

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Прикладная экономика»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, зам. ГД по финансам
АО «Теплоэнергооборудование»

_____ Н.Е. Чечушкина

« ____ » _____ 2021 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой, д.э.н.
Доцент

_____ Т.А. Худякова

« ____ » _____ 2021 г.

Разработка путей повышения конкурентоспособности
АО «Теплоэнергооборудование»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ– 38.03.01.2021.073.ПЗ ВКР

Руководитель работы
к.п.н, доцент

_____ В.В. Журавлев
« ____ » _____ 2021 г.

Автор работы
студент группы ЗЭУ-568

_____ Е.К. Чередник
« ____ » _____ 2021 г.

Нормоконтролёр,
ст. преподаватель

_____ Н.В. Тихонова
« ____ » _____ 2021 г.

Челябинск 2021

АННОТАЦИЯ

Чередник Е.К. Разработка путей повышения конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование». – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-568, 109 с., 36 ил., библиогр. список – 80 наим., граф. матер. – 15 слайдов на CD-диске.

Данная выпускная квалифицированная работа была выполнена с целью разработки путей повышения конкурентоспособности предприятия АО «Теплоэнергооборудование».

Объектом исследования является предприятие Акционерное общество «Теплоэнергооборудование» (АО «ТЭО»), основной деятельностью которого является изготовление энергетического оборудования.

Теоретическая часть работы содержит методологические аспекты повышения конкурентоспособности, методы и инструменты для ее анализа на предприятии, а также пути ее повышения в сфере энергооборудования.

Вторую главу составляет анализ конкурентоспособности в сфере монтажа и ремонта энергооборудования, описан зарубежный и отечественный опыт ее повышения, а также проведен подробный анализ АО «ТЭО».

Практическая часть выпускной квалифицированной работы включает маркетинговое обоснование повышения конкурентоспособности, расчет необходимых затрат на реализацию мероприятий по ее повышению и экономическую эффективность данных мероприятий.

Результаты работы имеют практическую ценность для анализируемого предприятия. Предложенные мероприятия характеризуются экономической целесообразностью, способствуют повышению эффективности деятельности конкурентоспособности АО «ТЭО».

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	8
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ	11
1.1 Методологические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия	11
1.2 Методы, инструменты анализа конкурентоспособности предприятия.....	17
1.3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия в сфере ремонта и монтажа энергооборудования.....	28
2 АНАЛИЗ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В СФЕРЕ РЕМОНТА И МОНТАЖА ЭНЕРГООБОРУДОВАНИЯ	33
2.1 Анализ зарубежного опыта повышения конкурентоспособности предприятий в сфере ремонта и монтажа энергооборудования	33
2.2 Анализ отечественной практики повышения конкурентоспособности в сфере ремонта и монтажа энергооборудования.....	37
2.3 Анализ конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование»	42
3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО «ТЕПЛОЭНЕРГООБОРУДОВАНИЕ» ...	68
3.1 Маркетинговое обоснование путей повышения конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование»	68
3.2 Расчет необходимых затрат на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование»	71
3.3 Эффективность мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование»	84
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	91
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	94
ПРИЛОЖЕНИЯ	103
ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс АО «ТЭО» за 2018–2020 гг.....	103

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах АО «ТЭО» за 2019–2020 гг.	105
ПРИЛОЖЕНИЕ В. Опрос по теме «Выявление потребностей и предпочтений покупателей услуг и работ АО «ТЭО»	107

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы «Разработка путей повышения конкурентоспособности предприятия (на примере АО «Теплоэнергооборудование»)» заключается в том, что сейчас все предприятия стремятся повысить свой уровень конкурентоспособности и поэтому ищут все новые пути и способы этого добиться.

Конкурентоспособность любого предприятия определяется большим количеством факторов, поэтому руководство предприятия должно учитывать все эти факторы, которые формируют высокую результативность деятельности предприятия.

Правильно выбранная методика проведения оценки конкурентоспособности предприятия позволяет на основании влияния имеющихся и планируемых внутренних и внешних факторов, выявленной динамики показателей разработать и принять ряд необходимых управленческих решений, необходимых для дальнейшего развития предприятия и для достижения высокой эффективности деятельности.

Обеспечение высокого уровня конкурентоспособности является объективным вызовом для любой компании, потому что с учетом различных неблагоприятных факторов внешней среды предприятие должно стремиться к оптимальному уровню функционирования, максимально эффективно использовать ограниченные ресурсы предприятия, обеспечивать как минимум нормативные значения финансовых показателей и достичь хорошей степени устойчивости предприятия в среднесрочной и долгосрочной перспективах.

Все больше менеджеров понимают, что для достижения целей деятельности предприятия, максимально эффективной реализации миссии предприятия и обеспечения высокого уровня конкурентоспособности, необходимо грамотно и оптимально выполнять все функции менеджмента (в т.ч. реализация конкурентной стратегии).

Цель работы – разработать пути повышения конкурентоспособности предприятия (на примере АО «Теплоэнергооборудование»).

Задачи работы:

- изучить методологические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть методы, инструменты анализа конкурентоспособности предприятия;
- определить пути повышения конкурентоспособности предприятия в сфере ремонта и монтажа энергооборудования;
- проанализировать зарубежный опыт повышения конкурентоспособности предприятий в сфере ремонта и монтажа энергооборудования;
- проанализировать отечественной практики повышения конкурентоспособности в сфере ремонта и монтажа энергооборудования;
- проанализировать конкурентоспособность АО «Теплоэнергооборудование»;
- обосновать пути повышения конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование»;
- рассчитать необходимые затраты на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия;
- оценить эффективность мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование».

Объект работы – АО «ТЭО».

Предмет работы – конкурентоспособность АО «ТЭО».

Методами решения поставленных в работе задач являются: аналитический обзор, систематизация данных, расчетно-аналитический метод, принципы диалектической логики, единство логического и исторического, системный подход, социологические методы и методы математической статистики, что позволило в совокупности обеспечить достоверность и обоснованность выводов.

Теоретической базой ВКР являются работы авторов в сфере конкурентоспособности предприятия, а именно: П.В. Вишневская, Т.Г. Гурнович,

Е.А. Желтова, О.В. Карпова, С.М. Кузнецов, В.А. Хатанзеева, К.Р. Попова, А.Д. Хайруллина и др.

Информационную базу ВКР составили результаты исследований в научных работах отечественных и зарубежных авторов-экономистов, материалы периодических экономических изданий, а также показатели хозяйственно-финансовой деятельности предприятия АО «ТЭО».

Практическая значимость исследования обусловлена желанием руководства АО «ТЭО» разобраться в сильных и слабых сторонах деятельности компании, поэтому результаты анализа будут использованы в АО «ТЭО».

ВКР включает в себя введение, три главы с параграфами, заключение, библиографический список.

В первом разделе ВКР изучены методологические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия, рассмотрены методы, инструменты анализа конкурентоспособности предприятия, определены пути повышения конкурентоспособности предприятия в сфере ремонта и монтажа энергооборудования.

Во втором разделе ВКР проанализировать зарубежный и отечественный опыт повышения конкурентоспособности предприятий в сфере ремонта и монтажа энергооборудования, проанализирована конкурентоспособность АО «Теплоэнергооборудование».

В третьем разделе на основе результатов анализа обоснованы пути повышения конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование», рассчитаны необходимые затраты на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности предприятия, оценена эффективность мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование».

В заключении сделаны выводы по решению всех имеющихся задач, по достижению ключевой цели данной ВКР.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Методологические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия

Вопрос конкуренции между различными субъектами рынка остается актуальным уже на протяжении многих десятилетий.

С развитием экономики меняются подходы к пониманию конкурентоспособности предприятия, методы оценки конкурентоспособности предприятия и пути повышения конкурентоспособности предприятия.

Существует множество определений конкурентоспособности предприятия.

Один из подходов к пониманию конкурентоспособности предприятия заключается в том, что конкурентоспособность предприятия – это процесс сопротивления предприятия различным экономическим агентам через достижение поставленных целей.

Есть интересный подход к пониманию конкурентоспособности предприятия, как системе свойств предприятия, которые обеспечивают лидерство в своеобразном рыночном состязании между предприятиями.

Также конкурентоспособность предприятия рассматривают как статус предприятия, который обеспечивает высокий уровень доверия и интереса данному предприятию со стороны всех экономических агентов.

П.В. Вишневская и Т.Г. Гурнович отмечали в своей статье, что конкурентоспособность предприятия – это умение предприятия сохранять устойчивое положение на рынке. Т.е. по данному определению устойчивое рыночное положение – это обладание каким-либо преимуществом по сравнению с рыночными конкурентами [9, с. 97].

Такого же понимания придерживаются и Е.А. Хусаинова, Е.И. Карпова и Д.С. Сергеева, считая, что конкурентоспособность предприятия – это обладание

каким-либо преимуществом перед другими рыночными игроками, т.е. наличие высокого уровня соотношения характеристик продукции/услуги с потребительскими ожиданиями [64].

Таким образом, конкуренция имеет два важных аспекта:

- экономический – борьба экономических агентов за наиболее эффективное распределение ограниченных ресурсов для выгодного вложения капитала;
- технологический – стимулирование совершенствования производственного процесса для улучшения качества продукции/услуг и максимального удовлетворения потребительских ожиданий.

Учитывая все вышеперечисленные определения, можно охарактеризовать конкурентоспособность предприятия следующим образом – многофакторный комплекс, включающий в себя действия по приобретению или созданию конкурентного рыночного преимущества, который позволит улучшить финансовую результативность предприятия, при высокой степени удовлетворения потребительских запросов.

Из указанного определения следует сделать акцент на «конкурентном преимуществе предприятия» – это уникальная, эксклюзивная ценность предприятия, обеспечивающая лидерство среди конкурентов в отрасли.

Можно выделить необходимые условия достижения конкурентоспособности предприятия, представленные на рисунке 1.1.

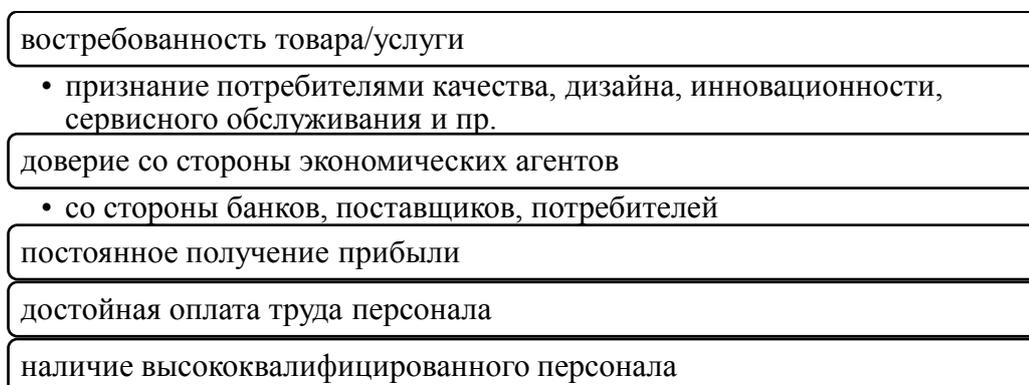


Рисунок 1.1 – Необходимые условия достижения конкурентоспособности предприятия

Повышение уровня конкурентоспособности предприятия является результатом управления конкурентоспособности предприятия.

Управление конкурентоспособностью предприятия – это воздействие экономических субъектов на все стадии и бизнес-процессы с целью усовершенствования и создания конкурентных преимуществ у реализуемых товаров/услуг для улучшения финансовой результативности предприятия.

Управление конкурентоспособностью предприятия является важнейшей частью общего менеджмента предприятия.

Рассмотрим модель управления конкурентоспособностью предприятия, представленную на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Модель управления конкурентоспособностью предприятия

Одна из методологий повышения уровня конкурентоспособности базируется на уровнях планирования деятельности предприятия (рисунок 1.3).

Базисом повышения конкурентоспособности предприятия является оперативный уровень – в текущее время, на рынке, который заключается в:

- анализ рыночного состояния;
- быстрая адаптивность к изменяющемуся рынку;
- быстрая реакция на потребительские ожидания, запросы, вкусы.

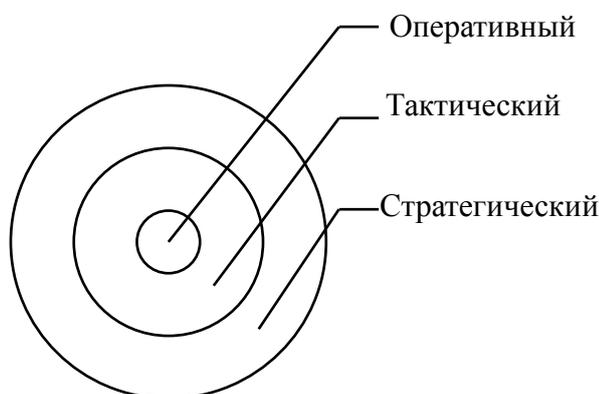


Рисунок 1.3 – Уровни повышения конкурентоспособности предприятия

Вторым этапом является тактический уровень повышения конкурентоспособности предприятия, который является краткосрочным, используется в процессе объекта и заключается в создании комплекса конкурентной борьбы, целью которой является максимальное использование конкурентных преимуществ в рамках реализации выбранной конкурентной стратегии.

И заключительным этапом, но самым важным, является стратегический уровень повышения конкурентоспособности предприятия, который является долгосрочным, используется на входе объекта и заключается в реализации длительной по времени концепции рыночного поведения предприятия, которая опирается на фактический и плановый уровень продаж, наличия ресурсов предприятия (материальных, трудовых, информационных и пр.), макроэкономического состояния рынка.

Формирование конкурентной стратегии является основой эффективной работы предприятия и позволяет повысить конкурентоспособность предприятия.

Конкурентная стратегия - это концепция разработки, внедрения и реализации стратегического соотношения целей деятельности предприятия, внешними и внутренними факторами деятельности предприятия.

Можно выделить следующие подходы к повышению конкурентоспособности предприятия (рисунок 1.4).

Системный

- изучение предприятия как системы
- сущность повышения конкурентоспособности рассматривается как совокупность понятий: организация управления, процесс управления и информация

Функциональный

- повышение конкурентоспособности организации в ходе четкого распределения функций среди подразделений и их исполнение конкретными сотрудниками

Процессный

- взаимосвязь всех функций повышения конкурентоспособности

Комплексный

- повышение конкурентоспособности за счет учета технологических, социально-экономических, организационных и психологических аспектов управления

Инновационный

- формирование конкурентной позиции за счет развития инновационной деятельности в области базовых наукоемких отраслей организации

Глобальный

- решение большинства проблем повышения конкурентоспособности должно соответствовать требованиям системности, логичности и комплексности в рамках мирового уровня

Маркетинговый

- повышение конкурентных преимуществ за счет ориентации на потребителя (анализ рынка потребителей, анализ предпочтений, повышение качества услуг и т.д.)

Виртуальный

- использование Интернет-ресурсов, сотовой связи и других средств электронной связи с целью формирования виртуальных организационных структур для передачи информации в глобальном масштабе без прямых контактов с клиентами и партнерами в современных условиях становится конкурентным преимуществом

Рисунок 1.4 – Подходы к повышению конкурентоспособности предприятия

Сейчас одним из актуальнейших подходов к повышению конкурентоспособности предприятия является инновационный, т.к. инновации непосредственно влияют на увеличение эффективности производственного процесса, от которых зависит положительный финансовый результат деятельности предприятия.

Инновация – продукт/услуга/товар/процесс/метод продаж/организационный метод, новый или значительно улучшенный, введенный в деятельность предприятия.

Для улучшения своих конкурентных позиций на рынке в результате от внедрения инноваций можно получить следующие конкурентные преимущества (рисунок 1.5).

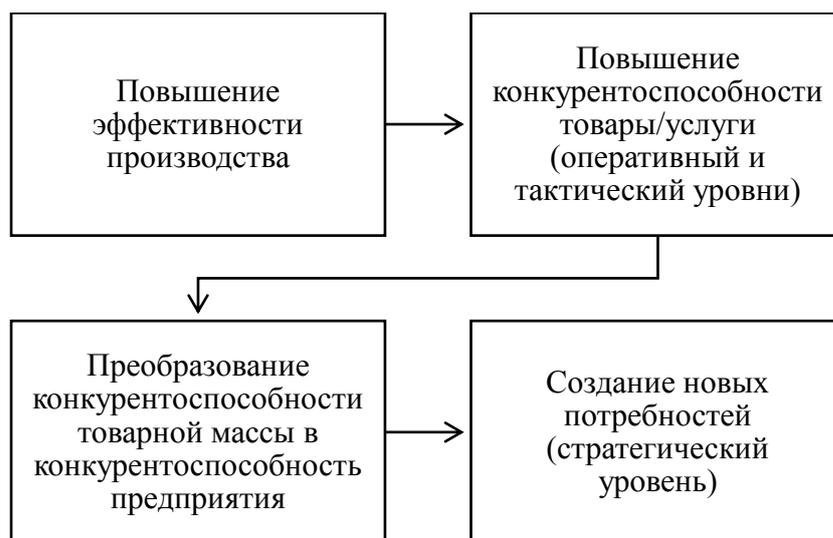


Рисунок 1.5 – Конкурентные преимущества предприятия от внедрения инноваций

[32, с. 211]

Одна из главных задач менеджмента – при наличие множества теоретических инноваций, определить возможность внедрения данных инноваций в производство на основе масштаба инноваций, степени их новизны, взаимодействия данных инноваций в организационной структуре.

1.2 Методы, инструменты анализа конкурентоспособности предприятия

Как было отмечено в предыдущем параграфе, одним из важнейших способов увеличения конкурентоспособности предприятия является разработка и следование конкурентной стратегии. Также с помощью стратегического подхода можно и проанализировать конкурентоспособность предприятия.

В таблице 1 представлены критерии внутренних и внешних факторов, по которым можно проанализировать состояние текущей стратегии предприятия.

Таблица 1 – Критерии внутренних и внешних факторов оценки стратегии предприятия [48, с. 99]

Внутренние факторы	Внешние факторы
<ul style="list-style-type: none">– цели предприятия;– структура ресурсов;– состав инвестиций;– степень финансового риска;– состояние НИОКР;– состояние маркетинга;– состояния производственного процесса;– организационная структура	<ul style="list-style-type: none">– возможности для роста предприятия;– влияние угроз на предприятие;– характер различных приобретений и продаж на предприятии;– виды деятельности предприятия

В таблице 2 рассмотрены адаптивные факторы внешней и внутренней среды.

Таблица 2 – Факторы влияния на внутреннюю и внешнюю среду предприятия

Факторы внутренней среды	Факторы внешней среды	
	Макроокружение	Микроокружение:
<ul style="list-style-type: none">– персонал, трудовой потенциал, квалификация;– менеджмент;– производство;– финансы;– маркетинг;– организационная культура	<ul style="list-style-type: none">– экономика;– законодательно-правовое регулирование;– политическая компонента;– социальная компонента;– технологическая компонента	<ul style="list-style-type: none">– потребители;– поставщики;– конкуренты

Такой фактор внутренней среды как финансы можно проанализировать с помощью анализа эффективности финансовых результатов.

