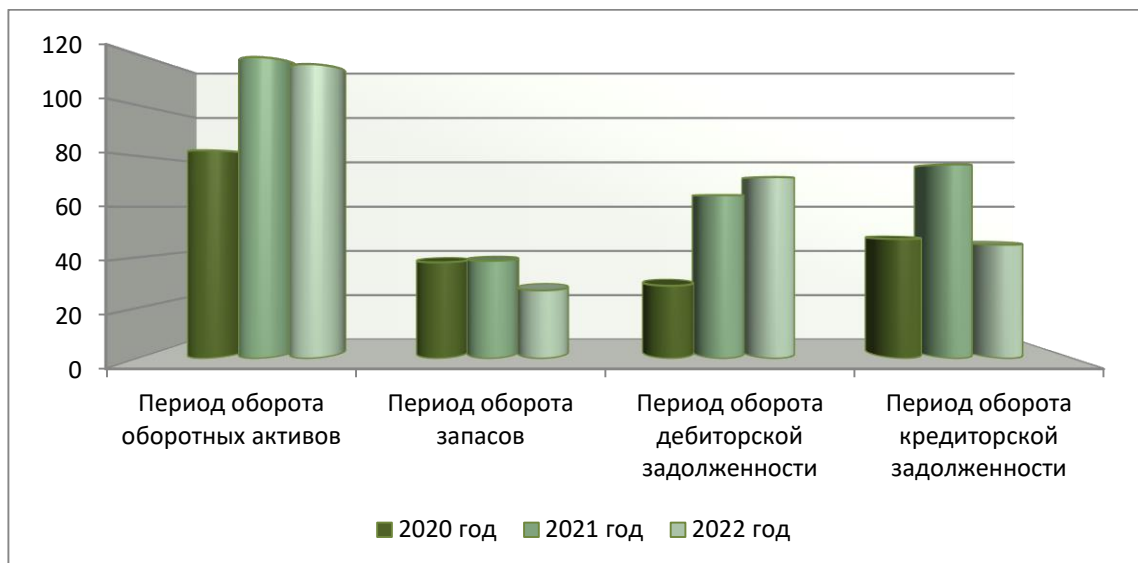


Рисунок 2.11 – Динамика продолжительности оборота оборотных активов и кредиторской задолженности ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг.

В рамках анализа эффективности использования активов были рассчитаны показатели рентабельности деятельности предприятия ЗАО «Техника Сервис» (рис. 2.12).

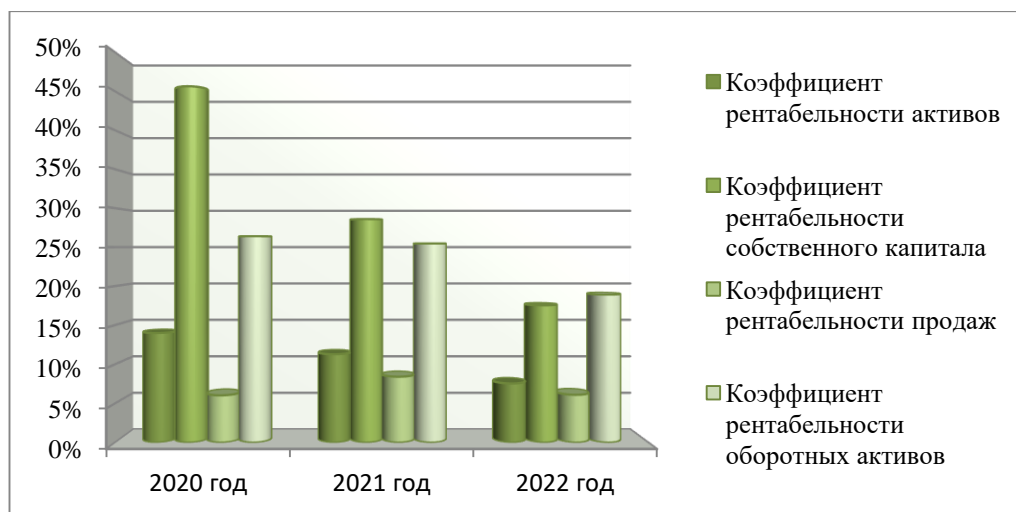


Рисунок 2.12 – Динамика изменения коэффициентов рентабельности деятельности ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг.

Снижение выручки и прибыли ЗАО «Техника Сервис» в 2022 году по сравнению с предыдущим периодом отрицательно сказалось на показателях

эффективности деятельности предприятия. Все коэффициенты рентабельности деятельности предприятия, согласно данным рис. 2.12, имеют тенденцию к уменьшению в течение анализируемого периода.

И в числе основных причин низкой рентабельности деятельности ЗАО «Техника Сервис» можно назвать низкую эффективность использования внеоборотных активов и низкую оборачиваемость оборотных активов предприятия и их элементов.

Как показал проведенный во второй главе анализ, причиной снижения эффективности использования активов исследуемого предприятия ЗАО «Техника Сервис» является нерациональная структура активов в целом, избыточные внеоборотные активы и нерациональная структура оборотных активов, которая проявляется в значительном отвлечении средств в задолженность дебиторов в ущерб основной производственной деятельности.

2.3 Анализ факторов внешней среды ЗАО «Техника Сервис»

Оценка факторов влияния внешней среды на исследуемое предприятие ЗАО «Техника Сервис» в рамках PEST – анализа проводился на основе экспертных оценок (таблица 2.7). Оценка вероятности изменения каждого фактора осуществлялась по 5-ти балльной шкале: 1 – низкая вероятность, 5 – высокая вероятность. Для оценки степени влияния каждого фактора на деятельность ЗАО «Техника Сервис» использовалась 3-балльная шкала, где:

1 балл – малое влияние фактора, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность предприятия;

2 балла – только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль предприятия;

3 балла – влияние фактора высоко, любые колебания фактора вызывают значимые изменения в прибыли и продажах предприятия.

Таблица 2.7 – Оценка факторов влияния внешней среды на деятельность предприятия ЗАО «Техника Сервис» в рамках PEST – анализа

Наименование фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
Политические факторы								
1. Устойчивость политической власти и существующего правительства	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
2. Налоговая политика (тарифы и льготы)	2	2	3	2	3	3	2,6	0,19
3. Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	1	2	1	2	3	3	2,2	0,08
Экономические факторы								
1. Темпы роста экономики	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
2. Уровень инфляции и процентные ставки	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
3. Уровень безработицы и размер оплаты труда	2	2	1	2	1	2	1,6	0,11
4. Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
5. Курсы основных валют	1	5	4	5	5	4	4,6	0,17
Социальные факторы								
1. Изменение доходов населения	3	3	2	3	2	2	2,4	0,26
2. Уровень квалификации рабочих	2	2	3	3	3	3	2,8	0,21
3. Требования к качеству продукции	2	2	3	2	3	3	2,6	0,19
4. Отношение к импортным товарам и услугам	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
Технологические факторы								
1. Уровень инноваций и технологического развития отрасли	3	5	4	4	4	4	4,2	0,47
2. Доступ к новейшим технологиям	3	5	5	5	4	5	4,8	0,53
3. Степень использования, внедрения и передачи технологий	3	1	2	3	2	2	2,0	0,21
Итого	32	–						

В таблице 2.8 все факторы проведенного PEST–анализа расположены в порядке убывания значимости.

Таблица 2.8 – Ранжирование факторов PEST анализа ЗАО «Техника Сервис»

Наименование фактора	Оценка фактора с учетом весового коэффициента
Политические факторы	
2. Налоговая политика (тарифы и льготы)	0,19
1. Устойчивость политической власти и существующего правительства	0,16
3. Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика	0,08
Экономические факторы	
4. Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды	0,31
1. Темпы роста экономики	0,27
2. Уровень инфляции и процентные ставки	0,22
3. Уровень безработицы и размер оплаты труда	0,21
5. Курсы основных валют	0,17
Социальные факторы	
1. Изменение доходов населения	0,26
2. Уровень квалификации рабочих	0,21
3. Требования к качеству продукции	0,19
4. Отношение к импортным товарам и услугам	0,07
Технологические факторы	
2. Доступ к новейшим технологиям	0,53
1. Уровень инноваций и технологического развития отрасли	0,47
3. Степень использования, внедрения и передачи технологий	0,21

На основе табличных данных можно сделать выводы о том, что самыми значимыми факторами, существенно влияющими на деятельность ЗАО «Техника Сервис», по мнению экспертов, являются технологические и экономические, связанные как с уровнем технологического развития отрасли, так и с уровнем развития предпринимательства и состоянием экономики в целом.

Как указывалось выше, 33,18% продукции (шнеки и шнековые транспортеры, зернопроводы и их элементы), производимой на предприятии ЗАО «Техника Сервис», относится к зерноочистительному и элеваторному оборудованию.

Рынок элеваторного оборудования в России в период 2010–2014 гг. составлял 6–7 млрд. руб. в год, а в 2015–2016 гг. этот рынок снизился на 10-15%.

В 2017 году после спада наблюдалось оживление в отрасли сельскохозяйственного машиностроения в сфере послеуборочной обработки зерновых культур. Причиной этого послужила политика импортозамещения в результате введенных санкций и государственная поддержка производителей сельскохозяйственного оборудования.

Помимо этого, спрос на отечественное оборудование в 2021 году заметно вырос, поскольку стоимость импортного оборудования существенно выросла вследствие ослабления рубля. Согласно статистическим данным, доля импортного элеваторного оборудования на российском рынке снизилась до 30%, а отечественного, соответственно, выросла до 70%. Эксперты прогнозируют дальнейшее развитие рынка зерноочистительного и элеваторного оборудования, поскольку Россия как одна из крупнейших экспортеров зерна заинтересована в обновлении и модернизации оборудования для послеуборочной обработки зерновых культур.

Больше всего оборудования для послеуборочной обработки зерна производится в Воронежской области. Завод ЗАО «Техника Сервис» входит в состав группы компаний «Техника Сервис Агро», которая является лидером российского рынка зерноочистительного оборудования, на ее долю приходится примерно 50% рынка.

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области на региональном рынке зерноочистительного оборудования доля ООО «Воронежсельмаш» существенно выше, – она составляет 65,7%. Наряду с ООО «Воронежсельмаш» подобное оборудование и комплектующие для его производства изготавливают такие воронежские предприятия как: ООО «Воронежский завод сельхозмашин», ООО «ГСКБ «Зерноочистка», ООО «Воронежхлебмонтаж», ООО «АгроСтройСельмаш», ООО «Воронежская агротехника» и пр.

Структуру воронежского рынка зерноочистительного оборудования и его элементов по данным 2022 года иллюстрирует рис. 2.13.

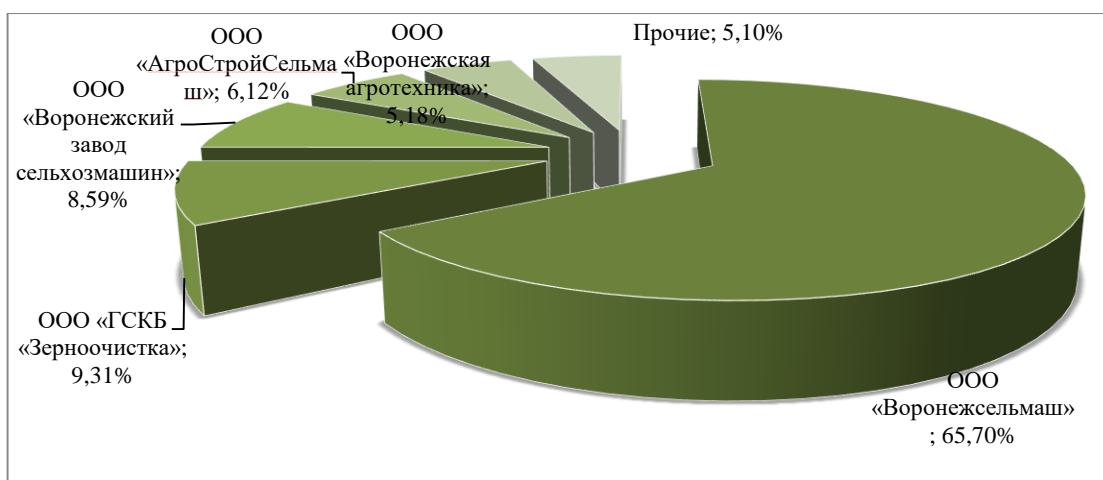


Рисунок 2.13 – Структура воронежского рынка зерноочистительного оборудования и его элементов (по данным 2022 года)

Согласно данным рисунка 2.13, доля ЗАО «Техника Сервис» на воронежском рынке зерноочистительного оборудования и его элементов в 2022 году составила 8,59%.

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции ЗАО «Техника Сервис» и угрозы входа новых участников на рынок проводилась в табл. 2.9.

Таблица 2.9 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции ЗАО «Техника Сервис» и угрозы входа новых участников на рынок

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции		Оценка угрозы входа новых участников на рынок	
Параметр оценки	Оценка	Параметр оценки	Оценка
Количество участников	Высокий уровень насыщения рынка	Сильные торговые марки	На долю одного крупного участника рынка приходится более 65% рынка
Темп роста рынка	Рынок растущий	Дифференциация продукции	Имеются ниши
Уровень дифференциации продукции на рынке	Продукция на рынке стандартизирована по ключевым параметрам, но отличается по дополнительным преимуществам	Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Средний (окупается за 2,5 года)
Ограничение в повышении цен	Средняя ценовая конкуренция на рынке	Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций

Для оценки микросреды ЗАО «Техника Сервис» использовалась модель М. Портера, которая помогает определить интенсивность воздействия конкурентных сил на рынке, и найти такую позицию, в которой предприятие будет максимально защищено от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

В микросреду предприятия ЗАО «Техника Сервис» включаются взаимоотношения предприятия с поставщиками, посредниками, потребителями и конкурентами. Оценка уровня влияния покупателей и поставщиков на деятельность ЗАО «Техника Сервис» проводилась в табл. 2.10.

Таблица 2.10 – Оценка влияния покупателей и поставщиков на деятельность ЗАО «Техника Сервис»

Оценка влияния покупателей		Оценка влияния поставщиков	
Параметр оценки	Оценка	Параметр оценки	Оценка
Доля потребителей с большим объемом продаж	Более половины продаж приходится на нескольких потребителей	Количество поставщиков	Достаточно большой круг поставщиков
Склонность к переключению на товары-заменители	Продукция предприятия обладает отличительными характеристиками	Ограниченность ресурсов поставщиков	Неограниченность в объемах
Чувствительность к цене	Потребители будут переключаться на другую продукцию только при значимой разнице в цене	Издержки переключения	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
Удовлетворенность потребителя качеством реализуемой на рынке продукции	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Приоритетность направления для поставщиков	Имеются преимущества отрасли для поставщиков

Оценка факторов микросреды ЗАО «Техника Сервис» по модели М. Портера позволила определить их степень влияния на деятельность предприятия, а также интенсивность конкурентной борьбы на рынке (в отрасли), на основе чего были сделаны выводы по направлению работ для улучшения его позиции (табл.2.11).

Таблица 2.11 – Оценка степени влияния факторов микросреды на деятельность ЗАО «Техника Сервис» по модели М. Портера

Наименование факторов микросреды	Степень влияния	Описание	Направления работ по улучшению позиции предприятия
Опасность появления товаров-заменителей	средняя	Доля аналогов на рынке невысока	Дифференциация продукции и увеличение ее дополнительных преимуществ
Внутриотраслевая конкуренция	высокая	Рынок является высоко конкурентным и растущим. Имеются ограничения в повышении цен	Оптимизация ассортимента и формирование уникальности продукции
Угроза вторжения новых участников рынка	высокая	Новые участники появляются из-за относительно низкого уровня первоначальных инвестиций	Проведение мониторинга рынка сбыта и динамики предложения на рынке
Рыночная власть покупателей	высокая	Портфель покупателей высоко рисковый	Диверсификация портфеля покупателей, формирование специальных программ для разных групп покупателей
Рыночная власть поставщиков	низкая	Портфель поставщиков малорисковый	Проведение мониторинга рынка сырья и выбор потенциальных поставщиков

По результатам проведенного анализа влияния факторов микросреды на деятельность ЗАО «Техника Сервис» можно сделать вывод о том, что оно может улучшить свое положение на рынке дифференциации продукции и формирования дополнительных преимуществ от потребления продукции.

В условиях растущей конкуренции рынка зерноочистительного оборудования и его элементов необходимо проводить его постоянный мониторинг и отслеживать динамику предложения на рынке, чтобы оптимизировать ассортиментную политику ЗАО «Техника Сервис».