Особенность и даже трудность в проведении анализа эффективности деятельности предприятий заключается в том, что деятельность любого бизнеса состоит из огромного множества различных данных – ресурсы, финансовые результаты, влияние, как внутренних, так и внешних факторов.

Анализ эффективности деятельности фирмы опирается на анализ финансовой отчетности (рисунок 1.6).



Рисунок 1.6 – Методика анализа эффективности деятельности предприятия

Выделяют следующие виды анализа эффективности деятельности предприятия – по методике изучения объекта (рисунок 1.7).

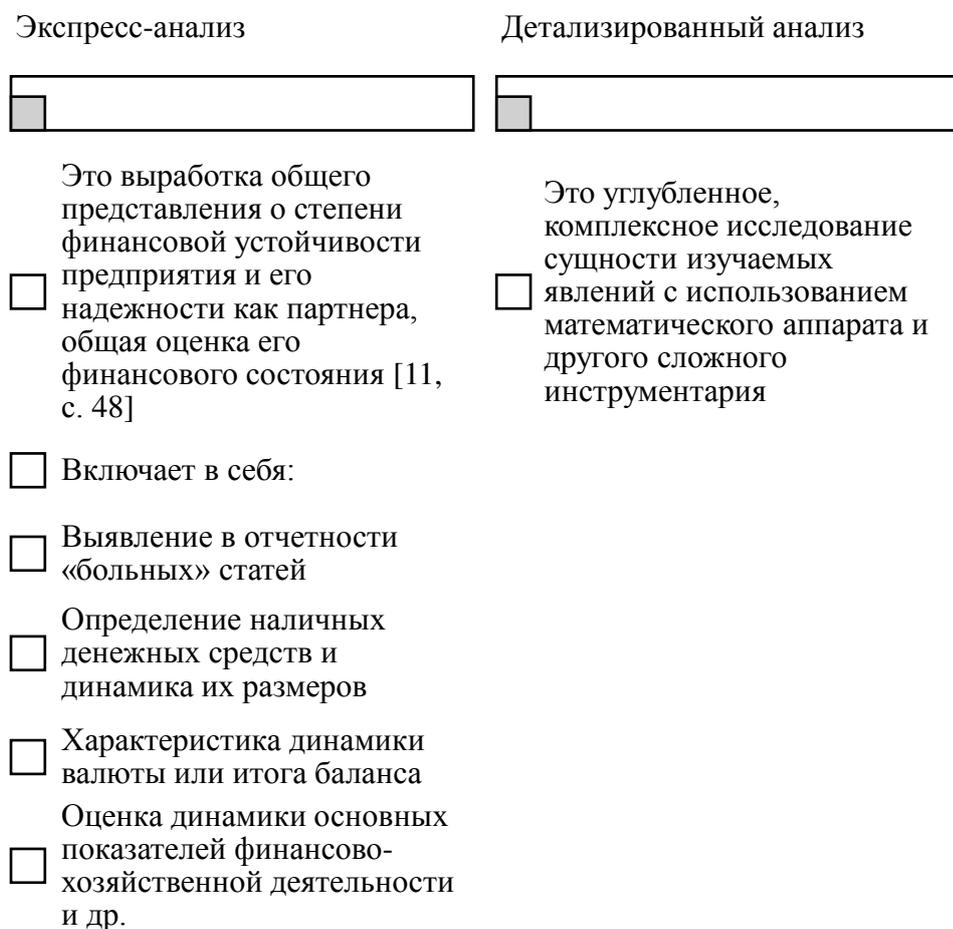


Рисунок 1.7 – Виды анализа финансового состояния предприятия

Экспресс-анализ заключается в быстром анализе имущественного и финансового состояния на основании баланса предприятия.

Детализированный анализ является уже более сложной системой показателей имущественного и финансового состояния на основании баланса (т.е. на основании свершившихся фактов и событий), позволяющий спрогнозировать некоторые финансовые показатели [10, с. 195].

Как видно из рисунка 1.6 детализированный анализ базируется на анализе ликвидности, устойчивости, деловой активности и рентабельности.

Далее раскроем более подробно некоторые инструменты детализированного анализа, которые будут использованы в следующем разделе работы.

Ликвидность – это способность ценностей легко трансформироваться в денежные средства. Также ликвидность можно охарактеризовать как двухфакторное понятие: время для продажи активов и сумму, которую можно получить с этой продажи.

Некоторые активы можно очень быстро реализовать, поэтому ликвидность - это также и скорость и время продажи этих самых активов для покрытия обязательств и их трансформации в деньги. Поэтому по мере наступления сроков их погашения выделяют несколько типов активов – неликвидные, низколиквидные, среднеликвидные и высоколиквидные [25, с. 127].

При этом понятия «ликвидность» и «платежеспособность» не тождественны.

Платежеспособность - возможность выплачивать денежные средства по своим обязательствам за счет имеющихся активов на предприятии [58, с. 115].

В таблице 3 представлены базовые коэффициенты ликвидности.

Таблица 3 – Показатели ликвидности

Показатели	Норматив
Коэффициент текущей ликвидности	1,00 – 2,00
Коэффициент срочной ликвидности	0,70 – 1,00
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,05 – 0,50

Оценка финансовой устойчивости предприятия нужна, чтобы оценить риски, которые связаны с финансированием предприятия с помощью заемного капитала. При этом финансовая устойчивость предприятия взаимосвязана с активами предприятия и источниками их формирования.

Для оценки финансовой устойчивости применяются коэффициенты, рассмотренные в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели финансовой устойчивости

Показатели	Норматив
Коэффициент маневренности собственного капитала	–
Коэффициент финансовой независимости	>0,57
Коэффициент финансовой зависимости	<0,43
Коэффициент соотношения заемного и собственного капитала	<0,70

Проводя анализ внутренней и внешней среды организации в рамках оценки конкурентоспособности предприятия, можно выявить его сильные и слабые стороны, потенциальные возможности и угрозы предприятия. А осуществить это можно с помощью следующих инструментов, представленных на рисунке 1.8.

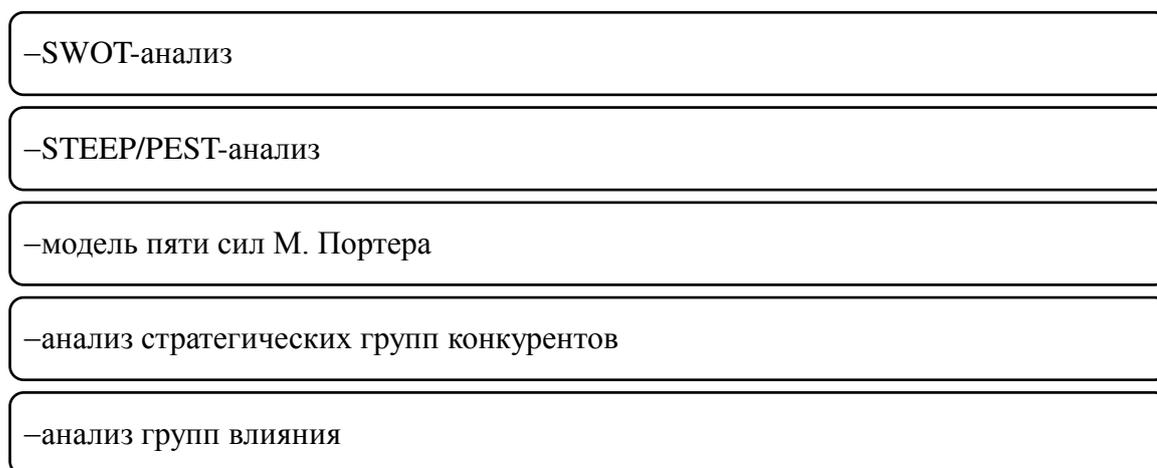


Рисунок 1.8 – Основные инструменты оценки конкурентоспособности предприятия

Модель пяти сил Портера необходима для анализа внешней среды предприятия, является базой для SWOT-анализа (определяя внешние угрозы и возможности).

Также данная модель является источником информации внутренних слабых и сильных сторон предприятия.

Плюсом данного инструмента является возможность определить место предприятия в отрасли.

Сущностью модели Портера является наличие 5 важнейших сил для предприятия, каждая из этих сил характеризует уровень конкурентоспособности предприятия и реализуемого им продукта. эффективность деятельности предприятия и его успешная финансовая результативность зависит от эффективного взаимодействия 5 сил Портера и одновременной борьбы предприятия с этими 5 силами (рисунок 1.9).



Рисунок 1.9 – Модели пяти сил Портера [35, с. 457]

Модель пяти сил Портера считается наиболее подходящей для оценки конкурентоспособности предприятия [35; 65], т.к. учитывает и конкурентные риски и возможности внешней среды, даже является своеобразным инструментом прогнозирования реакций на использование различных конкурентных преимуществ.

Но в данной модели отсутствует учет такой конкурентной силы, как «Действия государства», что особенно актуально для российских предприятий, с высокой степенью влияния (как прямой, так и косвенной) на деятельность и результативность предприятий.

SWOT-анализ является базовым инструментом оценки конкурентоспособности предприятия, позволяющий определить внутренние сильные и слабые аспекты предприятия, вероятностные возможности и угрозы, и благодаря этому четырехаспектному анализу можно определить пути развития предприятия.

SWOT-анализ является основой бенчмаркинга в следующих аспектах (рисунок 1.10).

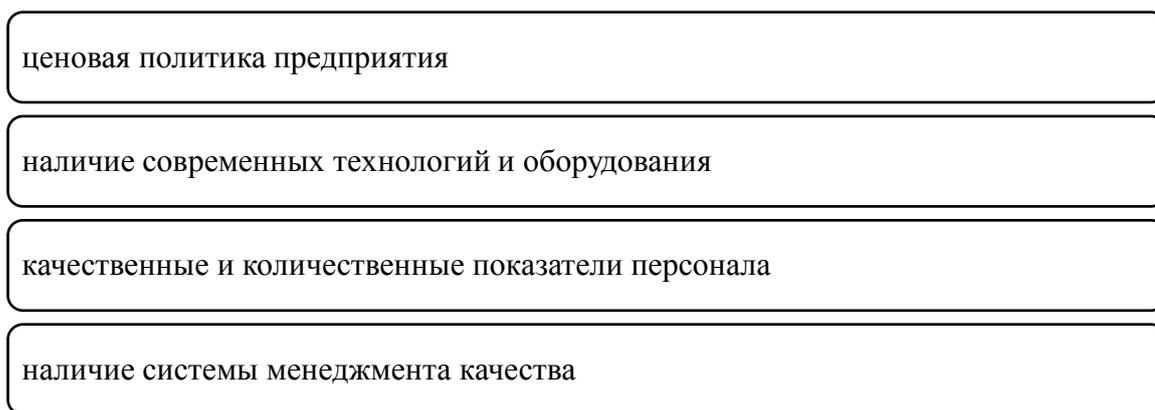


Рисунок 1.10 – SWOT-анализ как основа бенчмаркинга [20, с. 61]

Огромным плюсом SWOT-анализа является простота осуществления (может провести как специалист, так и руководитель предприятия).

Также плюсом SWOT-анализа является возможность сочетания всех элементов между собой и формирование на основе этого сочетания стратегий и путей развития предприятия (рисунок 1.11).



Рисунок 1.11 – Взаимосвязь элементов SWOT-анализа

Но вместе с тем у SWOT-анализа есть такой существенный недостаток, как высокая степень субъективности, на что указывают в своей статье О.С. Серегин и Ли Яангсяо [51].

Формирование и интерпретация SWOT-анализа зависят, как от лица, ответственного за использование данного инструмента, так и от целей применения данного инструмента.

Но недостаток субъективности SWOT-анализа решается с помощью комплексного использования других инструментов оценки конкурентоспособности предприятия.

Для дополнения SWOT-анализа и наиболее полной оценки внешней среды предприятия проводится PEST-анализ.

Особенностью PEST-анализа является оценка внешней среды предприятия на трех уровнях (рисунок 1.12).

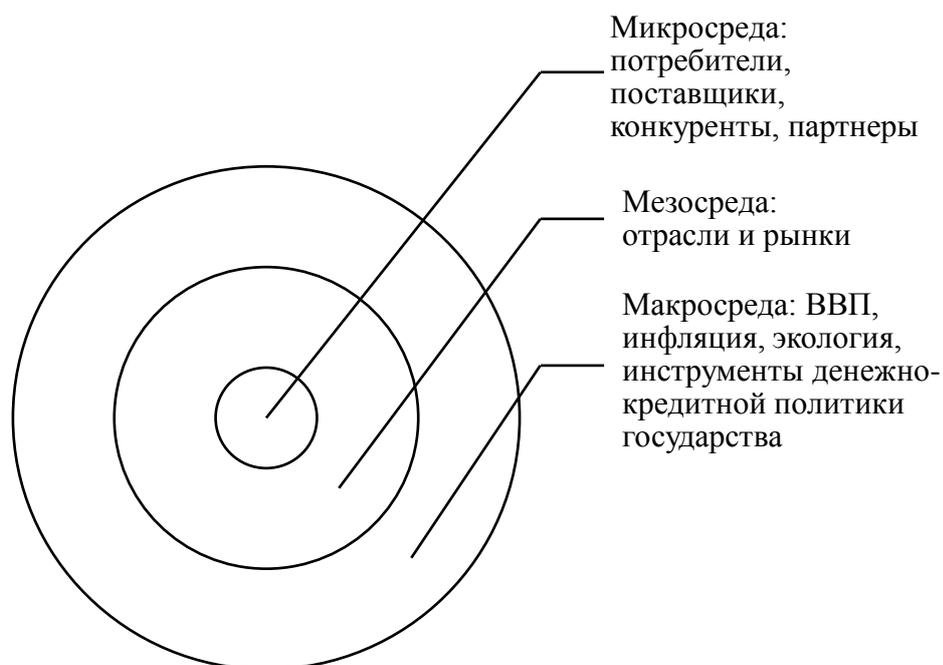


Рисунок 1.12 – Уровни анализа внешней среды в PEST-анализе

Первым этапом анализа является выявление факторов, которые каким-либо образом могут повлиять на деятельность предприятия в среднесрочной перспективе. При этом они подразделяются на группы: политические, экономические, социальные и технологические факторы. Степень возможного влияния каждого фактора на предприятие распределяется от 1 до 3, где 1 – минимальное влияние, 3 – максимальное влияние, далее степень важности каждой группы факторов рассчитывается в процентах (в сумме степень важности каждой группы факторов равна 100%). Далее проводится распределение важности для отрасли внутри каждой группы факторов. Затем оценивается направленность влияния (положительная или отрицательная) [54, с. 527]. Результаты PEST-анализа представляются в сводной таблице оценки факторов внешней среды.

Особенностью PEST-анализа, которая также является своеобразным недостатком, является то, что некоторые авторы-экономисты (например, Е.М. Бронникова и С.С. Дымова [7]) считают PEST-анализ всего вспомогательным инструментом SWOT-анализа.

Но если сравнивать SWOT-анализ и PEST-анализ в плане масштаба анализа, то PEST-анализ является более информационно наполненным инструментом, в отличие от SWOT-анализа, т.к. SWOT-анализ изучает положение конкретной фирмы на рынке/отрасли, а PEST-анализ изучает весь рынок/всю отрасль целиком, с учетом многообразия факторов, влияющих на рынок/отрасль.

К тому же особенностью PEST-анализа является его легкая модификация за счет дополнения другими факторами:

- L – правовой фактор;
- E – экологический фактор;
- I – отраслевой фактор;
- Ethical – этический фактор и др.

Также широко распространен в анализе конкурентоспособности предприятия использование многоугольника конкурентоспособности – визуальное представление и сравнение перечня свойств продукта.

Многоугольник конкурентоспособности формируется на основании бальной градации на основании определенных критериев оценки. Берутся 2 предприятия - изучаемое и его основной конкурент, они оцениваются по выбранным критериям от 1 до 5 баллов, данные критерии соединяются между собой – так и получается многоугольник [56, с. 158].

Как и у SWOT-анализа, у многоугольника конкурентоспособности есть такой недостаток, как высокая степень субъективности, т.к. многоугольник конкурентоспособности относится к экспертному инструменту, т.е. эксперт сам формирует перечень критериев, сам выставляет оценки по данным критериям.

Но данную проблему субъективности можно легко решить, используя в большей степени не качественные, а количественные критерии, которые легко посчитать, проверить, оценить и сравнить с результатами конкурента.

Чтобы проанализировать сильные и слабые стороны действующих конкурентов, можно провести конкурентный анализ и бенчмаркинг (таблица 5).

Таблица 5 – Сравнение бенчмаркинга и конкурентного анализа

Бенчмаркинг	Конкурентный анализ
Ориентир	
Лучшие практики внутри отрасли и смежной отрасли	Только на конкурентов одной отрасли
Результат	
Рождение инновационных идей	Отставание от конкурентов, т.к. при достижении их уровня, сами конкуренты уже будут на шаг впереди
Цель	
Усилить конкурентные преимущества	
Направленность	
Индуктивный способ	Дедуктивный способ
Можно применять метод с помощью консалтинговых организаций	

Бенчмаркинг – инструмент оценки конкурентоспособности предприятия, сравнивающий предприятие с конкурентами как в рамках отрасли, так и с предприятиями других отраслей, но особенностью данного инструмента является то, что по его результату должна быть разработана какая-либо инновация.

Конкурентный анализ предполагает сравнение предприятия только с конкурентами своей отрасли, оценку уровня конкуренции в отрасли, оценку конкурентных позиций, выявление ключевых факторов успеха, анализ ближайших конкурентов. Несмотря на более простую процедуру выполнения, чем у бенчмаркинга, данный анализ менее результативен, т.к. несет информативный характер.

Таким образом, для наиболее эффективной оценки конкурентоспособности предприятия необходимо использовать не по одному из перечисленных инструментов (например, только анализ финансового состояния), а формировать целый комплекс инструментов, который позволит грамотно проанализировать как количественные, так и качественные показатели деятельности предприятия.

1.3 Пути повышения конкурентоспособности предприятия в сфере ремонта и монтажа энергооборудования

Как и любая другая отрасль, сфера ремонта и монтажа электрооборудования подвержена изменениям, зависит от состояния как национальной, так и мировой экономики.

Поэтому предприятия сферы ремонта и монтажа электрооборудования должны постоянно модернизировать свою производственную и техническую базу, адаптировать свою ассортиментную линейку с учетом оптимизации себестоимости для повышения своей конкурентоспособности что также поможет улучшить финансовые результаты.

Особенностью повышения конкурентоспособности в сфере ремонта и монтажа электрооборудования является то, что тепло- и электроэнергия являются социально значимым продуктом на реализацию которого очень сильно влияет неценовая конкуренция, с минимальным влиянием ценового фактора.

Сейчас электрооборудование должно обеспечивать эффективный уровень потребления электроэнергии. данный аспект важен и для промышленных предприятий, ведь от качества тепло- и электроснабжения зависит основной производственный процесс и непосредственно качество изготавливаемой продукции. поэтому очень важна качественная и исправная работа электрооборудования.

На стоимость электрооборудования влияют следующие факторы (рисунок 1.13).