Для оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия ЗАО «Техника Сервис» в сравнении с главными конкурентами применялся метод экспертных оценок (использовался ряд критериев, значения которых определялись по пятибалльной шкале с помощью группы экспертов).

Результаты оценки конкурентоспособности ЗАО «Техника Сервис» приведены в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Оценка конкурентоспособности ЗАО «Техника Сервис»

Критерий оценки	Основные конкуренты ЗАО «Техника Сервис»				ЗАО «Техника Сервис»
	ООО «Воронежсельмаш»	ООО «ВЗС»	ООО «АгроСтройСельмаш»	ООО «Воронежская агротехника»	
Качество выпускаемой продукции	5	4	3	3	5
Уровень цен на продукцию	4	4	3	5	5
Репутация предприятия	4	4	4	4	4
Степень известности торговой марки/бренда	5	4	3	3	4
Номенклатура выпускаемой продукции, шт.	52	117	36	34	58

На основании экспертных оценок можно сделать вывод о недостаточно высоком уровне конкурентоспособности ЗАО «Техника Сервис».

Согласно данным таблицы 2.12, показатели качества продукции всех рассматриваемых предприятий находятся на разном уровне, а у ЗАО «Техника Сервис» качество продукции выше, чем у большинства конкурентов.

ЗАО «Техника Сервис», согласно оценке экспертов, относится к лидерам по уровню цен на продукцию, как и ООО «Воронежская агротехника», однако оно уступает ООО «Воронежсельмаш» по объему выпуска продукции и двум своим конкурентам по номенклатуре выпускаемой продукции.

3 РАЗРАБОТКА МЕР ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЗАО «ТЕХНИКА СЕРВИС» С УЧЕТОМ КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ

3.1 Формирование конкурентных преимуществ ЗАО «Техника Сервис» с учетом прогноза изменений рыночной среды

Поскольку стратегический план развития исследуемого предприятия ЗАО «Техника Сервис» можно определить, как документ, выражающий миссию предприятия, цели и задачи его развития, а также стратегию их достижения с учетом динамики изменения внешней среды и внутренних особенностей предприятия, вначале необходимо уточнить его миссию и конкретизировать цели и задачи на прогнозный период.

Номенклатура выпускаемой продукции ЗАО «Техника Сервис» включает в себя более 50 товарных позиций, которые можно условно разделить на 4 большие группы: зерноочистительные машины, зернометатели, зернопроводы и их элементы, запасные части и комплектующие (рис. 3.1).

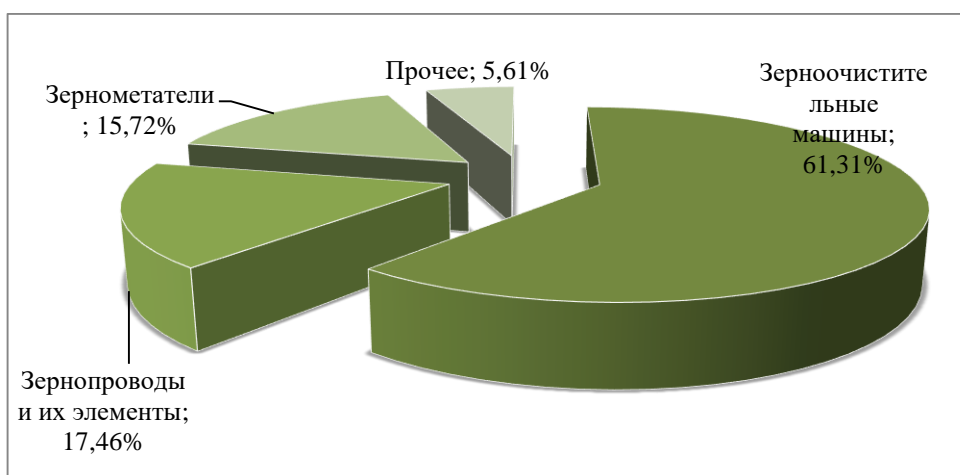


Рисунок 3.1 – Структура ассортимента продукции ЗАО «Техника-Сервис»
(по данным 2022 года)

Наибольшая доля в структуре ассортимента приходится на зерноочистители (61,31%), а доли зернопроводов и зернометателей примерно равны.

Разные виды продукции ЗАО «Техника Сервис» обладают разным уровнем рентабельности, который может изменяться в зависимости от изменения рыночной ситуации.

Для того, чтобы обеспечить рост рентабельности продаж, предприятие ЗАО «Техника Сервис» должно оптимизировать свою ассортиментную политику с учетом рентабельности отдельных товарных позиций и изменения характера потребительского спроса, – увеличивать в структуре ассортимента долю наиболее доходных видов продукции и сокращать долю наименее доходных видов продукции (или снимать их с производства).

Для того, чтобы ЗАО «Техника Сервис» могло успешно работать и занимать хорошие позиции на рынке, ему необходимо периодически проводить анализ (мониторинг) внешней и внутренней среды, выявляя не только сильные, но и слабые стороны предприятия.

Для анализа внешней и внутренней среды предприятия, как указывалось в разделе 1.2, на практике широко используется SWOT–анализ, который позволяет не только прояснить сложившуюся ситуацию, но и даст возможность принять превентивные меры при возникновении угрозы для дальнейшей деятельности предприятия.

В рамках SWOT–анализа ЗАО «Техника Сервис» изучается вся совокупность различных видов его деятельности: производственная деятельность, маркетинговая деятельность, финансовая деятельность, инвестиционная деятельность, а также особенности функционирования различных структурных подразделений предприятия.

Результаты SWOT–анализа ЗАО «Техника Сервис» с применением рейтинговой оценки за 2020–2022 гг. приведены в табл. 3.1.

Оценка (по десятибалльной шкале) и ранжирование элементов SWOT–анализа осуществлялись экспертами, в качестве которых выступили

Таблица 3.1 – Результаты SWOT–анализа ЗАО «Техника Сервис» за 2020–2022 гг.

Наименование показателя	Ранг	Оценка			Оценка с учетом ранга		
		2020г	2021г	2022г	2020г	2021г	2022г
Сильные стороны							
– инновационные технологии производства;	0,3	7	7	7	2,1	2,1	2,1
– высокий уровень качества оборудования;	0,2	9	9	8	1,8	1,8	1,6
– высокий уровень качества выпускаемой продукции;	0,2	8	8	7	1,6	1,6	1,4
– высокая скорость и надежность поставки продукции;	0,2	8	7	7	1,6	1,4	1,4
– контроль качества продукции и процесса ее производства;	0,1	8	8	7	0,8	0,8	0,7
– высокий уровень квалификации персонала;	0,1	7	7	7	0,7	0,7	0,7
Оценка внутренних сильных сторон					8,6	8,4	7,9
Слабые стороны							
– низкая рентабельность производства;	0,3	7	7	7	2,1	2,1	2,1
– высокая себестоимость продукции;	0,3	7	7	7	2,1	2,1	2,1
– неустойчивое финансовое положение предприятия;	0,2	7	6	6	1,4	1,2	1,2
– наличие несбалансированного продуктового портфеля;	0,2	6	6	5	1,2	1,2	1,0
– отсутствие единой концепции продаж;	0,1	7	6	6	0,7	0,6	0,6
Общая оценка внутренних слабых сторон					7,5	7,2	7
Итого (внутренняя среда)					+1,1	+1,2	+0,9
Возможности							
– увеличение объемов производства (в рамках импортозамещения);	0,3	7	8	8	2,1	2,4	2,4
– расширение ассортимента выпускаемой продукции;	0,3	9	9	8	2,7	2,7	2,4
– диверсификация рынков сбыта;	0,2	7	7	8	1,4	1,4	1,6
Общая оценка внешних возможностей					6,2	6,5	6,4
Угрозы							
– повышение цен на сырье, материалы и энергоресурсы;	0,4	7	8	8	2,8	3,2	3,2
– усиление конкуренции и угроза появления новых конкурентов;	0,2	8	8	9	1,6	1,6	1,8
– ухудшение экономической ситуации в стране	0,1	7	6	5	0,7	0,6	0,5
Общая оценка внешних угроз					5,1	5,4	5,5
Итого (внешняя среда)					+1,1	+1,1	+0,9

менеджеры ЗАО «Техника-Сервис». Внутренние сильные стороны ЗАО «Техника Сервис» получили оценку в 2022 году – 7,9 баллов.

Самыми сильными сторонами ЗАО «Техника Сервис» являются инновационные технологии производства, высокий уровень качества оборудования и выпускаемой продукции, а самыми слабыми – низкая рентабельность производства, высокая себестоимость, неустойчивое финансовое положение предприятия и несбалансированный продуктовый портфель.