–высокую стоимость и длительность циклов разработки продукции
–высокую фондоёмкость
–длительные циклы окупаемости инвестиционных проектов
–медленно протекающие технологические изменения
–довольно малые серии производства

Рисунок 1.13 – Факторы, влияющие на стоимость электрооборудования

Можно выделить ряд факторов, которые в большей степени воздействуют на уровень конкурентоспособности предприятий данной отрасли (рисунок 1.14).

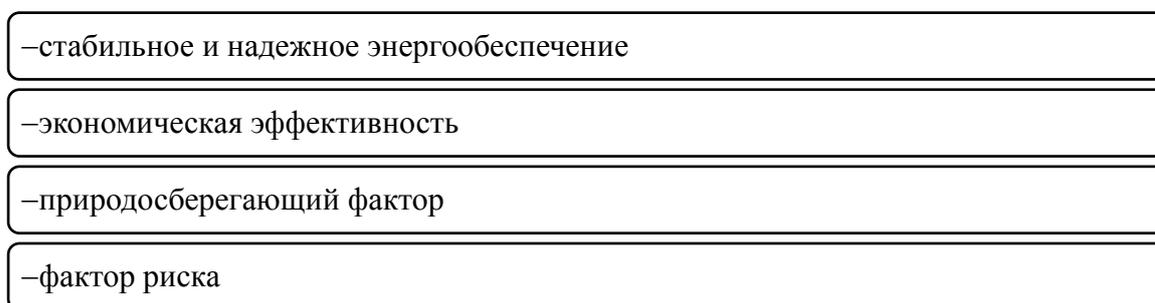


Рисунок 1.14 – Факторы, положительно влияющие на конкурентоспособность предприятий в сфере ремонта и монтажа электрооборудования [1, с. 112]

Факторы, указанные на рисунке 1.14, положительно влияют на рост эффективности сферы ремонта и монтажа электрооборудования, но вместе с тем есть и негативные факторы ухудшения результативности сферы ремонта и монтажа электрооборудования (рисунок 1.15).



Рисунок 1.15 – Факторы, негативно влияющие на конкурентоспособность предприятий в сфере ремонта и монтажа электрооборудования

Для повышения конкурентоспособности предприятия в сфере ремонта и монтажа энергооборудования необходимо учесть следующие блоки [50, с. 228]:

1. Стратегии предприятия в отношении рационализации энергопотребления.
2. Структуры управления предприятием.

3. Системы, под которыми понимаются все формальные и неформальные методики и процедуры, обеспечивающие рациональное функционирование предприятия.

4. Трудовой потенциал.

Не очевидно, какой из четырех блоков будет драйвером при изменениях на конкретном предприятии в конкретный момент времени. В некоторых случаях драйвером повышения конкурентоспособности предприятия в сфере ремонта и монтажа энергооборудования может стать стратегия, в других – ими может быть структура, системы или трудовой потенциал.

Успешное повышение конкурентоспособности предприятия в сфере ремонта и монтажа энергооборудования и дальнейшее функционирование предприятия обеспечивается тесным взаимодействием следующих блоков, представленных на рисунке 1.16.



Рисунок 1.16 – Базис успешного повышения конкурентоспособности предприятия в сфере ремонта и монтажа энергооборудования

В процессе реализации улучшений осуществляется согласование действий этих четырех блоков, т.к. всегда есть вероятность отклонений фактических параметров работы системы управления предприятием от запланированных. При

необходимости вносятся коррективы путем перепланирования, реорганизации или переориентации.

Выводы по разделу один

Конкурентоспособность предприятия – это многофакторный комплекс, включающий в себя действия по приобретению или созданию конкурентного рыночного преимущества, который позволит улучшить финансовую результативность предприятия, при высокой степени удовлетворения потребительских запросов.

Можно выделить следующие подходы к повышению конкурентоспособности предприятия:

- стратегический;
- системный;
- функциональный;
- процессный;
- комплексный;
- инновационный;
- глобальный;
- маркетинговый;
- виртуальный.

Анализ конкурентоспособности предприятия базируется на оценке внутренней и внешней среды предприятия (на основании использования таких инструментов как анализ эффективности финансовых результатов и финансового состояния; SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера; бенчмаркинг, конкурентный анализ, многоугольник конкурентоспособности).

При повышении конкурентоспособности предприятия в сфере ремонта и монтажа энергооборудования необходимо учитывать следующие особенности:

- высокая стоимость и длительность циклов разработки продукции;
- высокая фондоёмкость;
- медленно протекающие технологические изменения;

- сложные технические параметры (давление, температура);
- технические ресурсы и сроки службы;
- сложные конструктивные характеристики;
- изменение энергомашиностроительных технологий.
- природосберегающий фактор;
- изношенность основных фондов (в т.ч. энергооборудования) на предприятиях.

2 АНАЛИЗ ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В СФЕРЕ РЕМОНТА И МОНТАЖА ЭНЕРГООБОРУДОВАНИЯ

2.1 Анализ зарубежного опыта повышения конкурентоспособности предприятий в сфере ремонта и монтажа энергооборудования

Кардинально отличается подход к ремонту и монтажу оборудования (в т.ч. и энергооборудования) в Японии.

Важным, но сложным вопросом является как наиболее эффективно устанавливать, эксплуатировать и ремонтировать энергооборудование. Современное высокотехнологическое энергооборудование требует грамотно выстроенного взаимодействия трудового персонала и его квалифицированная работа. На любом промышленном предприятии должно уделяться должное внимание процессу обучения и контроля сотрудников, работающих с энергооборудованием.

Поэтому можно опираться на успешный зарубежный опыт по выстраиванию эффективного процесса управления энергооборудованием. Например, на модель ТРМ, которая была разработана в Японии.

До 60-х гг. на японских промышленных предприятиях использовалась американская система управления производственным процессом, которая заключалась, прежде всего, в тщательной профилактике всего оборудования. Данная профилактика заключалась в тщательной координации действий, как рабочих, непосредственно работающих на оборудовании, так и вспомогательных специалистов, обслуживающих оборудование.

Но с 60-х гг. японские предприятия стали разрабатывать собственную модель управления оборудованием (т.е. данная модель отчасти базируется на американской системе предприятия Ford, но в большей степени является авторской разработкой, учитывающих особенности как японской экономики, так и японской ментальности работников).

Сущность японской модели заключается в тщательном внутреннем контроле всего производственного процесса, т.е. сам производственный процесс должен выполняться качественно. Т.е. главное отличие японской модели от американской заключается во внутреннем высококачественном производственном процессе, а не внешнем контроле качества.

Одним из важных элементов модели ТРМ являются кружки качества, одной из задачи которых является обеспечение исправной и качественной работы оборудования.

Т.е. модель ТРМ отличает то, что за счет реализации разработанных в рамках данной модели методов и процессов работы с оборудованием должно быть обеспечены постоянная и исправная работоспособность оборудования и непрерывность производственного процесса.

Цель внедрения модели ТРМ на предприятии заключается в том, чтобы постоянно улучшать результативность и эффективность производственного процесса.

Концепцию данной модели, которую можно описать в трех терминах, можно представить на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Основные аспекты модели ТРМ [69]

Указанные на рисунке 2.1 аспекты невозможно достичь без тесного взаимодействия всего персонала всех подразделений предприятия: от рабочих до административного персонала, но больший акцент делается на производственный персонал.

Модель ТРМ отличается от системы планово-предупредительного ремонта (ППР) тем, что в ТРМ акцент делается на реальном фактическом состоянии оборудования, а в ППР именно наработка оборудования является базисом для определения объекта, срока эксплуатации и обслуживания оборудования.

Сейчас модель ТРМ применяется не только в японских предприятиях, но в крупных зарубежных промышленных предприятиях - таких как Ford, Renault, P&G, DuPont, Pirelli и др.

Достижение наиболее эффективного использования оборудования за счет применения модели ТРМ достигается за счет одновременного выполнения 2 факторов:

1. Развитие профессиональной компетенций работника.
2. Модернизация оборудования.

В первый фактор входят такие обязательные аспекты как:

- самостоятельное выполнение работником обслуживания его оборудования;
- поддержка исправной работы оборудования;
- не допущение или минимальное допущение поломок и ремонта.

Во второй фактор:

- постоянное улучшение имеющегося оборудования;
- разработка и проектирование оборудования с максимально полным жизненным циклом и быстрым выводом на полную производственную мощность.

В модели ТРМ существует 2 вида поломок оборудования, которые могут существенно повлиять на деятельность и результативность предприятия:

- поломка с остановкой работы оборудования;
- поломка с отклонением от нормального хода работы, вызывающие брак продукции.

Также одним из важнейших понятий модели ТРМ является обеспечение «0 поломок», а для того, чтобы этого достичь на любом предприятии следует поэтапно выполнять следующие действия (рисунок 2.2).

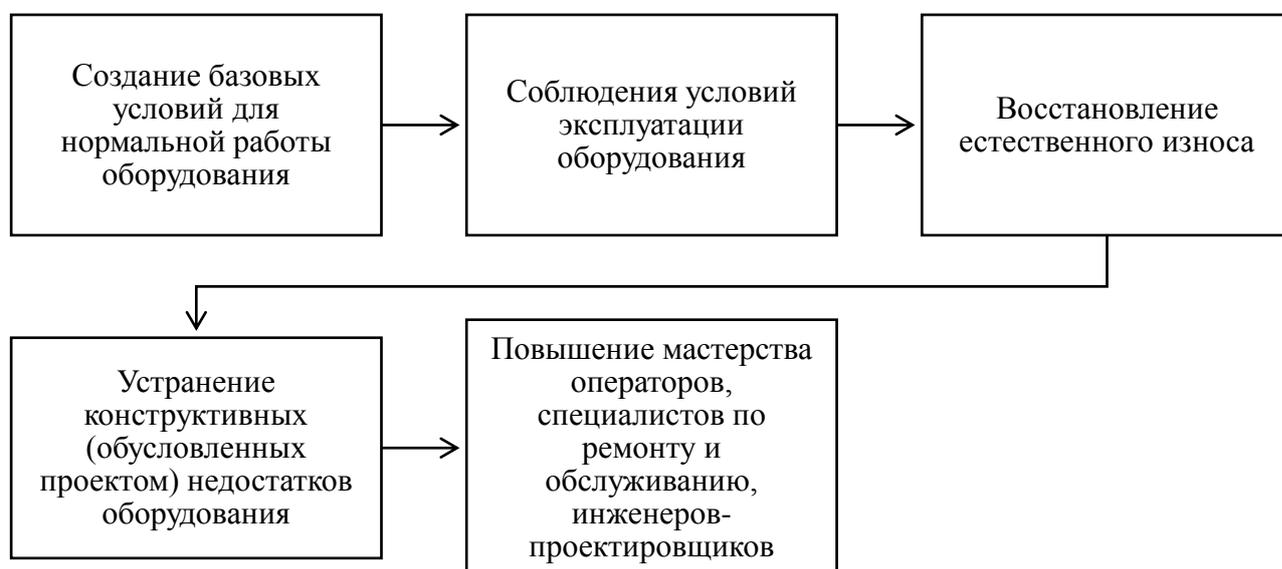


Рисунок 2.2 – Этапы реализации модели ТРМ [69]

Одним из плюсов модели ТРМ является высокая эффективность за счет недопущения брака и поломок на любом этапе жизненного цикла продукта, что обеспечивает непрерывный рабочий процесс.

Также одним из способов обеспечения высокого уровня конкурентоспособности в сфере ремонта и монтажа оборудования является использование зарубежной модели инновационных экосистем, которые применяются на предприятиях США, Китая и др. стран.

Данную модель отличают тесные взаимосвязи всех элементов, взаимодействия внутренних денежных потоков и ресурсной базы предприятия с учетом принципов взаимодополнения и целостности. успешная реализация указанных аспектов данной модели должна обеспечить рост конкурентоспособности предприятия, в т.ч. за счет технологического роста объединенных структур предприятия.

В целом можно выделить следующие пути повышения конкурентоспособности предприятий за рубежом:

- пакетная поддержка бизнеса на основании немецкого (K(W)) и бразильского (BNDES);
- проектное финансирование деятельности предприятий (в т.ч. инвестирование в технологическое оборудование) через участие крупных корпораций, финансовых групп;
- государственная поддержка в формировании высокотехнологичной базы.

2.2 Анализ отечественной практики повышения конкурентоспособности в сфере ремонта и монтажа энергооборудования

В 2020 г. ИНП РАН организовал обсуждение проблем, возникших в российской экономике в результате влияния COVID-19.

Несмотря на трудности для многих отраслей российской экономики, для предприятий в сфере ремонта и монтажа энергооборудования виднеются хорошие перспективы.

По прогнозу В.Н. Борисова доля ремонта машин и оборудования в машиностроительном комплексе РФ за 2020–2021 гг. вырастет с 12% до 20% [34].

При этом в сфере электроэнергетики и теплоснабжения (которые имеют непосредственное отношение к сфере ремонта и монтажа энергооборудования) особых проблем не наблюдается.

Одной из причин этого то, что электроэнергетика и теплоснабжение – это отрасли, которые ориентированы на внутренний рынок.

Данные Росстата показывают (рисунок 2.3), что несмотря на трудности из-за COVID-19 для российской экономики, объем выполненных работ и услуг собственными силами по ремонту и монтажу машин и оборудования в 2017–2021 гг. росло (в 2020 г. на 8 706 млн руб., в 2021 г. на 4 576 млн руб.).

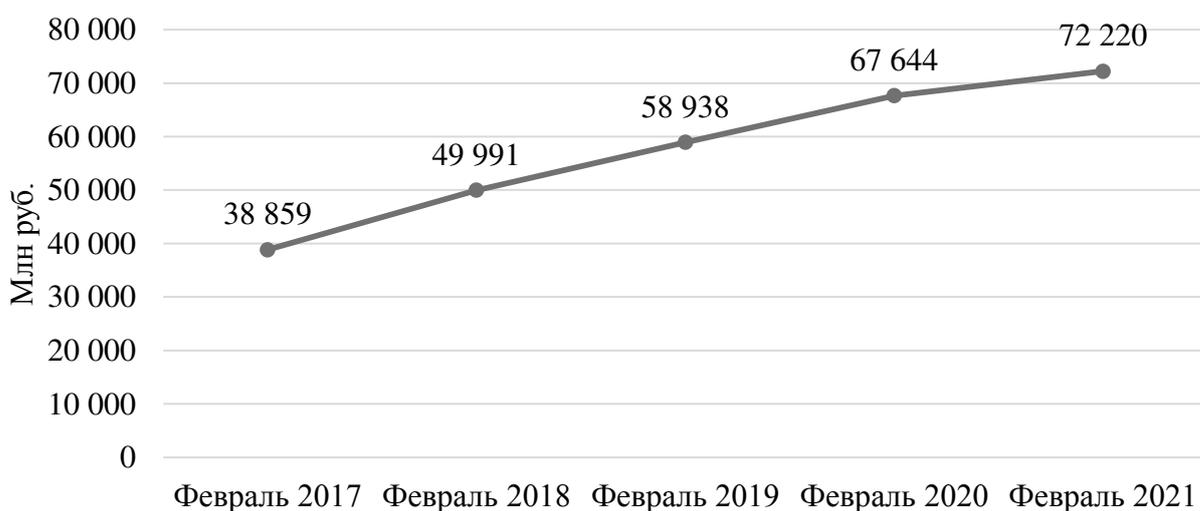


Рисунок 2.3 – Объем выполненных работ и услуг собственными силами по ремонту и монтажу машин и оборудования в 2017–2021 гг. [76]

В целом по рисунку 2.3 виден ежегодный прирост объема выполненных работ и услуг собственными силами по ремонту и монтажу машин и оборудования.

На рисунке 2.4 представлена динамика индекса производства по ремонту и монтажу машин и оборудования.

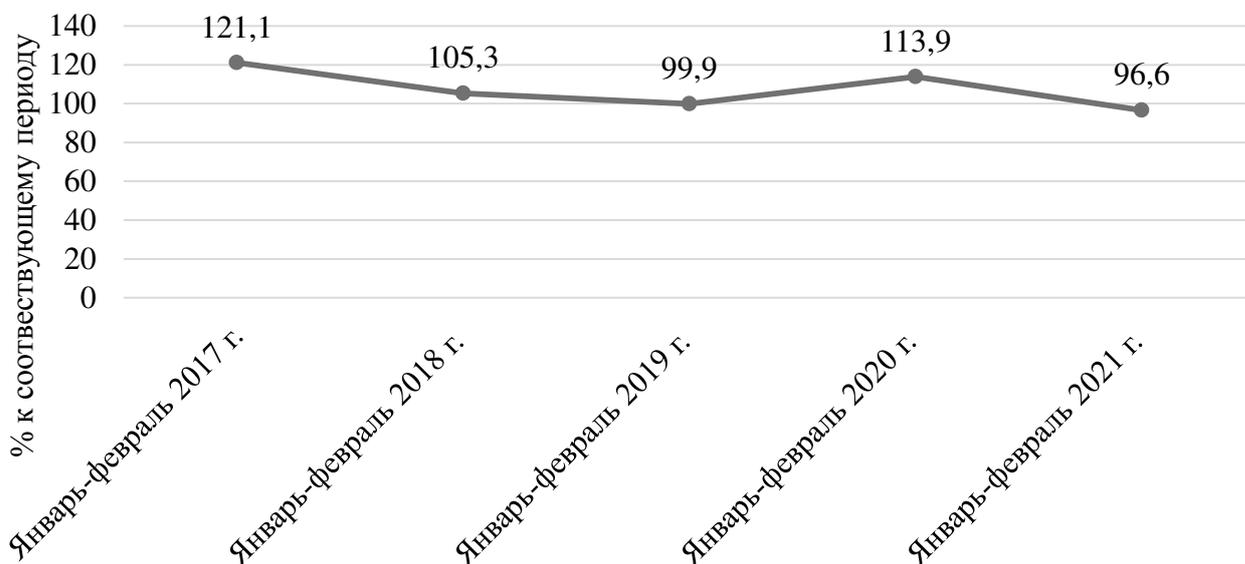


Рисунок 2.4 – Индекс производства по ремонту и монтажу машин и оборудования в 2017–2021 гг. [75]

До 2020 г. наблюдалось ежегодное снижение индекса производства, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. произошел рост (однако значение индекса производства не превысило значение 2017 г.), но в 2021 г. значение индекса снова резко сократилось и стало минимальным за рассматриваемые 5 лет.

Также данные Системного оператора ЕЭС показывали снижение по генерации и в рамках ЕЭС России (централизованной энергосистемы) на 3,4% в апреле 2020 г. (в разгар «весеннего локдауна» в РФ) к апрелю 2019 г. Наибольшее снижение -около 8% было в производстве электроэнергии в центральной ОЭС (в т.ч. г. Москва). Порядка 8% снижение зафиксировано в ОЭС Урала, где сосредоточены нефтедобывающие предприятия, которые сокращали добычу в рамках сделки ОПЕК. В указанных регионах оказал влияние как фактор падения потребления в сфере услуг, так и вводимые ограничения, снижающие экономическую активность [45].

Однако по мнению В.В. Семикашева такая динамика является естественной и это сокращение нельзя назвать критичным [78].

При этом положительно для сферы ремонта и монтажа энергооборудования можно оценить и ежегодный рост потребления электроэнергии (рисунок 2.5).