Сильными сторонами предприятия является также высокий уровень квалификации персонала, высокая скорость и надежность поставки продукции, контроль качества продукции и процесса ее производства.

Самой значимой возможностью ЗАО «Техника Сервис» является увеличение объемов производства за счет охвата новых потребностей текущих потребителей (расширение ассортимента выпускаемой продукции) и формирование круга новых потребителей путем диверсификация рынков сбыта.

Наиболее вероятными угрозами для ЗАО «Техника Сервис» является повышение цен на сырье, материалы и энергоресурсы, а также усиление конкуренции и угроза появления новых конкурентов.

Для оценки стратегии развития ЗАО «Техника Сервис» помимо определения эффективности деятельности, платежеспособности, сбалансированности оборота, инвестиций и источников финансирования оценивается конкурентоспособность предприятия, структура его ассортиментного портфеля и положение на рынке.

Стратегический анализ положения ЗАО «Техника Сервис» на рынке проводится на основе SNW–анализа (таблица 3.2).

Согласно результатам SNW–анализа ЗАО «Техника Сервис» наиболее сильными стратегическими позициями предприятия являются высокое качество продукции, высокий уровень развития производственной базы, применение инноваций и высокий уровень квалификации персонала.

Эти стратегические позиции ЗАО «Техника Сервис» важны в конкурентной борьбе, а более слабые позиции предприятия – необходимо улучшать.

Таблица 3.2 – Результаты SNW–анализа ЗАО «Техника Сервис»

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		S сильная	N нейтраль- ная	W слабая
1	Общехозяйственная стратегия предприятия		+	
2	Бизнес-стратегии			+
3	Организационная структура предприятия		+	
4	Уровень системы маркетинга предприятия		+	
5	Сбалансированность продуктового портфеля			+
6	Качество продукции	+		
7	Финансовое состояние предприятия			+
8	Квалификация персонала предприятия	+		
9	Эффективность деятельности предприятия			+
10	Структура затрат предприятия		+	
11	Уровень развития производственной базы	+		
12	Применение инноваций на предприятии	+		
13	Уровень менеджмента на предприятии		+	
14	Деловая репутация предприятия			
15	Степень вертикальной интегрированности		+	
16	Уровень кооперации (отношения с партнерами)		+	
17	Уровень корпоративной культуры		+	
18	Стратегические альянсы			+

В последние годы исследуемое предприятие ЗАО «Техника Сервис» придерживалось стратегии минимизации издержек при достаточно узком ассортименте. Эта стратегия не очень себя оправдала в условиях снижения темпов роста рынка зерноочистительного оборудования и его элементов, а также в условиях реализации программ импортозамещения в области сельскохозяйственного машиностроения. Наличие несбалансированного продуктового портфеля у предприятия ЗАО «Техника Сервис» мешает его развитию, тем более что предприятие обладает современной производственной базой, инновационными технологиями и средствами контроля процесса производства.

Для оценки эффективности стратегии ЗАО «Техника Сервис» можно использовать следующие оценочные критерии:

- критерий соответствия стратегического выбора;
- критерий технико-экономической обоснованности стратегии;
- критерий приемлемости/одобренности стейкхолдеров;
- критерий конкурентного преимущества.

Наиболее часто оценку эффективности стратегии предприятия на практике проводят, рассчитывая соотношение результата и затрат, как стоимости стратегии. В качестве результата стратегии может быть рассмотрен объем продаж или доход от продаж, а в качестве затрат – объем инвестиций для реализации стратегии.

В течение 2017–2021 гг. предприятие ЗАО «Техника Сервис» реализовало инвестиционный проект по модернизации оборудования и технологий в сумме 37 854 тыс. руб.

Согласно расчетам предполагалось, что срок окупаемости проекта составит 3,5 года. Однако, в результате ухудшения экономической ситуации и введенным санкциям ситуация на рынке ухудшилась, что привело к снижению заработанной прибыли ЗАО «Техника Сервис» по сравнению с прогнозной величиной. Особенно резко сократилась прибыль предприятия за последние два года.

Соотношение инвестиционных затрат и полученной прибыли ЗАО «Техника Сервис» за 2019–2022 гг. отражает рис. 3.2.

Согласно данным рисунка 3.2, можно сделать вывод о том, что реальный срок окупаемости проекта модернизации оборудования и технологий в ЗАО «Техника Сервис» превысил прогнозный, что произошло вследствие необоснованных расчетов, которые предусматривали только оптимистичный сценарий развития рынка.



Рисунок 3.2 – Соотношение инвестиционных затрат и полученной прибыли ЗАО «Техника Сервис» за 2019–2022 гг.

Чтобы определить, какие негативные факторы помешали реализации стратегии ЗАО «Техника Сервис», необходимо сопоставить внешние угрозы и слабости (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Сопоставление внешних угроз и слабых сторон ЗАО «Техника Сервис»»

Слабые стороны	Угрозы
– низкая рентабельность производства;	– повышение цен на сырье, материалы и энергоресурсы;
– высокая себестоимость продукции;	
– неустойчивое финансовое положение предприятия;	– усиление конкуренции и угроза появления новых конкурентов;
– наличие несбалансированного продуктового портфеля;	– ухудшение экономической ситуации в стране и снижение спроса
– отсутствие единой концепции продаж	

Наряду с этим, сопоставление возможностей и слабых сторон позволяет выявить благоприятные внешние факторы, которые помогут устранить недостатки в работе ЗАО «Техника Сервис» (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Сопоставление возможностей и слабых сторон ЗАО «Техника Сервис»»

Слабые стороны	Возможности
– низкая рентабельность производства;	– диверсификация рынков сбыта;
– высокая себестоимость продукции;	
– неустойчивое финансовое положение предприятия;	– расширение ассортимента выпускаемой продукции;
– наличие несбалансированного продуктового портфеля;	– увеличение объемов производства (в рамках импортозамещения)
– отсутствие единой концепции продаж	

Приведенный в таблицах анализ сочетания внешних факторов (возможностей и угроз) со слабыми сторонами ЗАО «Техника Сервис» позволяет сделать вывод о том, что ему могут помешать в ходе реализации стратегии низкая рентабельность производства, наличие несбалансированного продуктового портфеля и неустойчивое финансовое положение предприятия. Вместе с тем,

ЗАО «Техника Сервис» может использовать при реализации стратегии имеющиеся возможности, обусловленные расширением ассортимента выпускаемой продукции и увеличением объемов производства.

В результате оценки стратегии развития ЗАО «Техника Сервис» были сделаны выводы о том, что основными препятствиями для реализации запланированной стратегии стали: ухудшение экономической ситуации, ввод санкций, снижение спроса на выпускаемую продукцию, неблагоприятный инвестиционный климат (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Препятствия для реализации стратегии ЗАО «Техника Сервис» и пути их устранения

Препятствия для реализации стратегии ЗАО «Техника Сервис»			
Ухудшение экономической ситуации	Сокращение парка сельхозмашин	Снижение спроса на выпускаемую продукцию	Неблагоприятный инвестиционный климат
Стратегические направления развития ЗАО «Техника Сервис»			
Дифференциация продуктового портфеля	Выход на новый сегмент рынка	Расширение бизнеса	Увеличение конкурентных преимуществ

Преодоление препятствий на пути реализации стратегии развития ЗАО «Техника Сервис», как указано в табл. 3.5, возможно с помощью:

- дифференциации продуктового портфеля;
- выхода на новый сегмент рынка;
- расширение бизнеса;
- увеличения конкурентных преимуществ.

Дифференциация ассортимента выпускаемой в ЗАО «Техника Сервис» продукции позволит обеспечить не только сбалансированность продуктового портфеля, но и загрузку производственных мощностей предприятия, а также увеличить объем продаж.

3.2 Меры по улучшению конкурентного положения

ЗАО «Техника Сервис»

В стратегии ЗАО «Техника Сервис», рекомендуемой на период 2023–2025 гг., в качестве основных направлений были выбраны (табл. 3.6):

Таблица 3.6 – Источники развития ЗАО «Техника Сервис»

Развитие рынка	Диверсификация
ориентированность на ключевых потребителей; привлечение новых потребителей	проникновение на новый рынок; развитие рынка;
Проникновение на рынок	Развитие продукта
стратегическое партнерство с целью проникновения в другие регионы; новый сегмент потребителей.	расширение продуктового портфеля; новые технологии производства; новые логистические решения.