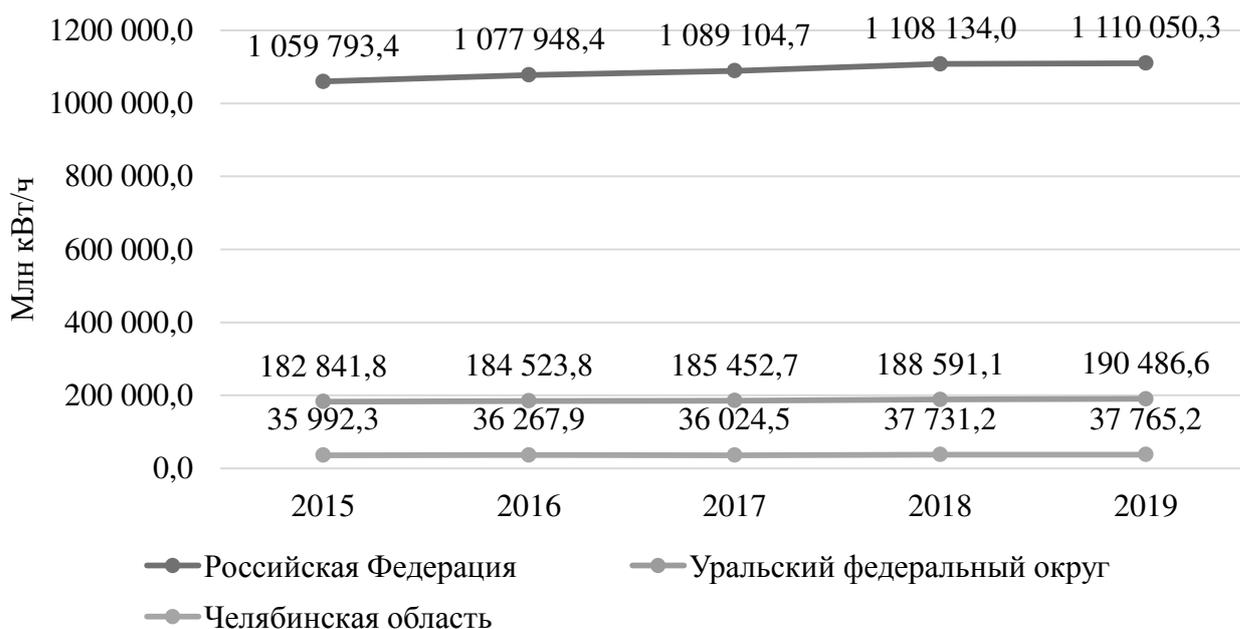


Рисунок 2.5 – Динамика потребления электроэнергии за 2015–2019 гг. [77]

По рисунку 2.5 видно, что в РФ, УрФО и Челябинской области наблюдается ежегодный прирост потребления электроэнергии.

В целом можно положительно оценить тот факт, что на протяжении 3 лет доля использования электроэнергии промышленными предприятиями остается на примерно одинаковом уровне (рисунок 2.6).

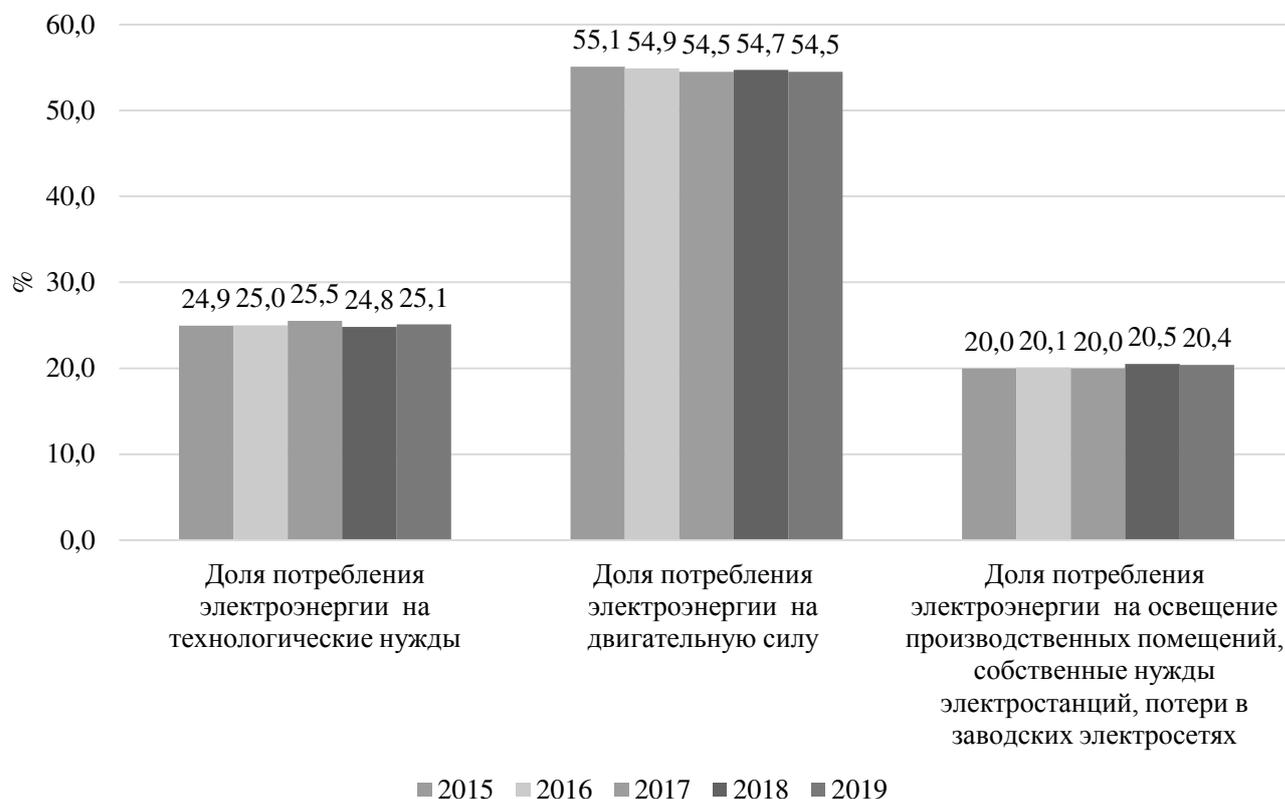


Рисунок 2.6 – Доля использования электроэнергии промышленными предприятиями РФ [72; 73; 74]

По рисунку 2.6 видно, что существенно доля потребления электроэнергии промышленными предприятиями от общего объема потребления электроэнергии не меняется, значительной остается доля потребления электроэнергии на двигательную силу. Этот фактор также будет положительно способствовать развитию сферы ремонта и монтажа энергооборудования.

Также положительно на сферу ремонта и монтажа энергооборудования влияет и развитие проекта «альтернативной котельной», который заключается в масштабном инвестировании в новые технологии теплоснабжения.

Однако двойко для сферы ремонта и монтажа энергооборудования можно оценить динамику энергоемкости ВВП (рисунок 2.7).

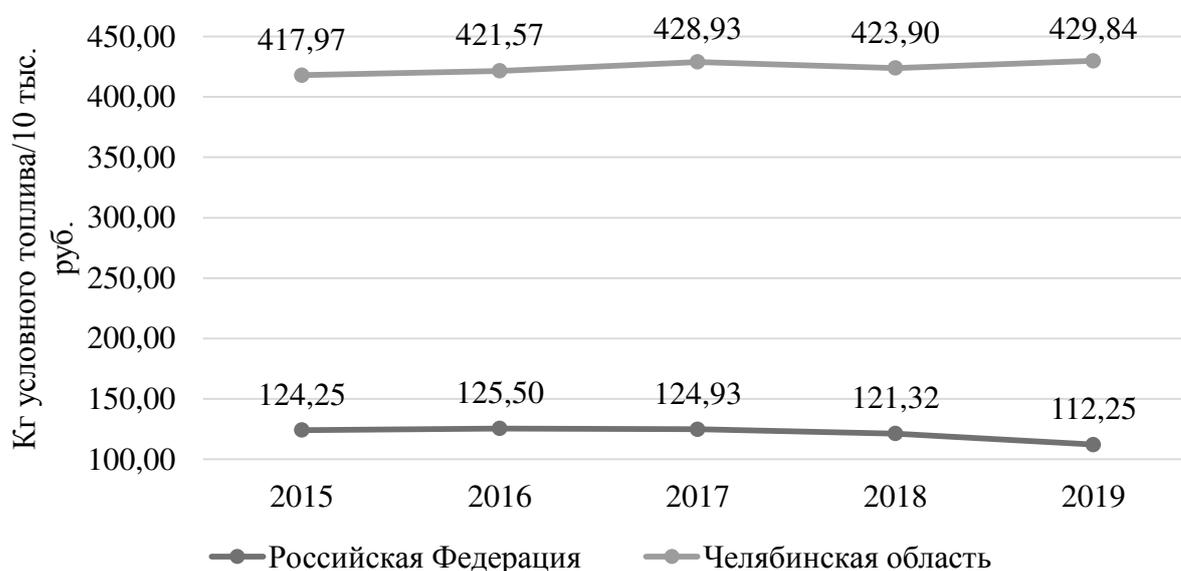


Рисунок 2.7 – Энергоемкость ВВП [80]

Показатель энергоемкости ВВП характеризует эффективность экономической системы государства, для повышения эффективности экономики каждое государство должно стремиться к снижению данного показателя.

В целом по РФ наблюдается неустойчивая тенденция к изменению энергоемкости ВВП – в 2019 г. данный показатель снова возрос (на 1,40% по сравнению с 2018 г.), что для экономики является негативным фактором, но для сферы ремонта и монтажа энергооборудования может быть и плюсом – повышается степень потребления топливно-энергетических ресурсов, тепло- и энергооборудование более интенсивно работает, что в дальнейшем увеличит вероятность ремонта этого оборудования.

По Челябинской области ситуация иная – с 2017 г. наблюдается ежегодное снижение объема потребления топливно-энергетических ресурсов, что положительно может характеризовать экономическое состояние Челябинской области, но может отчасти негативно повлиять на сферу ремонта и монтажа энергооборудования, т.к. изменение энергоемкости ВВП может быть вызвано

модернизацией топливно-энергетического оборудования промышленных предприятий, которое будет более износостойким, требующим меньшее количество ремонта.

2.3 Анализ конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование»

Акционерное общество «Теплоэнергооборудование» (АО «ТЭО») существует уже 22 года.

В настоящий момент предприятие имеет головной офис в г. Челябинск и следующие филиалы:

- Магнитогорский участок;
- Нижнетагильский участок;
- Миасский участок;
- Южноуральский участок;
- Качканарский участок.

Основными направлениями деятельности предприятия являются монтаж, ремонт, изготовление и наладка турбинного, котельного основного и вспомогательного оборудования и трубопроводов предприятий энергетики, черной и цветной металлургии и химической промышленности.

Кроме монтажа, ремонта и изготовления объектов котлонадзора, грузоподъемных кранов и газового хозяйства предприятием выполняются виброналадочные работы вращающихся механизмов, изготовление и монтаж вентиляционных систем, изготовление нестандартного оборудования. Работы выполняются комплексно от монтажа до ввода в эксплуатацию.

Предприятие имеет собственную производственную базу, оснащенную технологическим оборудованием, грузоподъемной, транспортной и другой специальной техникой.

Управленческая структура АО «ТЭО» представлена на рисунке 2.8.

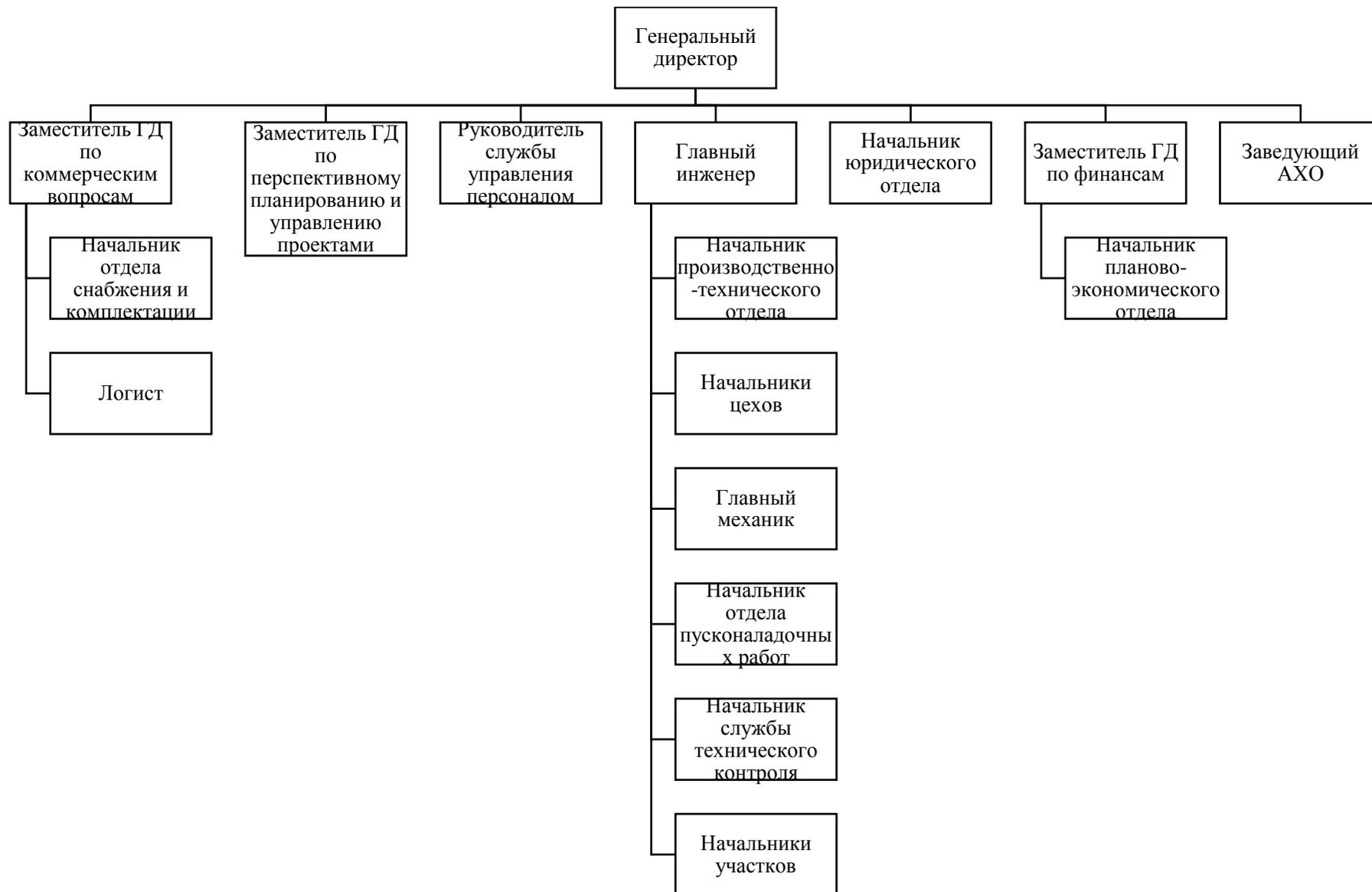


Рисунок 2.8 – Управленческая структура АО «ТЭО»

Первым этапом оценки уровня конкурентоспособности является анализ финансового состояния АО «ТЭО».

Внутренняя среда АО «ТЭО» характеризуется следующими показателями, основными из которых являются выручка, прибыль, рентабельность, фондоотдача, производительность труда и т.д. (исходные данные приведены в ПРИЛОЖЕНИЯХ А и Б) Динамика показателей представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности

В тыс. руб.

Показатель	Значения			Абсолютное отклонение		Темп прироста, %	
	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Выручка	857 281,00	1 037 883,00	982 974,00	180 602,00	-54 909,00	21,07	-5,29
Себестоимость	838 923,00	958 616,00	927 062,00	119 693,00	-31 554,00	14,27	-3,29
Уровень издержек, %	97,86	92,36	94,31	-5,50	1,95	-5,62	2,11
Прибыль от продаж	18 358,00	79 267,00	55 912,00	60 909,00	-23 355,00	331,78	-29,46
Рентабельность продаж, %	2,14	7,64	5,69	5,50	-1,95	256,65	-25,52
Прибыль до налогообложения	23 638,00	83 548,00	57 138,00	59 910,00	-26 410,00	253,45	-31,61
Чистая прибыль	18 679,00	66 621,00	45 554,00	47 942,00	-21 067,00	256,66	-31,62
Среднесписочная численность	630,00	627,00	655,00	-3,00	28,00	-0,48	4,47
Производительность труда	1 360,76	1 655,32	1 500,72	294,55	-154,59	21,65	-9,34
Среднегодовая стоимость основных средств	75 538,00	121 426,50	145 616,00	45 888,50	24 189,50	60,75	19,92
Фондоотдача, руб./руб.	11,35	8,55	6,75	-2,80	-1,80	-24,69	-21,02

Итоги хозяйственной деятельности АО «ТЭО» за 2018–2020 гг. нормальные.

По сравнению с 2018 г. в 2019 г. выручка возросла на 21,07% или на 180 602 тыс. руб., а по сравнению с 2019 г. в 2020 г. выручка снизилась на 5,29% или на 54 909 тыс. руб.

Однако прямо пропорционально и изменение себестоимости: если в 2019 г. величина себестоимости возросла в сумме на 119 693 тыс. руб. или на 14,27%, но их уровень снизился на 5,50 п.п. к обороту по сравнению с 2018 г., то в 2020 г. по

сравнению с 2019 г. себестоимость продукции сократилась на 3,29% или на 31 554 тыс. руб. (в 2020 г. по сравнению с 2019 г. и возрос их уровень к выручке предприятия).

Стоит отметить, что в 2020 г. темп снижения выручки больше темпа снижения себестоимости, что является отрицательной характеристикой баланса и финансового состояния АО «ТЭО».

Величина чистой прибыли имеет нестабильную тенденцию к изменению, что является отрицательной характеристикой финансового состояния АО «ТЭО».

Показатели рентабельности до 2020 г росли, что показывало положительный финансовый результат деятельности АО «ТЭО».

В 2018 г. 0,02 руб. прибыли от продаж содержалось в одном рубле выручки, в 2019 г. рентабельность продаж улучшилась по сравнению с 2018 г. и 0,08 руб. прибыли от продаж содержалось в одном рубле выручки.

Но в 2020 г. ситуация ухудшилась: 0,06 рублей прибыли от продаж содержалось в одном рубле выручки (т.к. темп снижения выручки больше темпа снижения себестоимости).

В целом, уровень рентабельности у предприятия низкий.

В 2018 г. на 1 работника приходилось 1 361 тыс. руб. выручки, в 2019 г. на 1 работника приходилось 1 655 тыс. руб. выручки, в 2020 г. на 1 работника приходилось 1 501 тыс. руб. выручки.

Отрицательным фактором является неустойчивая тенденция изменения производительности труда: в 2019 г. производительность труда по сравнению с 2018 г. возросла на 21,65% – хотя такой прирост можно связать с сокращением персонала на 3 чел. в 2019 г., в 2020 г. производительность труда по сравнению с 2019 г. снизилась на 9,34% при росте численности на 28 человек.

В 2018 г. на 1 рубль основных фондов приходилось 11 руб. выручки, в 2019 г. на 1 рубль основных фондов приходилось 9 руб. выручки, в 2020 г. на 1 рубль основных фондов приходилось 7 руб. выручки.

Отрицательным фактором является ежегодное снижение фондоотдачи: в

2019 г. по сравнению с 2018 г. фондоотдача сократилась на 24,69%, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. фондоотдача снизилась на 21,02%, т.е. ежегодно сокращалась эффективность использования основных средств АО «ТЭО».

Показатели величины и динамики собственных оборотных средств (СОС) показаны в таблице 7.

Таблица 7 – Расчёт показателей величины и динамики СОС

Показатель	Абсолютная величина, млн руб.			Доля в валюте баланса, %			Изменение			
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	доли, %		абсолютной величины, млн руб.	
							2019	2020	2019	2020
Стоимость СОС	203,74	204,45	249,19	32,47	26,28	38,12	-6,18	11,84	0,71	44,74

По таблице 7 видна стабильная динамика изменения величины СОС в сторону увеличения: в 2019 г. величина собственных оборотных средств незначительно возросла по сравнению с 2018 г., но в 2020 г. СОС показал значительный прирост по сравнению с 2019 г.

Рост и получение положительно величины СОС свидетельствует о хорошей финансовой устойчивости АО «ТЭО» в краткосрочной перспективе.

Коэффициенты ликвидности приведены в таблице 8.

Таблица 8 – Расчёт коэффициентов ликвидности

Показатель	Абсолютная величина, доли ед.			Изменение				
	2018	2019	2020	абсолютной величины, доли ед.		темпа прироста, %		
				2019	2020	2019	2020	За 2 года
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,04	0,33	0,02	0,28	-0,31	646,32	-93,17	-43,69
Коэффициент быстрой ликвидности	1,17	1,17	1,55	–	0,38	-0,07	32,63	32,63
Коэффициент текущей ликвидности	1,64	1,51	2,02	-0,13	0,51	-7,94	33,50	22,92

В 2018 и 2020 гг. коэффициенты абсолютной ликвидности не попадали в границы норматива (0,05–0,50), в 2019 гг. значение коэффициента попало в границы норматива – данный коэффициент не имеет четкую тенденцию к увеличению (за 2 года снижение на 43,69%), что является отрицательной стороной ликвидности предприятия.

В 2020 г. 2,25% краткосрочных обязательств может быть погашено немедленно за счет абсолютно ликвидных активов – такое низкое значение объясняется значительным снижением величины денежных средств в 2020 г. и полным отсутствием краткосрочных финансовых вложений.

В 2018 и 2019 гг. коэффициент быстрой ликвидности попадал в границы норматива (0,7–1,2), в 2020 г. коэффициент быстрой ликвидности не попадал в границы норматива (был сверхнормативен) – хотя данный коэффициент имеет тенденцию к росту, что является отрицательным изменением ликвидности предприятия из-за избыточной величины дебиторской задолженности.

В целом значения коэффициента быстрой ликвидности свидетельствуют о нормальной платежеспособности АО «ТЭО».

В 2020 г. 155,18% краткосрочных обязательств может быть погашена абсолютно и быстрореализуемыми ликвидными активами.

В 2018–2020 гг. значения коэффициента текущей ликвидности попадают в границы норматива (1,5–2,5), т.е. АО «ТЭО» может погасить текущие обязательства без нарушения сроков погашения.

В целом рост значения коэффициента текущей ликвидности в 2020 г. является положительной тенденцией ликвидности предприятия. В 2020 г. 201,59% краткосрочных обязательств может быть погашена оборотными активами.

Ликвидность АО «ТЭО» можно оценить как неудовлетворительную, т.к. у предприятия малая величина абсолютно ликвидных и медленно реализуемых активов и неравномерная структура элементов активов.

Расчет анализа финансовой устойчивости представлен в таблице 9.

Таблица 9 – Расчёт коэффициентов капитализации

Показатель	Абсолютная величина, доли ед.			Изменение				
	2018	2019	2020	абсолютной величины, доли ед.		темпа прироста, %		
				2019	2020	2019	2020	За 2 года
Коэффициент автономии	0,474	0,455	0,598	-0,019	0,143	-4,01	31,49	26,22
Коэффициент концентрации заёмного капитала	0,526	0,545	0,402	0,019	-0,143	3,61	-26,29	-23,63
Коэффициент финансовой независимости капитализированных источников	0,983	0,977	0,979	-0,006	0,002	-0,61	0,16	-0,46
Коэффициент финансовой зависимости капитализированных источников	0,017	0,023	0,021	0,006	-0,002	35,29	-6,64	26,32
Коэффициент финансовой устойчивости	0,482	0,465	0,611	-0,017	0,146	-3,53	31,49	26,85
Коэффициент финансирования	0,900	0,834	1,489	-0,066	0,655	-7,33	78,58	65,48

Значения коэффициента концентрации собственного капитала в 2018–2019 гг. меньше значения норматива (0,5), что отрицательно характеризует финансовое состояние предприятия.

Однако значение коэффициента концентрации собственного капитала выросло в 2020 г. и стало больше норматива, что является положительной тенденцией финансовой устойчивости АО «ТЭО».

Согласно коэффициенту автономии в 2020 г. 0,60 рублей собственного капитала содержится в одном рубле валюты баланса, т.е. финансирование деятельности организации осуществляется на 59,83% из собственных источников, в целом финансовая устойчивость хорошая.

Значения коэффициента концентрации заемного капитала в 2018–2019 гг. больше 0,5, что отрицательно характеризует финансовое состояние АО «ТЭО» – но в 2020 г. произошло улучшение коэффициента, который стал меньше норматива.

В 2018–2020 гг. значения коэффициента финансовой независимости капитализированных источников попадают в границы норматива (0,6–1,0), что говорит о нормальной степени финансовой устойчивости АО «ТЭО», но такое значение данного коэффициента объясняется тем, что у предприятия минимальная величина долгосрочных обязательств в 2018–2020 гг.

Т.е. в 2018–2020 гг. 0,98 рублей собственного капитала содержится в одном рубле капитализированных источников.

Коэффициент финансовой зависимости капитализированных источников свидетельствует о том, что 0,02 рублей долгосрочных заемных средств содержится в одном рубле капитализированных источников в 2018–2020 гг.

Значения коэффициента финансовой устойчивости почти совпадает со значениями коэффициента концентрации собственного капитала (т.к. долгосрочные обязательства очень минимальны) – значения данного коэффициента нормальные, т.е. в организацию с такой долей собственного капитала будут вкладывать свои средства инвесторы и заключать договоры

контрагенты, но с осторожностью, такая организация характеризуется некоторой степенью финансовой зависимости.

Значения коэффициента финансирования в 2018–2020 гг. попадали в границы норматива (0,7–1,5), что положительно характеризовало финансовое состояние АО «ТЭО» – за 3 года есть улучшение коэффициента, который за 3 года увеличился на 65,48%.

По коэффициенту финансирования в 2019 г. 1,49 рублей собственного капитала приходится на один рубль заемного капитала.

Т.е. по результатам анализа за 3 года финансирование деятельности АО «ТЭО» осуществляется в среднем на 50,91% из собственных источников, на основании относительных показателей АО «ТЭО» имеет нормальную финансовую устойчивость и средний финансовый риск.

Далее перейдем к анализу внутренней и внешней среды АО «ТЭО» на основании составления модели пяти сил Портера (которая, как было отмечено в первом разделе, является источником информации для проведения SWOT-анализа).

В таблице 10 оценены угрозы со стороны услуг-заменителей.

Таблица 10 – Оценка угроз со стороны услуг-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
Появление новых видов турбинного, котельного основного и вспомогательного оборудования и трубопроводов		+	
Расширение ассортимента работ и услуг		+	
Развитие ремонтной технологии энерго- и теплооборудования			+
Итоговый балл	7		

Угроза появления на рынке новых видов оказываемых услуг и выполняемых работ у основных конкурентов АО «ТЭО» находится на высоком уровне.

В таблице 11 дана оценка уровня внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 11 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
Число конкурентов	Низкое число конкурентов	Среднее число конкурентов	Высокое число конкурентов
		+	
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
	+		
Уровень дифференциации услуги/работы на рынке	Стандартные услуги/работы	Стандартные услуги/работы по основным характеристикам, есть дополнительные преимущества	Высокая дифференциация услуг/работ
		+	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, нет возможности повышения цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Есть возможность к повышению цен для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			+
Итоговый балл	8		

Угроза усиления внутриотраслевой конкуренции находится на среднем уровне.

В таблице 12 будет проведена оценка угроз выхода новых игроков на рынок.

Таблица 12 – Оценка угроз входа на рынок новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
Экономия на масштабе при реализации продукции	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
	+		

Окончание таблицы 12

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
Наличие крупных конкурентов	Отсутствуют	2–3 крупных конкурента держат около 50% рынка	2–3 крупных конкурента держат более 80% рынка
	+		
Дифференциация отрасли	Низкий уровень	Есть микро-ниши	Все возможные ниши заняты конкурентами
		+	
Величина капиталвложений	Низкая (срок окупаемости – 1–6 мес.)	Средняя (срок окупаемости – 6–12 мес.)	Высокая (срок окупаемости – более 1 года)
			+
Доступ к каналам распределения	Открытый	Требует умеренных инвестиций	Ограниченный
	+		
Государственное влияние	Нет ограничивающих НПА	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		+	
Вероятность снижения цен	Низкая	Низкая (со стороны крупных конкурентов)	Высокая (при появлении более дешевой услуги/работы)
			+
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
	+		
Итоговый балл	13		

Угроза входа на рынок новых игроков находится на среднем уровне.

В таблице 13 будет проведена оценка рыночной власти покупателей на рынке.

Степень влияния покупателей на деятельность и результативность АО «ТЭО» находится на высоком уровне.

Таблица 13 – Рыночная власть покупателей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	1	2	3
Крупные клиенты	Около 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Около 50% продаж приходится на нескольких клиентов	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			+
Склонность к переключению на услуги-субституты	Высокая	Средняя, т.к. существуют некоторые особенные характеристики	Низкая
		+	
Чувствительность к цене	Высокая	Средняя, т.е. переключение на конкурента только при значимой разнице в цене	Низкая
		+	
Удовлетворенность качеством услуг/работ	Низкая (по всем характеристикам)	Средняя (проблема со второстепенными характеристиками услуг/работ)	Высокая
			+
Итоговый балл	10		

В таблице 14 приведены данные о рыночной власти поставщиков.

Таблица 14 – Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Число поставщиков	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
		+
Ограниченность ресурсов Поставщиков	Ограниченность в объемах	Неограниченность в объемах
		+

Окончание таблицы 14

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Издержки переключения	Высокие издержки к переключению на других поставщиков	Низкие издержки к переключению на других поставщиков
		+
Приоритетность направления для поставщика	Высокая приоритетность отрасли для поставщиков	Низкая приоритетность отрасли для поставщиков
		+
Итоговый балл	4	

Степень влияния поставщиков на деятельность АО «ТЭО» находится на низком уровне.

В таблице 15 объединены результаты анализа 5 сил Портера в сводном виде.

Таблица 15 – Результаты анализа конкурентной среды АО «ТЭО»

Параметр	Значение	Описание	Мероприятия
Угроза со стороны работ-заменителей	7 (высокая)	Значительная степень возможности появления у конкурентов новых предложений (новый вид теплооборудования)	Предоставление разнообразных скидок и качественного постсервисного обслуживания
Угроза внутриотраслевой конкуренции	8 (средняя)	Снижение качества выполняемых работ и оказываемых услуг	Необходимо проводить работу по повышению качества выполняемых ремонтно-монтажных работ, развивать современные формы внешних и внутренних коммуникаций
Угроза со стороны новых игроков	13 (средняя)	Средняя вероятность роста количества новых предприятий в сфере ремонта и монтажа энергооборудования	Расширение и укрепление присутствия компании для привлечения новых клиентов и сохранения прежней клиентской базы

Окончание таблицы 15

Параметр	Значение	Описание	Мероприятия
Угроза потери текущих клиентов	10 (высокая)	В условиях неопределенности и наличия других игроков на рынке – существует вероятность потери клиентов	Мероприятия по улучшению качества производимой продукции и улучшение качества проводимого монтажа и ремонта и постсервисного обслуживания
Угроза со стороны поставщиков	4 (низкая)	Практически нет зависимости от конкретных поставщиков, поэтому риски неполучения необходимых ресурсов минимальны	Необходимо продолжать грамотную работу с имеющимися поставщиками, чтобы в дальнейшем вовремя получать необходимый объем ресурсов, в т.ч. добиться получения скидок

Таким образом, АО «ТЭО» необходимо обратить внимание на угрозу со стороны имеющихся конкурентов (которые будут изучены далее в работе) и на угрозу потери текущих клиентов.

Следующим этапом оценки конкурентоспособности АО «ТЭО» является проведение SWOT-анализа.

Ранжирование сильных сторон проведем по трехбалльной шкале с учетом двух факторов: влияние на продажи и конкурентоспособность АО «ТЭО» (таблица 16).

Таблица 16 – Балльная оценка сильных сторон

Влияние на продажи работ и услуг		Влияние на конкурентоспособность предприятия	
Степень влияния	Баллы	Степень влияния	Баллы
Сильное влияние	3	Позитивное влияние	3
Среднее влияние	2	Нейтральное влияние	2
Незначительное влияние	1	Негативное влияние	1

Проведем ранжирование выделенных внутренних и внешних сильных сторон АО «ТЭО» (таблица 17).

Таблица 17 – Ранжирование сильных сторон

Факторы	Сильные стороны	Влияние на продажи	Влияние на конкурентоспособность	Итоговая оценка в баллах
Факторы внутренней среды	Высокий уровень технической оснащенности предприятия	3	3	9
	Качественная ресурсная база	3	3	9
	Использование передовых технологий ремонта	3	3	9
	Широкая филиальная база	3	3	9
Факторы внешней среды	Стабильное законодательство	2	2	4
	Высокий уровень износа турбинного, котельного основного и вспомогательного оборудования и трубопроводов предприятий	3	1	3
	Достаточно стабильное налоговое законодательство	2	1	2
	Низкие темпы инфляции	2	1	2

По таблице 17 видно, что наибольшее влияние (как на продажи, так и на конкурентоспособность) на АО «ТЭО» оказывают именно сильные стороны внутренней среды.

Далее проведем ранжирование слабых сторон АО «ТЭО» (таблица 18).

Таблица 18 – Балльная оценка слабых сторон

Влияние на продажи работ и услуг		Влияние на конкурентоспособность предприятия	
Степень влияния	Баллы	Степень влияния	Баллы
Сильное влияние	3	Позитивное влияние	1
Среднее влияние	2	Нейтральное влияние	2
Незначительное влияние	1	Негативное влияние	3

Проведем ранжирование внутренних и внешних слабых сторон АО «ТЭО» (таблица 19).

Таблица 19 – Ранжирование слабых сторон

Факторы	Слабые стороны	Влияние на продажи	Влияние на конкурентоспособность	Итоговая оценка в баллах
Факторы внутренней среды	Необходимость оптимизации себестоимости работ и услуг	3	2	6
	Высокая кредиторская задолженность	3	3	9
	Зависимость от качества оборудования промышленных предприятий	3	3	9
	Высокая дебиторская задолженность	3	3	9
Факторы внешней среды	Наличие сильных конкурентов	3	3	9
	Нестабильность хозяйственного, банковского и других законодательств	2	2	4
	Тенденция к экономии затрат среди предприятий	3	2	6

Как видно из таблицы 19, наиболее существенные факторы слабых сторон АО «ТЭО» – внутренние.

Но внешние факторы слабых сторон тоже оказывают серьезное влияние на функционирование и развитие АО «ТЭО».

Проведем ранжирование возможностей и угроз компании АО «ТЭО» (таблица 20).

Таблица 20 – Балльная оценка возможностей и угроз

Влияние на продажи работ и услуг		Вероятность наступления события	
Степень влияния	Баллы	Вероятность	Баллы
Сильное влияние	4	События с очень высокой вероятностью	4
Среднее влияние	3	События с высокой вероятностью	3
Незначительное влияние	2	События с низкой вероятностью	2
Нейтральное влияние	1	События с очень низкой вероятностью	1

Проведем ранжирование возможностей АО «ТЭО» (таблица 21).

Таблица 21 – Ранжирование возможностей

Факторы	Возможности	Влияние на продажи	Вероятность	Итоговая оценка в баллах
Факторы внутренней среды	Расширение объема продаж за счет расширения выполняемых работ и оказываемых услуг	4	3	12
	Повышение квалификации сотрудников	3	3	9
	Модернизация оборудования и инфраструктуры	3	3	9
	Внедрение в практическое использование новых технологий продвижения работ и услуг	3	3	9
	Предоставление дополнительных скидок и постсервисных услуг	3	3	9
Факторы внешней среды	Выход на новые рынки или сегменты рынка	4	3	12
	Уход с рынка фирм-конкурентов и увеличение за счет этого занимаемой доли	4	1	4
	Осознание необходимости рекламных акций для укрепления своих позиций на рынке	3	2	6
	Повышение эффективности текущих издержек	2	3	6

По таблице 21 видно, что наибольшее влияние на АО «ТЭО» оказывают именно возможности внутренней среды.

Результаты ранжирования угроз для АО «ТЭО» приведены в таблице 22.

Таблица 22 – Ранжирование угроз

Факторы	Угрозы	Влияние на продажи	Вероятность	Итоговая оценка в баллах
Факторы внутренней среды	Увеличение текущих расходов	3	4	12
	Увольнение высококвалифицированных сотрудников	3	3	9
	Разработанная стратегия будет неэффективной и не приведет к заданным результатам	3	2	6
Факторы внешней среды	Появление на рынке новых сильных игроков, повышение конкуренции	3	2	6
	Снижение цен конкурентами	3	2	6
	Снижение эффективности деятельности фирмы	3	3	9
	Снижение доходов заказчиков работ и услуг	3	2	6

По таблице 22 видно, что одинаково сильное влияние на АО «ТЭО» оказывают угрозы, как внутренней, так и внешней среды.

Обобщим полученные результаты SWOT-анализа АО «ТЭО» в итоговой таблице 23.

Таблица 23 – SWOT-анализ АО «ТЭО»

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий уровень технической оснащенности предприятия 2. Использование передовых технологий ремонта 3. Широкая филиальная база 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Увеличение объемов продаж благодаря выходу на новые субъекты РФ 2. Увеличение продаж благодаря освоению новых направлений деятельности 3. Повышение квалификации сотрудников
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая кредиторская задолженность 2. Зависимость от качества оборудования промышленных предприятий 3. Высокая дебиторская задолженность 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение доходов заказчиков работ и услуг 2. Рост текущих расходов 3. Увольнение высококвалифицированных сотрудников

Проведенный SWOT-анализ позволит руководству АО «ТЭО» внимательно изучить имеющиеся трудности на предприятии и не допустить ухудшения состояния предприятия из-за влияния внешних угроз.

Одной из модификаций SWOT-анализ является построение матрицы взаимовлияния сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (таблица 24).