- 1) внедрение новых видов продукции;
- 2) расширение рынка сбыта за счет охвата новых рынков (сегментов);
- 3) повышение производительности труда;
- 4) оптимизация персонала предприятия.

Вследствие того, что ЗАО «Техника Сервис» предполагает расширение рынка сбыта за счет охвата новых рынков (сегментов), возникает вопрос о том, какие новые компетенции нужны предприятию на новых рынках или сегментах, и способах совершенствования (защиты) имеющихся компетенций и конкурентных преимуществ.

В соответствии с предлагаемой деловой стратегией, функциональные стратегии ЗАО «Техника Сервис» будут ориентированы на достижение тех целей, которые отражены в табл. 3.7.

Поскольку для реализации общей стратегии развития предприятия ЗАО «Техника Сервис» необходимы усилия персонала всех его структурных подразделений, необходимо сформулировать адекватные цели для каждого подразделения, чтобы его руководители и персонал понимали свои цели и обеспечили их достижение для выполнения общей стратегии предприятия.

Таблица 3.7 – Цели функциональных стратегий ЗАО «Техника Сервис»

Наименование функциональной стратегии	Цель функциональной стратегии
Производственная	Увеличение объемов производства за счет диверсификации – включения в ассортимент новых и востребованных на рынке видов шнеков
Маркетинговая	Эффективное продвижение новых видов шнеков на базе расширения товаропроводящей сети; мониторинг рыночной ситуации и совершенствование существующей системы сбыта
Финансовая	Улучшение финансового состояния предприятия в целом; обеспечение текущей платежеспособности предприятия за счет повышения эффективности кредитной политики
Имущественная	Повышение эффективности отдачи от (активов) имущественного комплекса предприятия за счет оптимизации его структуры
Технологическая	Совершенствование применяемых технологий для обеспечения высокого качества продукции и сокращения издержек производства
Социальная	Улучшение условий труда и повышение квалификации работников предприятия

Наряду с этим, необходимо оптимизировать процесс целеполагания в рамках построения общей стратегии развития ЗАО «Техника Сервис», чтобы сформировать дерево целей с учетом специфики деятельности каждого структурного подразделения предприятия.

Установление корректных целевых показателей выполнения стратегии обеспечения конкурентоспособности ЗАО «Техника Сервис» позволит контролировать их выполнение и определить вклад каждого подразделения в реализацию общей стратегии предприятия.

Миссию и стратегию развития исследуемого предприятия ЗАО «Техника Сервис» можно представить, как показано на рис. 3.3.

В результате реализации данной стратегии изменится номенклатура выпускаемой продукции ЗАО «Техника Сервис», в которой увеличится доля новой продукции, – в частности такой продукции, как зернометатели специального назначения.

Сельскохозяйственное машиностроение – один из ключевых сегментов машиностроительного комплекса России. В настоящее время отечественная сельхозтехника, по оценке отраслевых экспертов, занимает 58% внутреннего

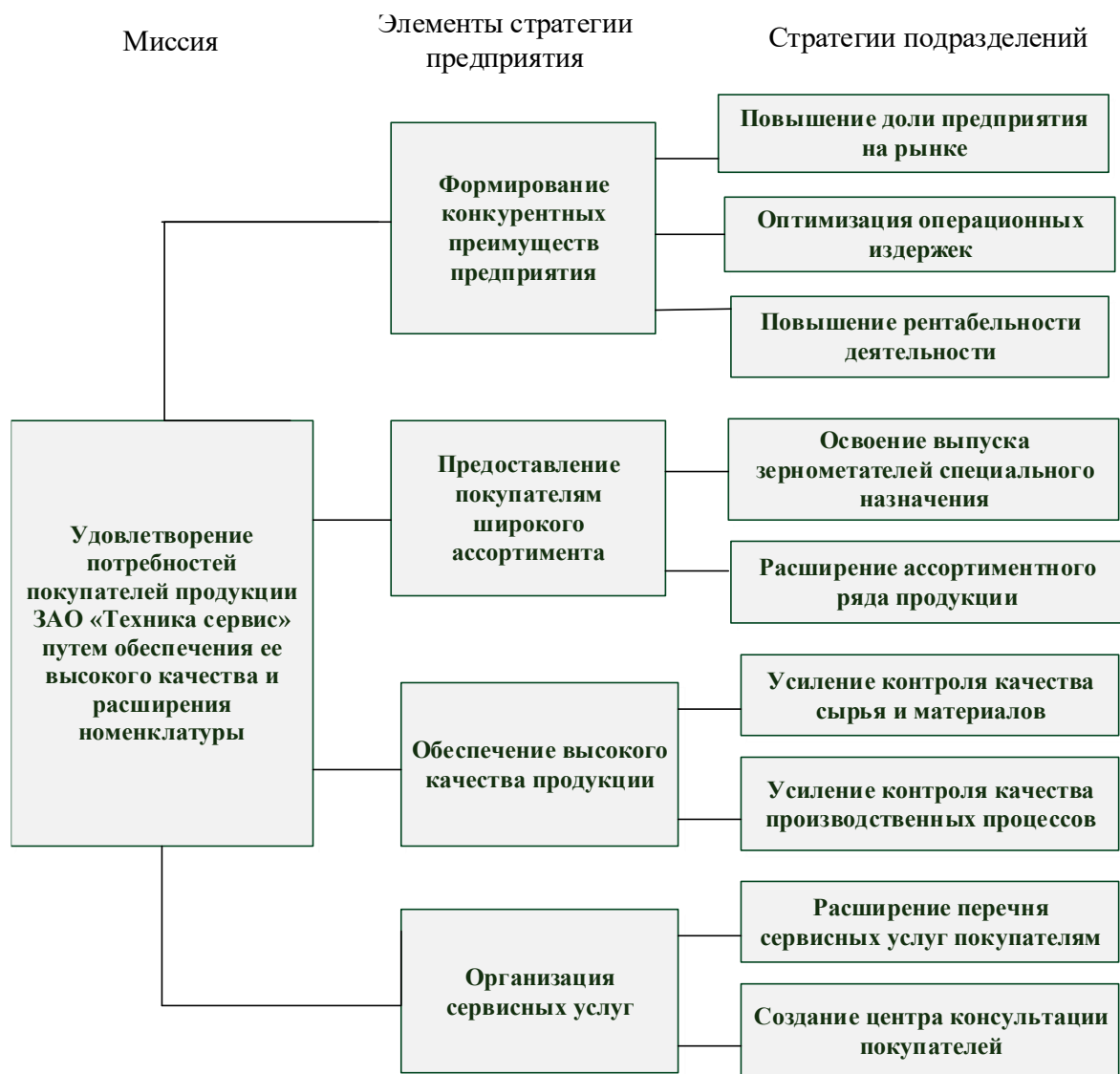


Рисунок 3.3 – Миссия и стратегия развития исследуемого предприятия ЗАО «Техника Сервис»

рынка. Так, в 2022 году объем производства с/х техники в текущих ценах составил 149 млрд рублей, что на 29,6% больше предыдущего года.

Стоит отметить, что значимой тенденцией, наблюдаемой в последние годы, является последовательное сокращение российского парка сельхозмашин. Такое снижение может быть обусловлено либо ростом производительности техники, либо сокращением площади пахотных земель.

В стратегической модели развития ЗАО «Техника Сервис» для наглядности можно представлять данные в разрезе периодов: факт предыдущего года

– план текущего года – прогноз текущего года – стратегия трех ближайших лет, т.е. 2023–2024 гг.

В отличие от детализированного бюджета стратегическая модель развития ЗАО «Техника Сервис» разрабатывается в укрупненном виде.

В случае, когда по какому-нибудь направлению развития (проекту) предприятия еще не принято окончательное решение, то можно использовать сценарный подход: разработать 2-3 сценария и выбирать наиболее оптимальный вариант.

В процессе формирования стратегической модели развития ЗАО «Техника Сервис» в зоне особого внимания должны быть:

1) существующие сильные стороны и ключевые компетенции предприятия;

2) потенциальные сильные стороны и ключевые компетенции предприятия;

3) способы достижения экономического роста от фактического состояния предприятия к целевому посредством мероприятий (проектов) по следующим направлениям:

- привлечение заказов;
- выполнение заказов;
- развитие предприятия;
- развитие продуктов и процессов;
- производство; управление.

В табл. 3.8 и табл. 3.9 приведены результаты расчетов стратегического плана с учетом тенденций развития ЗАО «Техника Сервис» и фактических данных за 2022 год.