Таблица 24 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		Высокий уровень технической оснащенности предприятия	Использование передовых технологий ремонта	Широкая филиальная база	Высокая кредиторская задолженность	Зависимость от качества оборудования промышленных предприятий	Высокая дебиторская задолженность	
Угрозы	Снижение доходов заказчиков услуг	4	4	4	5	4	5	26
	Рост текущих расходов	4	4	3	5	2	3	21
	Увольнение квалифицированных сотрудников	3	3	3	3	2	2	16
Возможности	Увеличение объемов продаж благодаря выходу на новые субъекты РФ	4	4	5	3	3	2	21
	Увеличение продаж благодаря освоению новых направлений деятельности	4	4	3	3	4	2	20
	Повышение квалификации сотрудников	4	4	2	4	2	2	18
Итого		23	23	20	23	17	16	–

Таким образом, по таблице 24 видно, что наиболее важными сильными сторонами АО «ТЭО» являются высокий уровень технической оснащенности предприятия и использование передовых технологий ремонта.

При этом наиболее слабой стороной АО «ТЭО» является высокая кредиторская задолженность, что в долгосрочной перспективе может вызвать значительное ухудшение финансового состояния предприятия (вплоть до банкротства предприятия).

Наиболее опасной угрозой для АО «ТЭО» является снижение доходов заказчиков услуг (в т.ч. и из-за последствий влияния санкций и коронавирусной инфекции).

При этом возможностями для АО «ТЭО» являются увеличение объемов продаж благодаря выходу на новые субъекты РФ и увеличение продаж благодаря освоению новых направлений деятельности.

Следующим этапом оценки конкурентоспособности АО «ТЭО» является проведение PEST-анализа.

В таблице 25 представлена PEST-матрица всех факторов.

Таблица 25 – PEST-матрица

Политические факторы	Экономические факторы
– стабильность политической системы	– сокращение финансовых результатов предприятий
– господдержка промышленных предприятий	– высокий уровень налоговой нагрузки
Социальные факторы	Технологические факторы
– малое число квалифицированных ремонтников оборудования	– высокий уровень износа турбинного, котельного основного и вспомогательного оборудования и трубопроводов предприятий
– привычка покупать дешевые услуги при их высоком качестве	– модернизация ремонтных техник и технологий конкурентами

Влияние социальных, технических, экономических и политических факторов на деятельность предприятия представлено на рисунке 2.9.

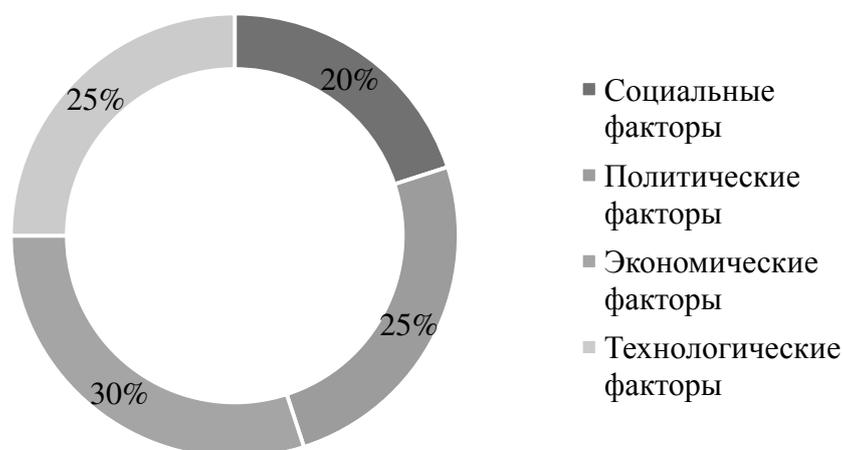


Рисунок 2.9 – Диаграмма влияния PEST-факторов

Из рисунка 2.9 видно, что наибольшее влияние на АО «ТЭО» оказывают экономические факторы (30%), технологические и политические факторы (25%).

На основании таблицы 25 и рисунка 2.9 составим таблицу 26 о степени влияния PEST-факторов на АО «ТЭО».

Таблица 26 – Результаты оценки степени влияния факторов внешней среды

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень влияния на организацию
S – Социальные, в т.ч.:	0,20			
1. Малое число квалифицированных ремонтников оборудования	0,10	3	-1	-0,30
2. Привычка покупать дешевые услуги при их высоком качестве	0,10	3	-1	-0,30

Окончание таблицы 26

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень влияния на организацию
Т – Технологические, в т.ч.:	0,25			
3. Высокий уровень износа турбинного, котельного основного и вспомогательного оборудования и трубопроводов предприятий	0,15	3	1	0,45
4. Модернизация ремонтных техник и технологий конкурентами	0,10	3	-1	-0,30
Е – Экономические, в т.ч.:	0,30			
5. Сокращение финансовых результатов промышленных предприятий	0,20	3	-1	-0,60
6. Высокий уровень налоговой нагрузки	0,10	3	-1	-0,30
Р – Политические, в т.ч.	0,25			
7. Стабильность политической системы	0,10	2	1	0,20
8. Господдержка промышленных предприятия	0,15	2	1	0,30

Графические результаты оценки степени влияния факторов внешней среды на рисунке 2.10.

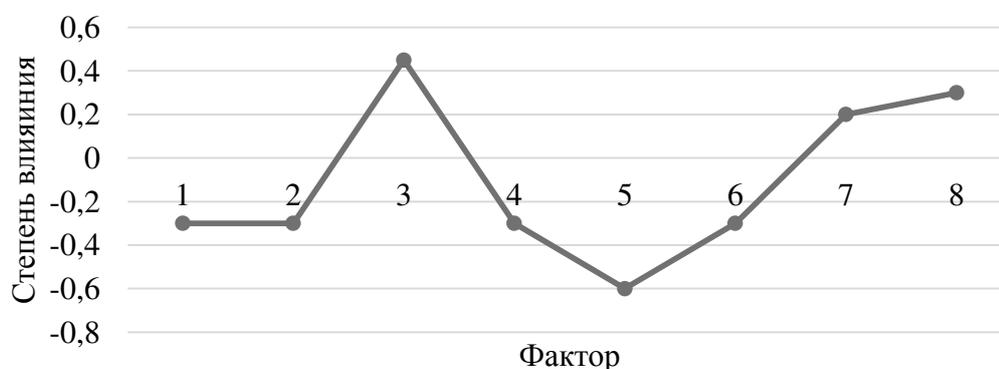


Рисунок 2.10 – Профиль внешней среды

У АО «ТЭО» большее влияние отрицательных факторов (при этом наибольшее отрицательное влияние – экономические и социальные).

В таблице 27 анализ конкурентов АО «ТЭО» проведен по методике сравнения финансовых результатов.

Таблица 27 – Анализ конкурентов за 2020 г.

Характеристика	АО «ТЭО»	ООО «Турбо-энергоремонт»	В млн руб.
			ООО «Магnezит Монтаж Сервис»
Выручка	982,97	403,34	1 012,13
Чистая прибыль	45,55	10,30	-4,00
Собственный капитал	391,07	73,55	-202,63
Заемный капитал	262,58	270,37	495,19
Рентабельность продаж, %	5,69	4,18	0,81
Рентабельность собственного капитала, %	12,23	14,38	1,99

Несмотря на то, что выручка больше у ООО «Магnezит Монтаж Сервис» (ООО «ММС»), у ООО «ММС» есть большие проблемы с управлением финансовой результативностью – отрицательно характеризует получение отрицательного собственного капитала и чистого убытка при значительной величине заемного. Поэтому в долгосрочной и даже среднесрочной перспективе ООО «ММС» не является сильным конкурентом АО «ТЭО».

Несмотря на хорошую финансовую результативность ООО «Турбоэнергоремонт», и то, что компания имеет сильные позиции в СЗФО, ее небольшие финансовые результаты не позволяют в краткосрочной перспективе считать ООО «Турбоэнергоремонт» сильным конкурентом АО «ТЭО».

В таблице 28 оценен уровень конкурентоспособности АО «ТЭО» по сравнению с крупным конкурентом – ГК «Турбоэнергоремонт» по 5-тибальной шкале, где:

- «1» и «2» – это неудовлетворительная оценка;

- «3» – удовлетворительная оценка;
- «4» – хорошая оценка;
- «5» – отличная оценка.

Таблица 28 – Уровень конкурентоспособности АО «ТЭО» и
ГК «Турбоэнергоремонт»

Характеристика	Наименование лидера	Оценка ГК «Турбоэнергоремонт»	Оценка АО «ТЭО»
Перечень услуг	АО «ТЭО»	4	5
Уровень собственной производственной базы	Оба	5	5
Продажа оборудования и запасных частей	ГК Турбоэнергоремонт	5	1
Уровень закупочной деятельности	–	4	4
Филиальная сеть	АО «ТЭО»	3	5
Местоположение	Оба	5	5
Членство в СРО	Оба	5	5
Качество оказания услуг	Оба	5	5
Итого	–	36	35

На основе данных, представленных в таблице 27, построена лепестковая диаграмма (рисунок 2.11).

По таблице 28 видно, что АО «ТЭО» всего на 1 балл отстает от основного конкурента – ГК «Турбоэнергоремонт», которое обеспечило себе такой незначительный отрыв за счет того, что еще реализует дополнительные части и турбинное, котельное оборудование.

В целом, по данному методу оценки уровень конкурентоспособности АО «ТЭО» высокий.

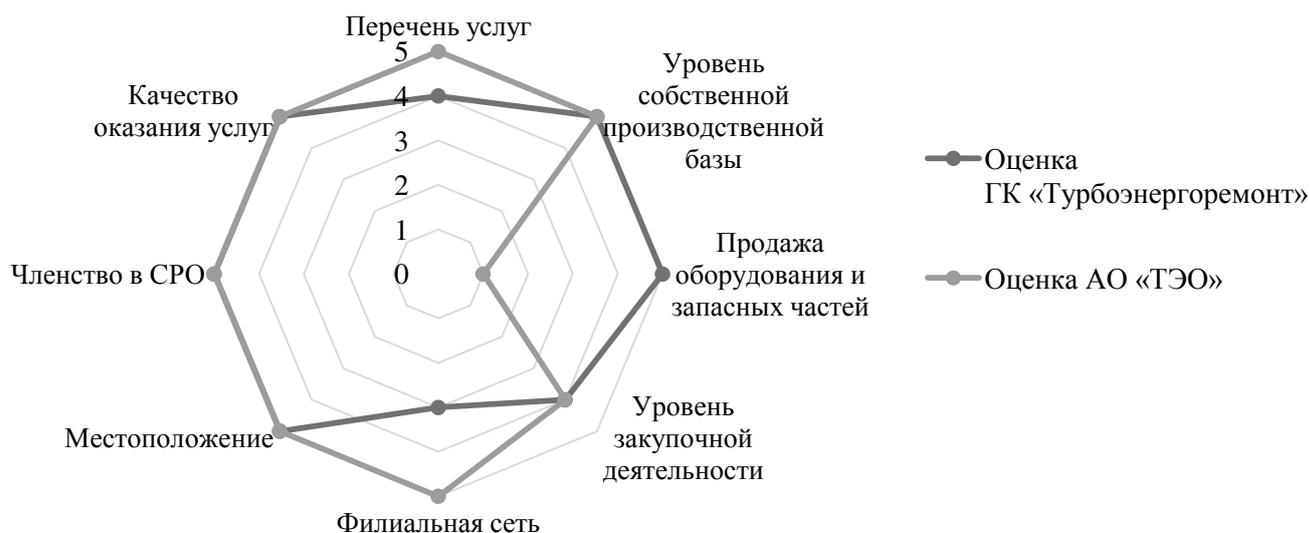


Рисунок 2.11 – Многоугольник конкурентоспособности

Выводы по разделу два

В данном разделе проводилась подробная оценка конкурентоспособности АО «ТЭО» – предприятие осуществляет монтаж, ремонт, изготовление и наладка турбинного, котельного основного и вспомогательного оборудования и трубопроводов.

За 3 года финансирование деятельности АО «ТЭО» осуществляется в среднем на 50,91% из собственных источников, на основании относительных показателей АО «ТЭО» имеет нормальную финансовую устойчивость и средний финансовый риск.

Наиболее важными сильными сторонами АО «ТЭО» являются высокий уровень технической оснащенности предприятия и использование передовых технологий ремонта. При этом наиболее слабой стороной АО «ТЭО» является высокая кредиторская задолженность, что в долгосрочной перспективе может вызвать значительное ухудшение финансового состояния предприятия (вплоть до банкротства предприятия).

Наиболее опасной угрозой для АО «ТЭО» является снижение доходов заказчиков услуг (в т.ч. и из-за последствий влияния санкций и коронавирусной

инфекции). При этом возможностями для АО «ТЭО» являются увеличение объемов продаж благодаря выходу на новые субъекты РФ и увеличение продаж благодаря освоению новых направлений деятельности.

На деятельность АО «ТЭО» большее влияние оказывают отрицательные факторы (при этом наибольшее отрицательное влияние – экономические и социальные).

АО «ТЭО» только в одном аспекте отстает от своего основного конкурента – ГК «Турбоэнергоремонт», которое обеспечило себе такой незначительный отрыв за счет того, что еще реализует дополнительные части и турбинное, котельное оборудование.

В целом, уровень конкурентоспособности АО «ТЭО» высокий.

Можно выявить следующие проблемы АО «ТЭО», тормозящие развитие конкурентоспособности предприятия:

1. Значительная величина себестоимости в 2018–2020 гг.
2. Значительный прирост и значительная величина кредиторской задолженности в 2019 г.
3. Значительная величина дебиторской задолженности в 2018–2020 гг.
4. Снижение доходов и финансовых результатов из-за влияния COVID-19 у заказчиков работ и услуг АО «ТЭО» в 2020 г.

Таким образом, в следующем разделе будут разработаны мероприятия по нивелированию указанных проблем АО «ТЭО», тормозящих развитие конкурентоспособности предприятия.

3 ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ АО «ТЕПЛОЭНЕРГООБОРУДОВАНИЕ»

3.1 Маркетинговое обоснование путей повышения конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование»

Для маркетингового обоснования мероприятий по повышению конкурентоспособности была составлена анкета для опроса потребителей работ и услуг АО «ТЭО» (ПРИЛОЖЕНИЕ В).

Тип выборки – случайная. Объем выборки: 15 человек. Метод сбора полевой информации: опрос (заочная форма через интернет – среди клиентов, совершивших заказ). Опрос (интервью) проводилось индивидуально.

В анкете использованы линейные и перечневые вопросы. Опрос состоит из 13 вопросов – такое число вопросов исключит его монотонность, предотвратит быстрое уставание респондентов.

На рисунке 3.1 представлена характеристика объекта исследования по типу заказчиков.

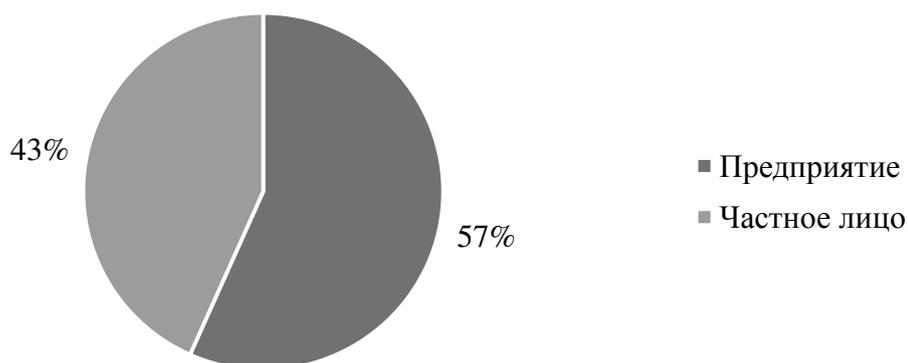


Рисунок 3.1 – Характеристика объекта исследования по типу заказчиков

По рисунку 3.1 видно, что у АО «ТЭО» больше заказчиков среди юридических лиц (57% или 9 предприятий), чем заказчиков – физических лиц (43% или

6 человек) – можно сделать вывод, что это обусловлено сферой деятельности предприятия, которая больше подходит для промышленных предприятий (заводов со сложным энергооборудованием).

На рисунке 3.2 представлена характеристика предпочтений потребителей услуг по ремонту и монтажу энергооборудования.



Рисунок 3.2 – Характеристика предпочтений потребителей услуг по ремонту и монтажу энергооборудования

По рисунку 3.2 видно, что потребителям услуг по ремонту и монтажу энергооборудования важнее всего уровень сервисного обслуживания (30% или 5 опрашиваемых) и уровень цен (23% или 4 опрашиваемых), что является логичным для потребителей такого сложного технологически вида деятельности как ремонт и монтаж энергооборудования.

На рисунке 3.3 представлен анализ причин использования услуг по ремонту и монтажу электрооборудования.

В большей степени потребители используют услуги по ремонту и монтажу электрооборудования по причине поломки электрооборудования (44% или 7 опрашиваемых), при этом также 33% опрашиваемых (или 5 опрашиваемых) используют услуги по ремонту и монтажу электрооборудования по причинам профилактики и ремонта электрооборудования.

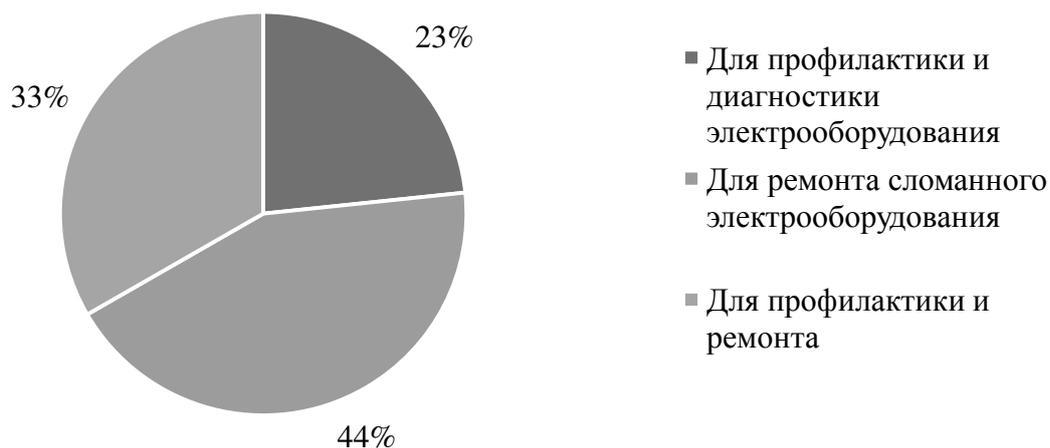


Рисунок 3.3 – Причины использования услуг по ремонту и монтажу электрооборудования

На рисунке 3.4 представлен анализ ассортиментных групп услуг АО «ТЭО».

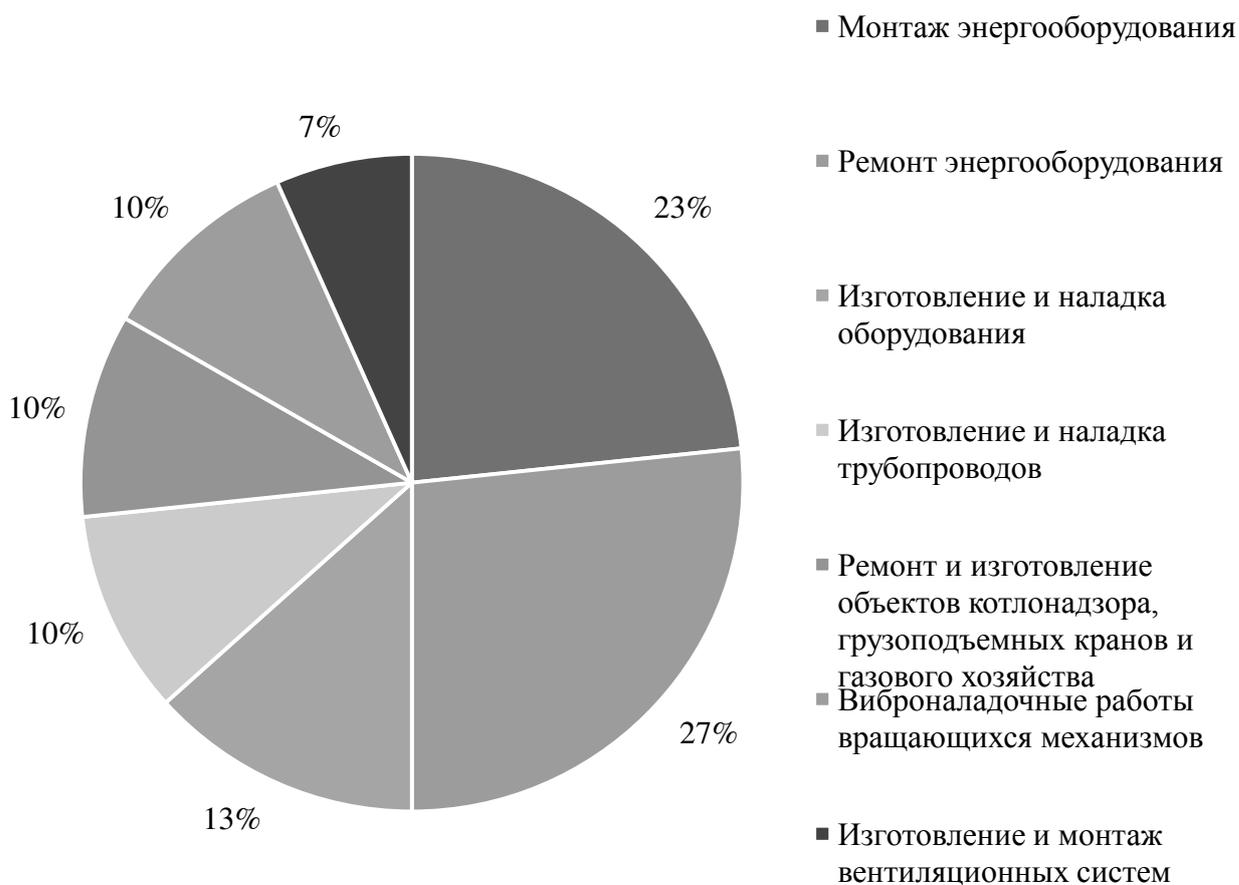


Рисунок 3.4 – Популярность ассортиментных групп услуг АО «ТЭО»

Необходимость разработки мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «ТЭО» также можно обосновать тем, что 63% или 10 опрошенных готовы обращаться в АО «ТЭО» еще раз, а 60% или 9 опрошенных готовы порекомендовать услуги АО «ТЭО» своим друзьям и знакомым.

Эти показатели можно и нужно увеличивать, поэтому в следующем параграфе будут разработаны мероприятия по повышению конкурентоспособности АО «ТЭО».

3.2 Расчет необходимых затрат на реализацию мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование»

Для повышения конкурентоспособности АО «ТЭО» можно предложить следующие меры:

1. Увеличить выручку на 28% за счет увеличения рыночной доли в г. Челябинск, Челябинской области, других регионах РФ (Курганская область, Башкирия).

Было принято решение увеличить выручку на 28% исходя из динамического ряда выручки за 5 лет (рисунок 3.5).

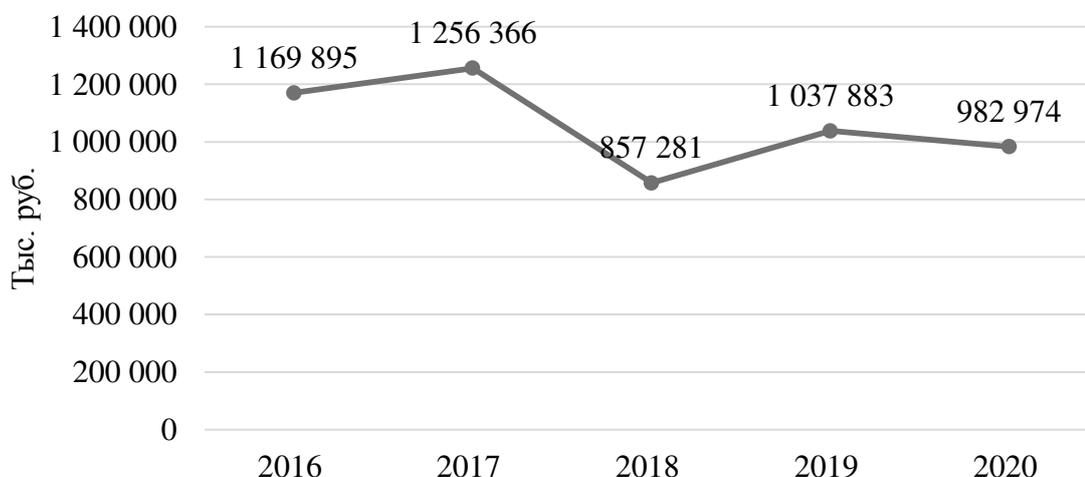


Рисунок 3.5 – Динамика выручки АО «ТЭО» за 2016–2020 гг.

По рисунку видно, что за 5 лет в 2016, 2017 и 2019 гг. выручка была больше 1 млн руб. (поэтому прогнозная выручка должна быть априори более 1 млн руб.). За целевой ориентир выручки было принято решение выбрать максимальный размер выручки – в 2017 г. (1 256 366 тыс. руб.).

Поэтому для достижения прогнозной выручки в размере 1 256 366 тыс. руб., необходимо увеличить выручку 2020 г. на 28%.

Также для повышения выручки необходимо модернизировать систему анализа продаж работ и услуг, т.е. необходимо проводить детальный сравнительный анализ продаж.

Детальный сравнительный анализ продаж должен включать: анализ «постоянных клиентов», сравнение продаж за определенный период времени, в рамках телефонного интервью выяснять, с чем связан отказ от покупки или снижение покупательской способности. Анализ выручки по покупателям должен проводиться ежеквартально и в конце отчетного года.

Одним из этапов анализа выручки по покупателям является составление таблицы заказчиков (юридических лиц) по территориальному признаку (таблица 29).

Таблица 29 – Анализ заказчиков АО «ТЭО» по территориальному признаку за 2019–2020 гг.

Субъект РФ	Число заказчиков	Структура, %
Челябинская область	4	25,00
Свердловская область	2	12,50
Тюменская область	1	6,25
Пермский край	2	12,50
Красноярский край	1	6,25
Вологодская область	1	6,25
Санкт-Петербург	2	12,50
Нижегородская область	1	6,25
Кемеровская область	1	6,25
Рязанская область	1	6,25
Итого	16	100,00

По таблице 29 видно, что за 2019–2020 гг. сформировалась устойчивая база постоянных клиентов в числе 16 заказчиков, из которых наибольшее число (4 заказчика или 25%) являются предприятиями Челябинской области.

Исходя из таблицы 29 можно сформировать следующие «точки роста» выручки АО «ТЭО» (таблица 30):

– Челябинская область: только в отрасли добычи и переработки существует более 150 предприятий, поэтому т.к. уже есть опыт работы с подобным предприятием (ОАО «ММК»), то число заказчиков можно увеличить на 6 заказчиков или на 50% до 6 заказчиков (будет отправлено 60 коммерческих предложений);

– Свердловская область: число заказчиков можно увеличить на 3 заказчика или на 100% до 4 заказчиков (будет отправлено 30 коммерческих предложений);

– Тюменская область: число заказчиков можно увеличить на 2 заказчика или на 200% до 3 заказчиков (будет отправлено 20 коммерческих предложений);

– Пермский край: число заказчиков можно увеличить на 1 заказчика или на 50% до 3 заказчиков (будет отправлено 10 коммерческих предложений);

– Курганская область: предприятие вообще не работает с данным субъектом РФ, поэтому число заказчиков можно увеличить до 1 заказчика (будет отправлено 10 коммерческих предложений);

– Башкирия: предприятие вообще не работает с данным субъектом РФ, поэтому число заказчиков можно увеличить до 1 заказчика (будет отправлено 10 коммерческих предложений).

Таблица 30 – Анализ заказчиков АО «ТЭО» по территориальному признаку по прогнозу

Субъект РФ	Новое число заказчиков	Структура, %
Челябинская область	6	24,00
Свердловская область	4	16,00
Тюменская область	3	12,00
Пермский край	3	12,00
Красноярский край	1	4,00

Окончание таблицы 30

Субъект РФ	Новое число заказчиков	Структура, %
Вологодская область	1	4,00
Санкт-Петербург	2	8,00
Нижегородская область	1	4,00
Кемеровская область	1	4,00
Рязанская область	1	4,00
Курганская область	1	4,00
Башкирия	1	4,00
Итого	25	100,00

Таким образом, с учетом сохранения «старых» заказчиков и привлечения новых клиентов-юридических лиц (в т.ч. из ранее не разработанных субъектов РФ), прогнозируемое число заказчиков составит 25 клиентов (увеличение числа заказчиков на 9 клиентов или на 56,25%).

Этапы работы менеджеров по продажам с имеющимися 16 заказчиками и 9 новыми клиентами представлен на рисунке 3.6.

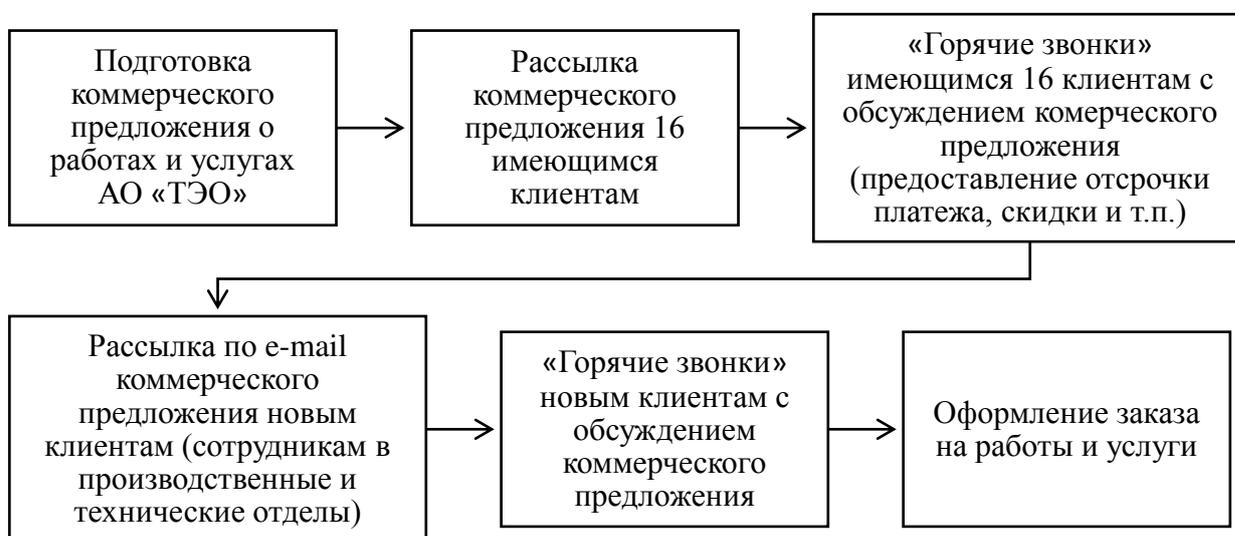


Рисунок 3.6 – Этапы работы с клиентами АО «ТЭО»

Для работы с юридическими лицами не будет разработана какая-либо целевая реклама (в СМИ или таргетированная реклама в социальных сетях), т.к. на предприятиях решения о выборе предприятия по ремонту и монтажу энергооборудования принимается не эмоционально, а рационально: с учетом

стоимости работ и услуг, работы административного и рабочего персонала, перечня имеющихся заказчиков, качестве оборудования и т.п.

Как видно по рисунку 3.6 первым этапом работы с клиентами-юридическими лицами является составление грамотного коммерческого предложения. Именно качественное коммерческое предложение позволит быстро, с первого взгляда «зацепить» заказчика-юридического лица.

Конечно, можно обратиться в рекламное агентство, но специалисты таких рекламных агентств не являются профессионалами в сфере ремонта и монтажа энергооборудования, в отличие от менеджеров по продажам АО «ТЭО». Поэтому разработка, рассылка, проработка коммерческих предложений для заказчиков-юридических лиц будет осуществляться менеджерами по продажам АО «ТЭО». А для того, что составленные коммерческие предложения достигли цели («Привлечение новых заказчиков») и позволили добиться увеличения выручки, менеджера по продажам будут отправлены на обучение по составлению и работе с «продающими» коммерческими предложениями (о стоимости такого мероприятия будет описано далее, см. таблицу 33).

Но, как было отмечено ранее, заказчиками работ и услуг АО «ТЭО» являются не только юридические, но и физические лица. Поэтому для активизации клиентской базы, как среди юридических, так и среди физических лиц, необходимо запустить в Интернете контекстную рекламу, которая позволит вовлечь новых клиентов на сайт АО «ТЭО», затем на обновленном сайте АО «ТЭО» получить необходимую информацию и побудить обратиться за услугами в АО «ТЭО» (т.к. физические лица больше обращают внимания на информацию в Интернете).

Этапы и величина затрат на разработку контекстной рекламы в Интернете представлена в таблице 31.

Итого затраты за год на разработку и ведение контекстной рекламы сторонним исполнителем составят 643 900 руб.

Таблица 31 – Разработка контекстной рекламы АО «ТЭО»

Этап	Содержание этапа	Стоимость, руб./мес.	Стоимость, руб./год	Исполнитель
Погружение в сферу деятельности АО «ТЭО»	- изучение отрасли; - анализ конкурентов; - определение целевой аудитории	79 900		ООО «ИНТЕК»
Анализ и доработка сайта АО «ТЭО»	Нахождение и исправление всех видов ошибок (технические, конверсионные, контентные)			
Проработка маркетинговой стратегии	Выбор наиболее эффективных инструментов продвижения исходя из сферы деятельности компании			
Сбор семантического ядра	- генерация списка ключевых запросов); - сегментирование по категориям			
Создание рекламной кампании	Написание под каждое ключевое слово отдельных объявлений			
Настройка аналитики	Корректировка стратегии рекламной кампании с применением коэффициента возврата инвестиций, стоимости кликов и конверсий			
Ведение рекламной кампании	Контекстная реклама в Яндекс.Директ, Google Adwords	47 000	564 000	

Но мы рассмотрели только количественное увеличение числа заказчиков, далее нужно рассмотреть за счет каких работ и услуг можно увеличить выручки в прогнозном году.

Для того, чтобы определить точки роста по видам работ и услуг, оказываемых АО «ТЭО», необходимо рассмотреть структуру продаж за 2020 г. (рисунок 3.7).

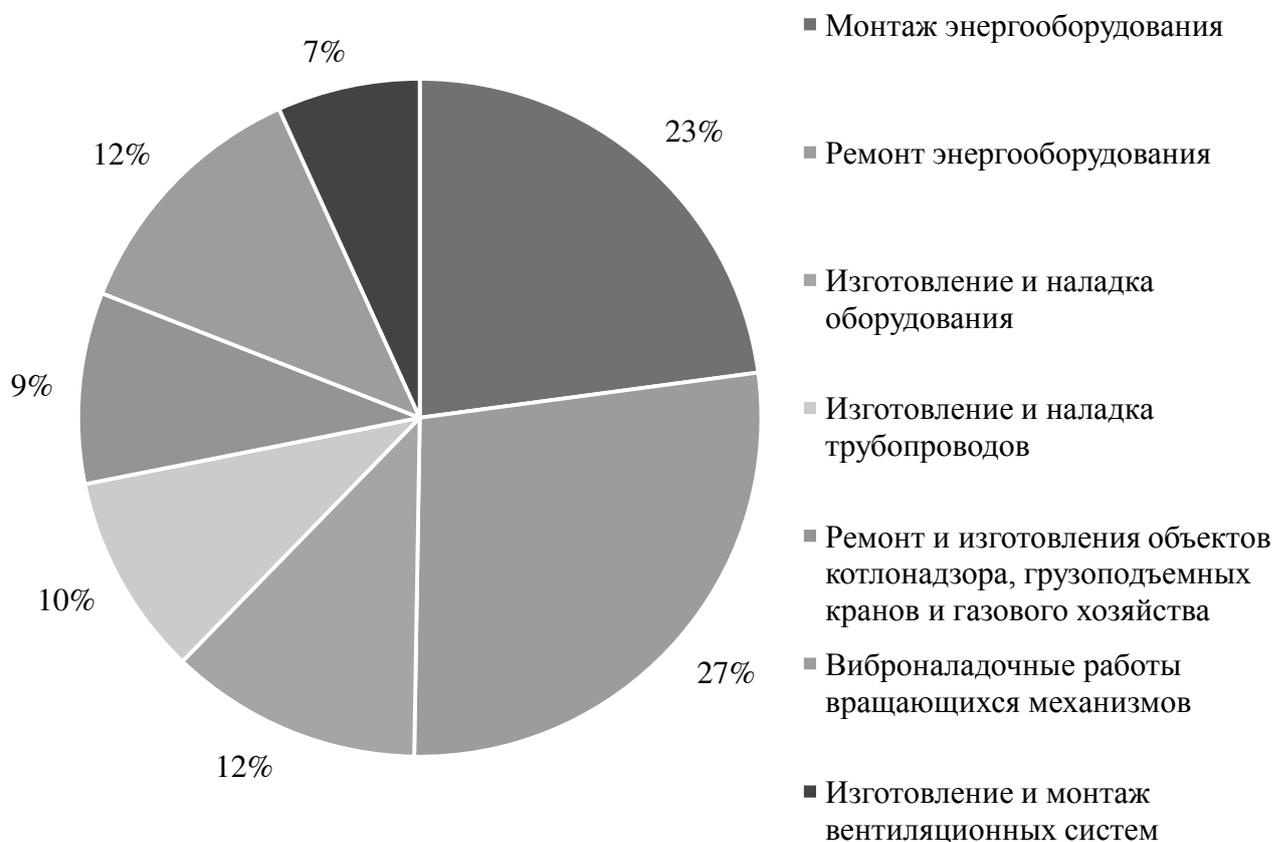


Рисунок 3.7 – Структура продаж за 2020 г.

По рисунку 3.7 наиболее перспективными точками роста продаж являются услуги и работы по монтажу и ремонту энергооборудования, следовательно, менеджерам по продажам нужно сконцентрироваться именно на активной продаже услуг монтажу и ремонту энергооборудования (в особенности данный акцент нужно осуществлять во время «горячих звонков» клиентам).

К тому же данные виды услуг будет в некоторой степени проще продать, т.к. менеджеры по продажам будут осуществлять рассылки коммерческого предложения и проводить «горячие звонки» с промышленными предприятиями, у которых есть собственные котельные и тепловые электростанции, которые нуждаются в монтаже новых элементов и/или ремонте текущего оборудования.