Согласно данным табл. 3.8 и табл. 3.9, прогнозная выручка ЗАО «Техника Сервис» увеличится с 295900 тыс. руб. в 2022 году до 362700 тыс. руб. в 2025 году.

Таблица 3.8 – План и прогноз развития ЗАО «Техника Сервис» на 2023 год

Показатели	Факт 2022 г.		План 2023 г.		Прогноз 2023 г.		Прогноз/План 2023 г.	
	абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Основная деятельность	262000	96,80%	288200	97,40%	295000	97,80%	3400	2,40%
Прочая деятельность	8560	3,20%	7700	2,60%	6600	2,20%	-550	-14,30%
Выручка, нетто	270560	100,00%	295900	100,00%	301600	100,00%	2850	1,90%
Металл	5,50%	-8100	5,50%	-8350	5,50%	-250	3,10%	3,1%
Комплекующие	10,70%	-15600	10,50%	-15800	10,50%	-200	1,30%	1,3%
Прочие материалы	-1870	1,40%	-2030	1,40%	-2080	1,40%	-50	2,50%
Итого, материалы	-23770	17,60%	-25730	17,40%	-26230	17,40%	-500	1,90%
Валовый доход	111510	82,40%	122220	82,60%	124570	82,60%	2350	1,90%
Персонал	28,50%	-38380	25,90%	-40504	26,90%	-2124	5,50%	5,5%
Транспорт	3,00%	-4400	3,00%	-4950	3,30%	-550	12,50%	12,5%
Энергоносители	-21600	16,00%	-22800	15,40%	-23080	15,30%	-280	1,20%
Ремонт	11,50%	-13850	9,40%	-14050	9,30%	-200	1,40%	1,4%
Утилизация	0,20%	-270	0,20%	-350	0,20%	-80	29,60%	29,6%
Сбыт	1,60%	-2300	1,60%	-2550	1,70%	-250	10,90%	10,9%
Прочие расходы	-4910	3,60%	-5300	3,60%	-6930	4,60%	-1630	30,80%
Итого	64,40%	-87300	59,00%	-92414	61,30%	-5114	5,90%	5,9%
Финансовый результат	24340	18,00%	34920	23,60%	32156	21,30%	-2764	-7,90%
Страхование	1,00%	-1400	0,90%	-1450	-1450	1,00%	-50	3,60%
Услуги сторонних организа- ций	-1250	0,90%	-1250	0,80%	-1250	0,80%	0	
Финансовые расходы	-3700	2,70%	-3000	2,00%	-3800	2,50%	-800	26,70%
Итого	4,70%	-5650	3,80%	-6500	-6500	4,30%	-850	15,00%
Свободные денежные сред- ства	17990	13,30%	29270	19,80%	25656	17,00%	-3614	-12,30%
Лицензии	0,20%	-350	0,20%	-400	-400	0,30%	-50	14,30%
Амортизация	4,20%	-7857	5,30%	-7563	-7563	5,00%	294	-3,70%
Результат до налогообложения	24146	8,90%	42126	14,20%	35386	11,70%	-6740	-16,00%
Налоги	2,90%	-5700	7,80%	-10800	-5400	3,60%	600	-5,30%
Годовая прибыль	8173	6,0%	22726	10,4%	24586	8,20%	-6140	-20,00%

Таблица 3.9 – Стратегия развития ЗАО «Техника Сервис» на 2023-2025 гг.

Показатели	Прогноз/План 2023 г.		Стратегия 2023 г.		Стратегия 2024 г.		Стратегия 2025 г.	
	абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%	абсол.	%
Основная деятельность	288200	2,40%	295000	97,80%	325700	97,60%	354100	97,60%
Прочая деятельность	7700	-14,30%	6600	2,20%	8000	2,40%	8600	2,40%
Выручка, нетто	295900	1,90%	301600	100,00%	333700	100,00%	362700	100,00%
Металл	3,10%	3,1%	-9298	6,10%	-10114	6,10%	-11064	6,10%
Комплектующие	1,30%	1,3%	-17416	11,40%	-18984	11,40%	-20639	11,40%
Прочие материалы	-50	2,50%	-2108	1,40%	-2295	1,40%	-2501	1,40%
Итого, материалы	-500	1,90%	-28822	18,80%	-31393	18,80%	-34204	18,90%
Валовый доход	2350	1,90%	124128	81,20%	135457	81,20%	147146	81,10%
Персонал	5,50%	5,5%	-40204	26,30%	-41953	25,10%	-46149	25,40%
Транспорт	12,50%	12,5%	-5321	3,50%	-5717	3,40%	-6345	3,50%
Энергоносители	-280	1,20%	-24767	16,20%	-28530	17,10%	-32863	18,10%
Ремонт	1,40%	1,4%	-10200	6,70%	-13500	8,10%	-11050	6,10%
Утилизация	29,60%	29,6%	-355	0,20%	-386	0,20%	-420	0,20%
Сбыт	10,90%	10,9%	-2550	1,70%	-2550	1,50%	-2550	1,40%
Прочие расходы	-1630	30,80%	-6970	4,60%	-7020	4,20%	-7020	3,90%
Итого	5,90%	5,9%	-90367	59,10%	-99657	59,70%	-106396	58,70%
Финансовый результат	-2764	-7,90%	33761	22,10%	35800	21,50%	40749	22,50%
Страхование	-50	3,60%	-1450	0,90%	-1450	0,90%	-1450	0,80%
Услуги сторонних организаций	0		-1250	0,80%	-1250	0,70%	-1250	0,70%
Финансовые расходы	-800	26,70%	-3800	2,50%	-3800	2,30%	-3800	2,10%
Итого	-850	15,00%	-6500	4,20%	-6500	3,90%	-6500	3,60%
Свободные денежные средства	-3614	-12,30%	27261	17,80%	29300	17,60%	34249	18,90%
Лицензии	-50	14,30%	-400	0,30%	-50	0,00%	-400	0,20%
Амортизация	294	-3,70%	-8922	5,80%	-9268	5,60%	-6491	3,60%
Результат до налогообложения	-6740	-16,00%	17939	11,70%	19982	12,00%	27358	15,10%
Налоги	600	-5,30%	-5300	3,50%	-5600	3,40%	-6500	3,60%
Годовая прибыль	-6140	-20,00%	12639	8,30%	14382	8,60%	20858	11,50%

Динамику изменения прогнозной выручки ЗАО «Техника Сервис» на 2023-2025 гг. отражает рис. 3.4.

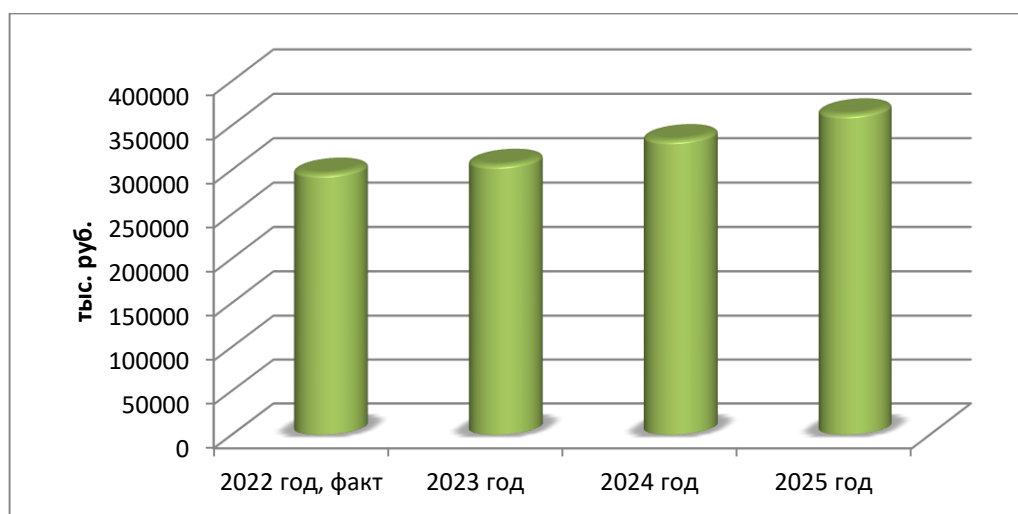


Рисунок 3.4 – Изменение прогнозной выручки ЗАО «Техника Сервис» на 2023-2025 гг.

Темпы роста валовой и чистой прибыли ЗАО «Техника Сервис» примерно одинаковы в прогнозном периоде и составят 12-15% в год. Динамику изменения прогнозной валовой и чистой прибыли ЗАО «Техника Сервис» на 2021-2022 гг. отражает рис. 3.5.

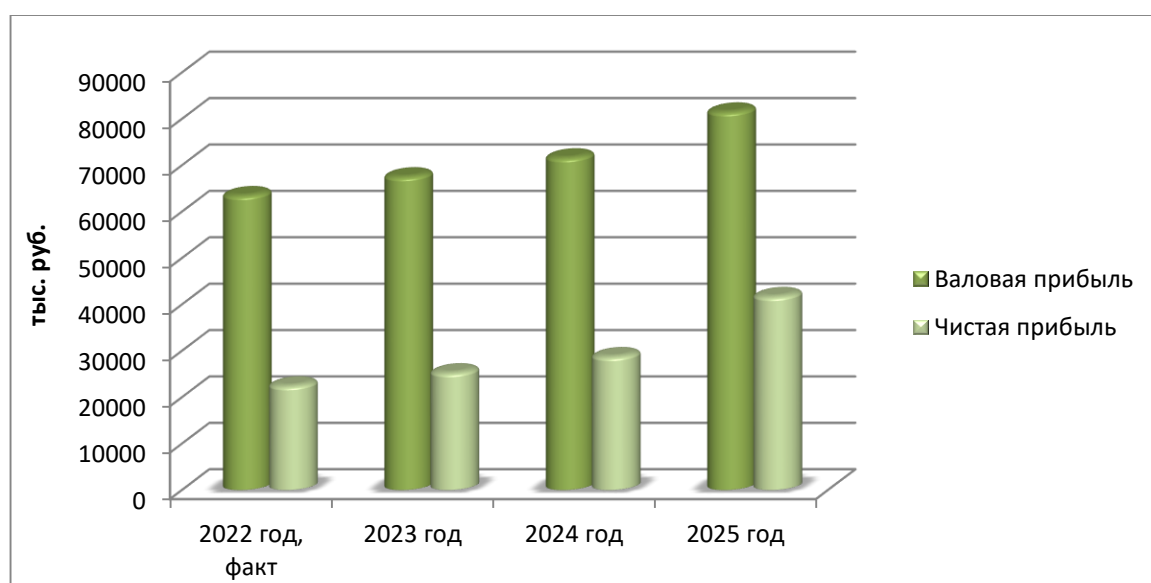


Рисунок 3.5 – Изменение прогнозной валовой и чистой прибыли ЗАО «Техника Сервис» на 2023-2024 гг.

Инструментом контроля за исполнением стратегического плана ЗАО «Техника Сервис» являются бюджет и план-фактный анализ на уровне отдельных статей и подразделений предприятия. Также по мере реализации стратегии в ЗАО «Техника Сервис» могут проводиться рабочие совещания по контролю над ее реализацией, и в случае существенных внешних и внутренних изменений оперативно производится корректировка стратегической модели с учетом произошедших изменений.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предприятие, которое не имеет стратегических целей развития и планов по их достижению, не сможет обеспечить свое нормальное функционирование и устойчивое развитие. Поэтому эффективность и успешность деятельности предприятия является следствием хорошо обоснованной и сильной стратегии развития.

В выпускной квалификационной работе проблемы разработки и реализации стратегии развития рассмотрены на примере промышленного предприятия ЗАО «Техника Сервис», которое специализируется на производстве сельскохозяйственной техники и запасных частей широкой номенклатуры.

Особенностью функционирования предприятия ЗАО «Техника Сервис» является система формирования его продуктового ассортимента, структуру которого характеризуют 4 группы продукции:

- 1) зерноочистительные машины, удельный вес которых в ассортиментном портфеле составляет 60-65%;
- 2) зернометатели, удельный вес которых в ассортиментном портфеле составляет 10-15%;
- 3) зернопроводы и их элементы, удельный вес которых в ассортиментном портфеле составляет 10-15%;
- 4) запасные части и комплектующие, удельный вес которых в ассортиментном портфеле составляет 5-7%

В последние годы исследуемое предприятие ЗАО «Техника Сервис» придерживалось стратегии минимизации издержек при достаточно узком ассортименте.

Эта стратегия не очень себя оправдала, в условиях снижения темпов роста рынка зерноочистительного оборудования, и его элементов, а также в условиях реализации программ импортозамещения в области сельскохозяйственного машиностроения.

Проведенный SWOT–анализ ЗАО «Техника Сервис» оказал, что его самыми сильными сторонами являются инновационные технологии производства, высокий уровень качества оборудования и выпускаемой продукции, а самыми слабыми – низкая рентабельность производства, высокая себестоимость, неустойчивое финансовое положение предприятия и несбалансированный продуктовый портфель. Сильными сторонами предприятия является также высокий уровень квалификации персонала, высокая скорость и надежность поставки продукции, контроль качества продукции и процесса ее производства.

Самой значимой возможностью ЗАО «Техника Сервис» является увеличение объемов производства за счет охвата новых потребностей текущих потребителей (расширение ассортимента выпускаемой продукции) и формирование круга новых потребителей путем диверсификации рынков сбыта.

Наиболее вероятными угрозами для ЗАО «Техника Сервис» является повышение цен на сырье, материалы и энергоресурсы, а также усиление конкуренции и угроза появления новых конкурентов.

По результатам оценки перспектив развития основных рынков сбыта продукции ЗАО «Техника Сервис» было сделано заключение о необходимости сохранения структуры имеющегося у него продуктового портфеля, и увеличении объемов производства отдельных видов продукции с учетом прогнозных темпов роста соответствующих сегментов рынка. Перспективным направлением развития с точки зрения обеспечения желаемой эффективности деятельности исследуемого предприятия, и реализации имеющихся у него конкурентных преимуществ может служить также производство зернометателей специального назначения.

Для повышения конкурентоспособности в стратегии ЗАО «Техника Сервис», рекомендуемой на период 2023–2025 годов, в качестве основных направлений были выбраны:

- 1) внедрение нового вида продукции;
- 2) расширение рынка сбыта за счет охвата новых рынков (сегментов);

- 3) повышение производительности труда;
- 4) оптимизация персонала предприятия.

Согласно расчетам плана, прогнозная выручка ЗАО «Техника Сервис» увеличится с 295900 тыс. руб. в 2022 году до 362700 тыс. руб. в 2025 году. Темпы роста валовой и чистой прибыли ЗАО «Техника Сервис» составят в прогнозном периоде 12-15% в год.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации ГК РФ от 30.11.1994 №51-ФЗ [Электронный ресурс]. – М., [2021]. – Режим доступа: Информационно-правовая справочная система «Консультант Плюс».
2. Абчук В.А. Азбука маркетинга [Текст]– СПб: Союз, 2016. – 270 с.
3. Ассэль Гэнри. Маркетинг: принципы и стратегии [Текст]: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 804 с.
4. Бабич, Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст]: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 336 с.
5. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для вузов / Под общей ред. Багиева Г.Л. – М.: Экономика, 2018. – 703 с.
6. Баринов, В.А. Бизнес-планирование [Текст]: Учебное пособие / В.А. Баринов. – М.: Форум, 2013. – 256 с
7. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст]: учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 260 с.
8. Беляев, В.И. Маркетинг: основы теории и практики [Текст]: учеб. / В.И. Беляев. – М.: КНОРУС, 2019. – 456 с.
9. Бендина, Н.В. Маркетинг (конспект лекций) [Текст] / Н. В. Бендина. – М.: «Приор-издат», 2019. – 215 с.
10. Березин И.С. Маркетинг и исследования рынков [Текст]. – М.: Русская Деловая Литература, 2011. – 416с.
11. Волкова О.Н., Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / О.Н. Волкова, В.В. Ковалев. – М.: ООО «ТК Велби», 2016. – 424 с.
12. Гилберт А. Черчилль Маркетинговые исследования [Текст] – СПб: Питер, 2012. – 752 с.
13. Гиляровская Л.Т. Экономический анализ. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 615с.

14. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / В.А. Горемыкин. – М.: Юрайт, 2019. – 696 с.
15. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. Экономика предприятия: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 718 с.
16. Ермолович Л.Л., Сивчик Л.Г., Толкач Г.В., Щитникова И.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: – Минск: Интерсервис; Экоперспектива, 2015. – 576 с
17. Грузинов В.П. Схема маркетинговой деятельности [Текст]. – М.: Инфра–М, 2016. – 305с.
18. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учеб.пособие/ Пер. с нем. А.М.Макарова; Под ред.И.С.Минко. – М.: Инфра–М, 2016. –255 с.
19. Дэй Дж. Стратегический маркетинг [Текст].– М.: Юрайт, 2015.– 640с.
20. Егорова, М. М. Маркетинг [Текст]: конспект лекций/ М.М. Егорова. – М.: Инфра – М, 2018. – 60 с.
21. Качалов И.В. Планирование продаж с точностью до 90% и выше [Текст]. – СПб.: Питер, 2013. – 304 с.
22. Конкурентный анализ и управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.А. Ахенбах [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Воронеж: Научная книга, 2012. –274 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/29269.html>
23. Коршунов, В. В. Экономикаорганизации (предприятия). Теория и практика [Текст]: учебник для бакалавров / В. В. Коршунов. –2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2016.– 433 с.
24. Котлер, Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок [Текст] / Ф. Котлер – М.: Издательство АСТ, 2013. –230 с.
25. Крылов Э.И., Власов В.М., Журавкова И.В. Анализ эффективности деятельности предприятия [Текст] – М.: Финансы и статистика, 2018. – 608с.
26. Ламбен Ж.Ж., Шулинг И., Чумпитас Р. Менеджмент, ориентированный на рынок [Текст]: Учебник. СПб.: Питер, Лидер, 2015. – 720 с.

27. Любушин Н.П., Лещева В.П., Дьякова В.Г. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебное пособие для вузов/Под ред. проф. Н.П.Любушина. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014 – 578с.
28. Маркетинг [Текст]. Учебник (для бакалавров). Под ред. И.В. Липица. – М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012. – 576 с
29. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование [Текст]: Учебное пособие / В.А. Морошкин. – М.: Форум, 2014. – 288 с
30. Николаев Ю.Н. Экономика предприятия (фирмы). Базовые условия и экономические основы деятельности предприятия [Электронный ресурс]: учебное пособие / Ю.Н. Николаев. – Электрон. текстовые данные. – Волгоград: Волгоградский институт бизнеса, Вузовское образование, 2015. – 166 с. – 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/11365.html>
31. Организация, планирование и управление производством: учебное пособие для вузов/[Н. И. Новицкий, Л. Ч. Горностай, А. А. Горюшкин и др.]; под ред. Н. И. Новицкого.-2-е изд., стереотип. – М.:КНОРУС, 2018. – 381 с.
32. Панова, А.К. Планирование и эффективная организация продаж: Практическое пособие / А.К. Панова. – М.: Дашков и К, 2019. – 192 с.
33. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / Г.В. Савицкая. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 317с.
34. Сливотски А., Моррисон Д. Маркетинг со скоростью мысли. – М.: ЭКСМО-Пресс, 2012. – 448 с.
35. Соловьев, Б.А. Маркетинг [Текст]: учеб. / Б.А. Соловьев. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 383 с.
36. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / Майкл Портер; Пер с англ. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. – 453с.
37. Теория и практика оценки конкурентоспособности [Электронный ресурс]: учебное пособие / Е.В. Чмышенко – Электрон. текстовые данные. – Оренбург: Оренбургский государственный университет, 2013. – 150 с.– 2227-8397. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/30131.html>

38. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью [Текст]. – М.: Высшая школа, 2018. – 319 с.
39. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 799 с. – 978-5-238-01439-5. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/16427.htm>
40. Экономика предприятия: учебник для студентов вузов / под ред. проф. В.Я Горфинкеля – 6-е изд. перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ–ДАНА 2014. – 663с.
41. Экономика предприятия Учебник [Текст] / под ред. Н.А. Сафронова. – М.: Юристъ, 2014. – 608с.
42. Буклова М.А., Марьянкова А.В., Скорниченко Н.Н. Исследование конкурентоспособности предприятия с учетом влияния внешних и внутренних факторов // Школа университетской науки.– 2019.– № 2. – С. 11 – 14.
43. Бурцев В.В. Через планирование к эффективному менеджменту / В.В. Бурцев // Финансовый менеджмент. – 2018. – №1. – С. 20-24

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2022 г.

	Форма по ОКУД	Коды 0710001		
Дата (число, месяц, год)		24	03	2023
Организация <u>ЗАО «Техника-Сервис»</u>	по ОКПО	35842646		
Идентификационный номер налогоплательщика	ИНН	3665016415		
Вид экономической деятельности <u>Производство машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства</u>	по ОКВЭД 2	2830		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>ЗАО/частная</u>	по ОКОПФ/ОКФС	12267	16	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	384		
Местонахождение (адрес) <u>394065. г. Воронеж, пр-кт Патриотов, д. 75</u>				
Бухгалтерская отчетность подлежит обязательному аудиту <input type="checkbox"/> ДА <input checked="" type="checkbox"/> НЕТ				
Наименование аудиторской организации/фамилия, имя, отчество (при наличии) индивидуального аудитора _____				

Идентификационный номер налогоплательщика аудиторской организации/индивидуального аудитора	ИНН	
Основной государственный регистрационный номер аудиторской организации/индивидуального аудитора	ОГРН/ОГРНИП	

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
	АКТИВ				
	I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
	Нематериальные активы	1110	287	296	143
	Результаты исследований и разработок	1120	–	–	–
1	Основные средства	1130	108 405	98 936	56 130
	Доходные вложения в материальные ценности	1140	11 931	13 162	14 393
	Финансовые вложения	1150	–	–	–
	Отложенные налоговые активы	1160	–	4 193	2 492
	Прочие внеоборотные активы	1170	–	–	–
	Итого по разделу I	1100	120 623	116 587	73 158
	II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
2	Запасы	1210	18 610	30098	38 206
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	–	–	–
	Дебиторская задолженность	1230	49 485	50 399	28 893
	Финансовые вложения	1240	11 965	11 965	11 800
	Денежные средства	1250	94	163	2 735
	Прочие оборотные активы	1260	37	39	911
	Итого по разделу II	1200	80 191	92 664	82 545
	БАЛАНС	1600	200 814	209 251	155 703

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
	ПАССИВ				
	III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
3	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	–	–	–
	Переоценка внеоборотных активов	1340	–	–	–
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	–	–	–
	Резервный капитал	1360	–	–	–
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	86 519	71352	47 748
	Итого по разделу III	1300	86 529	71362	47 758
	IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
4	Заемные средства	1410	8 558	8 558	37 115
	Отложенные налоговые обязательства	1420	7 301	14 607	2 637
	Резервы под условные обязательства	1430	–	–	–
	Прочие обязательства	1450	–	–	–
	Итого по разделу IV	1400	15 859	23 165	39 752
	V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
	Заемные средства	1510	67 357	54 981	20 761
5	Кредиторская задолженность	1520	31 069	59 743	47 432
	Доходы будущих периодов	1530	–	–	–
	Резервы предстоящих расходов	1540	–	–	–
	Прочие обязательства	1550	–	–	–
	Итого по разделу V	1500	98 426	114724	68 193
	БАЛАНС	1700	200 814	209 251	155 703

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Отчет о финансовых результатах за 2022 г.

				Коды
Организация <u>ЗАО «Техника-Сервис»</u>	Дата (число, месяц, год)	24	03	2023
Идентификационный номер налогоплательщика	Форма по ОКУД	0710002		
Вид экономической деятельности <u>Производство машин и оборудования для сельского и лесного хозяйства</u>	по ОКПО	35842646		
Организационно-правовая форма/форма собственности <u>ЗАО/частная</u>	ИНН	3665016415		
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКВЭД 2	2830		
Местонахождение (адрес) <u>394065. г. Воронеж, пр-кт Патриотов, д. 75</u>	по ОКОПФ/ОКФС	12267	16	
	по ОКЕИ	384		

Пояснения	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
	Выручка	2110	248 553	280 558
	Себестоимость продаж	2120	(189 516)	(206 190)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	59 037	74 368
	Коммерческие расходы	2210	(0)	(0)
	Управленческие расходы	2220	(26 513)	(25 632)
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	32 524	48 736
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	83	98
	Проценты к уплате	2330	7 699	8 324
	Прочие доходы	2340	1 047	103
	Прочие расходы	2350	(6 997)	(9 287)
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	18 958)	31 356)
	Текущий налог на прибыль	2410	(3 792)	(6 265)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(-)	(-)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-	-
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	-	-
	Прочее	2460	-	-
	Чистая прибыль (убыток)	2400	15 167	23 604

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