Прогнозная структура продаж АО «ТЭО» представлена в таблице 32.

Таблица 32 – Прогнозная структура продаж АО «ТЭО»

Ассортимент услуг и работ	2020	Прогноз	Изменение	В тыс. руб.
				Темп прироста, %
Монтаж энергооборудования	224 806	299 823	75 017	33
Ремонт энергооборудования	269 237	359 080	89 843	33
Изготовление и наладка оборудования	117 662	143 792	26 130	22
Изготовление и наладка трубопроводов	94 660	115 671	21 011	22
Ремонт и изготовления объектов котлонадзора, грузоподъемных кранов и газового хозяйства	89 647	109 542	19 895	22
Виброналадочные работы вращающихся механизмов	120 513	147 277	26 764	22
Изготовление и монтаж вентиляционных систем	66 449	81 180	14 731	22
Итого	982 974	1 256 366	273 392	28

Таким образом, для ассортиментных групп «Монтаж энергооборудования» и «Ремонт энергооборудования» заложен прирост в 33% (т.к. именно на эти ассортиментные группы должен делаться упор в продажах), на все остальные группы заложен прирост в 22%.

Но для того, чтобы персонал (в особенности менеджеры по продажам) смогли «удержать» старых клиентов, но при этом привлечь новых заказчиков, этот персонал должен быть высококвалифицирован, обладать высоким знанием продукта и значительной степенью разработки характеристик менеджера по продажам (коммуникабельность, адаптивность, умение работать с возражениями и пр.).

Для этого на предприятии должна быть разработана мотивационная программа, включающая в себя формирование и развитие как личных, так и профессиональных характеристик.

А о разработке такой мотивационной программы будет рассказано далее.

2. Создать мотивационную программу для работников за счет:

- развития корпоративной культуры (проведения анкетного опроса удовлетворенности сотрудников условиями труда и др.);
- обучения менеджерского и рабочего персонала (тренинги на повышение знаний, навыков и умений; курсы повышения квалификации; командообразующие тренинги).

Рассмотрев организационную структуру АО «ТЭО», можно сделать вывод, что наибольшее внимание уделяется производственным структурам, а анализу и развитию стратегического анализа продаж и маркетинговой деятельности уделяется недостаточно внимания.

Также стоит отметить ежегодно растущий уровень конкуренции в сфере ремонта и монтажа электрооборудования, как со стороны компаний Челябинской области, так и компаний из других регионов РФ. Поэтому АО «ТЭО» нужно подробно изучать развитие сферы ремонта и монтажа электрооборудования, ее конкурентов и потребителей.

Для успешного продвижения данного вида деятельности требуется постоянный и профессионально организованный анализ потребностей рынка, отслеживание динамики и выработка рекомендаций по их стимулированию.

Также необходима постоянная разработка и проведение маркетинговых мероприятий, организация специфической рекламы и публикации (в СМИ, социальных сетях).

Создание мотивационной программы для работников включает:

- ежеквартальные семинары – профессиональные тренинги;
- отработка полученных знаний на тренинге в режиме основной деятельности;
- процедура деловой оценки работника по итогам прохождения испытательного срока и обучения;
- организация системы контроля качества работы персонала в режиме основной деятельности (регулярное тестирование сотрудников для анализа

качества работы);

- ежегодный командообразующий тренинг;
- проведение корпоративных мероприятий.

Ответственным за создание и реализацию мотивационной программы для работников является руководитель службы управления персоналом, который подчиняется непосредственно генеральному директору. Руководитель службы управления персоналом непосредственно несет ответственность за организацию обучения сотрудников.

Для реализации мотивационных программ необходимо составить календарный план реализации, целью которого является согласование сроков, размеров и финансовых затрат (таблица 33).

Таблица 33 – Календарный план реализации мотивационных программ

В тыс. руб.

Этапы реализации проекта	Периодичность	Стоимость	Стоимость за год
Профессиональные семинары для менеджеров по продажам (работа с составлением коммерческого предложения, возражениями от клиентов, знанием продукта) и рабочего персонала (улучшение навыков монтажа и ремонта)	1 раз в квартал	25	100
Командообразующий тренинг (для всего персонала)	1 раз в год	250	250
Тестирование сотрудников (менеджеров по продажам)	1 раз в месяц	7	84
Праздничное корпоративное мероприятие (для всех сотрудников)	1 раз в год	500	500
Итого затрат	–	–	934

Таким образом, годовая стоимость проведения мотивационных программ составляет 934 тыс. руб.

Как было отмечено ранее, АО «ТЭО» необходимо расширить клиентскую базу за счет юридических лиц до 25 заказчиков и физических лиц за счет эффективной контекстной рекламы в Интернете, а это возможно достичь за счет проактивной и эффективной работы персонала (т.к. необходимо проводить активную работу по привлечению новых клиентов), а персонал, который будет постоянно повышать свой профессиональный уровень (за счет профессиональных семинаров) и будет осознавать ценность работы в АО «ТЭО» (за счет командообразующего тренинга и праздничного корпоративного мероприятия), со 100%-ой вероятностью сможет добиться цели расширения клиентской базы – юридических лиц АО «ТЭО» с 16 до 25 заказчиков.

Таким образом, за счет успешной реализации мотивационной программы для работников АО «ТЭО», повышения профессионально-управленческого уровня персонала АО «ТЭО» (в особенности менеджеров по продажам), как следствие, количественного увеличения числа клиентов (юридических и физических лиц) АО «ТЭО», выручка предприятия возрастет на 28% (до уровня выручки 2017 г.).

Прогнозный прирост в 28% по сравнению с 2020 г. был согласован с начальником планово-экономического отдела: выручка АО «ТЭО» за 2017–2020 гг. имеет крайне нестабильную тенденцию к изменению: в 2018 г. по сравнению с 2017 г. выручка снизилась на 31,77%, в 2019 г. по сравнению с 2018 г. возросла на 21,07%, в 2020 г. по сравнению с 2019 г. снова сократилась на 5,29%. Поэтому было принято решение, что за счет эффективной и профессиональной работы менеджеров по продажам, увеличения численности клиентской базы и увеличения продаж по наиболее выгодным работам и услугам, прогнозная выручка должна приблизиться к максимальному уровню выручки 2017 г. (которая составляла 1 256 366 тыс. руб.), и по прогнозу составить 1 256 366 тыс. руб.

3. Снижать кредиторскую задолженность.

Диагностика финансового состояния показала, что в АО «ТЭО» есть проблемы с кредиторской задолженностью.

Полученную сумму дебиторской задолженности можно направить на погашение кредиторской задолженности.

Поэтому при заключении договора должен быть обязательно включен пункт об отсрочке платежа с указанием всех графиков и дат платежей, сумм, которые должны быть выплачены, указано условие о судебном взыскании задолженности (если будут нарушены сроки выплаты задолженности) – это позволит значительно сократить просроченную задолженность.

При грамотной работе персонала по взысканию дебиторской задолженности из потенциальных 25 заказчиков только из-за 5 дебиторов придется обращаться в суд, поэтому потенциальные затраты на судебную госпошлину согласно пп. 1 п. 1 ст. 333.19 НК РФ составят:

$$13,20 \cdot 5 + 0,005 \cdot 388\,233 = 2\,007,17 \text{ (тыс. руб.)}$$

Где 13 200 руб. – это фиксированная часть судебной пошлины; 5 юридических лиц – это потенциальные дебиторы с просроченной задолженностью, из-за которых придется обращаться в суд; переменная часть пошлины – это 0,5% от величины дебиторской задолженности.

Таким образом, 2 007,17 тыс. руб. будут включены в прочие расходы.

Для АО «ТЭО» можно предложить следующий механизм управления кредиторской задолженностью.

1. Ежедневно заместитель генерального директора по финансам должен осуществлять анализ и контроль задолженности путем формирования соответствующих отчетов из баз учета («1С»).

Для этого в электронную базу сотрудника финансового и планово-экономического отделов ежедневно должны вноситься данные об отгрузках

покупателям и поступившим денежным средствам, а также о поставках товарно-материальных ценностей и оплате поставщикам.

Ответственные за внесение данных в электронные базы:

- заместитель генерального директора по финансам (входящие и исходящие первичные документы, платежные поручения);
- сотрудники финансового и планово-экономического отделов – аналитики, финансисты (исходящие первичные документы).

2. Ежедневно должен формироваться отчет о задолженности в разрезе покупателей готовой продукции по следующей форме (шапка таблицы данного отчета представлена на рисунке 3.8).

Контрагент	Сумма задолженности	Дата поступления денежных средств	Дата отгрузки по договору	Нарушение сроков отгрузки (дни)
------------	---------------------	-----------------------------------	---------------------------	---------------------------------

Рисунок 3.8 – Учет кредиторской задолженности по покупателям

Ответственный за формирование отчета о задолженности: сотрудники финансового и планово-экономического отделов.

Контроль за соблюдением сроков кредиторской задолженности по покупателям, в т.ч. за своевременное выставление исходящих счетов-фактур возлагается на сотрудников финансового и планово-экономического отделов.

3. До 25 числа месяца, следующего за отчетным, сотрудники финансового и планово-экономического отделов должны сформировать и предоставить данные о фактической кредиторской задолженности по покупателям и поставщикам и ее отклонение от плановых значений, проведя при этом анализ причин отклонений.

4. Ежемесячно заместитель генерального директора по финансам должен составлять реестр просроченной кредиторской задолженности с перечислением: контрагентов, суммы задолженности, перечня оказанных услуг, даты оплаты договора и числа дней просрочки.

Отчет о сроках возникновения кредиторской задолженности по поставщикам должен формироваться сотрудниками финансового и планово-экономического отделов и контролироваться заместителем генерального директора по финансам. Исходя из анализа этих данных, должен быть установлен приоритет оплаты задолженности поставщикам, также должно учитываться личное мнение заместителя генерального директора по финансам.

3.3 Эффективность мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Теплоэнергооборудование»

Полученная сумма дебиторской задолженности будет направлена на погашение кредиторской задолженности. Поэтому за счет применения перечисленных рекомендаций (введенного механизма управления кредиторской задолженностью) и направлению полученной суммы дебиторской задолженности (которая сократится на 25%) на погашение кредиторской задолженности величина кредиторской задолженности сократится на 10%.

Таким образом, на основе предложенных рекомендаций в таблице 34 представлен прогнозный баланс.

Таблица 34 – Прогнозный баланс

В млн руб.

Показатель	2020	Прогноз	Изменение	
			абсолютной величины	темпа прироста, %
Оборотные активы, в т.ч.	511,77	489,92	-21,85	-4,27
запасы	111,13	111,13	–	–
дебиторская задолженность	388,23	291,17	-97,06	-25,00
денежные средства	5,72	80,94	75,22	1 315,03
Баланс	653,65	631,80	-21,85	-3,34
Капитал и резервы	391,07	391,07	–	–

Окончание таблицы 34

Показатель	2020	Прогноз	Изменение	
			абсолютной величины	темпа прироста, %
Краткосрочные обязательства, в т.ч.	253,99	232,15	-21,84	-8,60
кредиторская задолженность	218,49	196,64	-21,85	-10,00
Баланс	653,65	631,80	-21,85	-3,34

Прогнозируемые коэффициенты капитализации рассчитываются на основании прогнозируемых значений собственного и заемного капитала, величины баланса, представленных в таблице 35.

Таблица 35 – Расчет коэффициентов капитализации

В долях ед.

Элемент затрат	2020	Прогноз	Изменение	
			абсолютной величины	темпа прироста, %
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,60	0,62	0,02	3,46
Коэффициент концентрации заёмного капитала	0,40	0,38	-0,02	-5,15
Коэффициент финансирования	1,49	1,62	0,14	9,08
Коэффициент финансовой устойчивости	0,61	0,63	0,02	3,46

При прогнозе значение коэффициента концентрации собственного капитала больше норматива, данный прогнозный коэффициент вырос по сравнению с 2020 г., что положительно характеризует финансовое состояние предприятия.

Значение коэффициента концентрации заемного капитала при прогнозе меньше норматива, также он сократился по сравнению с 2020 г., что положительно характеризует финансовое состояние предприятия.

Значение коэффициента финансирования попадает в границы норматива, он значительно вырос по сравнению с 2020 г., что положительно характеризует финансовое состояние предприятия.

Т.е. по прогнозу финансирование деятельности АО «ТЭО» осуществляется на 61,90% из собственных источников (за счет увеличения выручки, а, соответственно и прибыли), по совокупности относительных показателей финансовую устойчивость можно определить, как хорошую.

Изменение основных финансово-экономических показателей хозяйственной деятельности АО «ТЭО», полученных в результате внедрения перечисленных мероприятий, представлено в таблице 36.

Таблица 36 – Проект основных финансово-экономических показателей

В тыс. руб.

Показатель	2020	Прогноз	Изменение абсолютной величины	T _{пр} , %
Выручка	982 974,00	1 256 366,00	273 392,00	28
Себестоимость	927 062,00	1 103 204,00	176 142,00	19
Прибыль от продаж	55 912,00	153 162,00	97 250,00	174
Рентабельность продаж по прибыли от продаж, %	5,69	12,19	6,50	114

По прогнозу за счет реализации мероприятий, которые были описаны в параграфе 3.2 (увеличение рыночной доли и создание мотивационной программы), выручка АО «ТЭО» вырастет на 28% или на 273 392 тыс. руб.

Однако прямо пропорционально и изменение себестоимости: по прогнозу величина себестоимости также возросла в сумме на 176 142 тыс. руб. или на 19% (т.к. с ростом объемов продаж – увеличиваются материальные затраты, такой прирост себестоимости обоснован показателями финансовых результатов 2019 г. – за 5 лет у предприятия был именно такой максимальный прирост себестоимости).

У предприятия отсутствуют коммерческие и управленческие расходы, т.к. по учетной политике все возможные затраты включаются в себестоимость по деятельности с основной системой налогообложения, поэтому в прогнозуемую величину себестоимости включена годовая стоимость проведения мотивационных программ, равная 934 тыс. руб. и стоимость реализации контекстной рекламы, равная 644 тыс. руб.

Расходы на проведение мотивационных программ для персонала АО «ТЭО» и внедрение контекстной рекламы работ и услуг АО «ТЭО» в Интернете неотделимы от развития бизнеса в целом и уже заложены в себестоимость продукции.

Показатель рентабельности имеет тенденцию к росту, что показывает положительный финансовый результат деятельности (АО «ТЭО» получило увеличение прибыли от продаж).

По прогнозу рентабельность продаж значительно возросла по сравнению с 2020 г. и 0,12 руб. прибыли от продаж содержится в одном рубле выручки, прогнозный уровень рентабельности значительно превысил уровень рентабельности отчетного года.

Оценить эффект от реализации таких мероприятий как проведение мотивационных программ для персонала АО «ТЭО» и внедрение контекстной рекламы работ и услуг АО «ТЭО» в Интернете мы можем за счет увеличения выручки на 273 392 тыс. руб. и прибыли от продаж на 97 250 тыс. руб., а эффективность предложенных мероприятий – за счет увеличения рентабельности продаж на 6,50% по сравнению с 2020 г.

Прогнозные показатели финансово-хозяйственной АО «ТЭО» позволяют сделать вывод, что предложенные управленческие мероприятия позволили улучшить текущие социально-экономические показатели, и получить положительную динамику в финансовой результативности.

Набор оценочных показателей, характеризующих конкурентные преимущества АО «ТЭО» будет следующий:

- выручка – КП1;
- объем кредиторской задолженности – КП2;
- разнообразие продукции – КП3;
- уровень диджитализации – КП4;
- качество клиентского обслуживания – КП5.

Оценочная шкала составляет от 1 до 5 баллов, где 1 и 2 балла – низкий уровень, 3 балла – средний уровень, 4 балла – хороший уровень, 5 баллов – отличный уровень.

В таблице 37 составлена оценочная таблица экспертом.

Таблица 37 – Оценка конкурентных преимуществ экспертом

Предприятия	КП1	КП2	КП3	КП4	КП5
АО «ТЭО» (до мероприятий)	4	4	5	5	5
АО «ТЭО» (после мероприятий)	5	5	5	5	5
ГК «Турбоэнергоремонт»	3	5	4	4	5
ООО «Магнезит Монтаж Сервис»	5	3	4	4	5

На основе данных, представленных в таблице 37, построена лепестковая диаграмма (рисунок 3.9).

По сравнению с основными конкурентами АО «ТЭО» имеет хорошие позиции, по данному методу оценить уровень конкурентоспособности можно как высокий (особенно после реализации мероприятий по улучшению конкурентоспособности предприятия, указанных в предыдущем параграфе).

Следовательно, предложенные мероприятия позволили улучшить финансовое состояние АО «ТЭО» и, тем самым, повысить его конкурентоспособность.

— АО «ТЭО» (до мероприятий) — АО «ТЭО» (после мероприятий)
 — ГК «Турбоэнергоремонт» — ООО «Магnezит Монтаж Сервис»

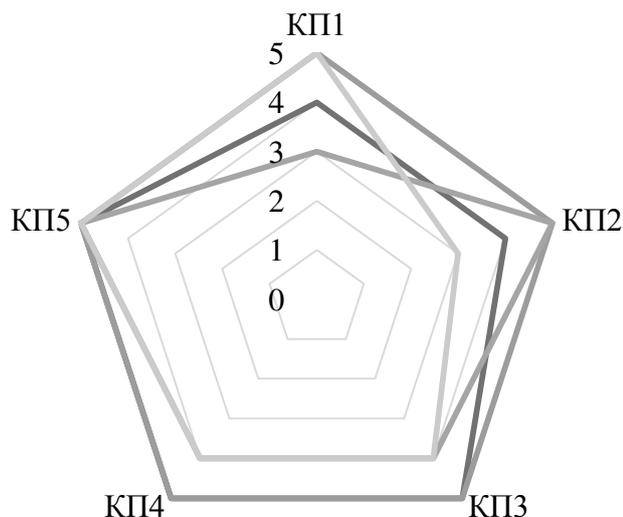


Рисунок 3.9 – Многоугольник конкурентоспособности

Выводы по разделу три

Для повышения конкурентоспособности АО «ТЭО» можно предложить:

1. Увеличить выручку на 28% до уровня 1,26 млрд руб. за счет увеличения рыночной доли в г. Челябинск, Челябинской области, других регионах РФ (Курганская область, Свердловская и Тюменская области, Пермский край, Башкирия) за счет проведения мотивационных программ для персонала АО «ТЭО» и внедрения контекстной рекламы работ и услуг АО «ТЭО» в Интернете.

2. Снижение кредиторской задолженности на 10% за счет разработки четкой и строгой кредитной политики и сокращения дебиторской задолженности на 25%.

По прогнозу финансирование деятельности АО «ТЭО» осуществляется на 61,90% из собственных источников (за счет увеличения выручки, а, соответственно и прибыли), по совокупности относительных показателей финансовую устойчивость можно определить, как хорошую.

Показатель рентабельности имеет тенденцию к росту, что показывает положительный финансовый результат деятельности (АО «ТЭО» получило увеличение прибыли от продаж).

По прогнозу рентабельность продаж значительно возросла по сравнению с 2020 г. и 0,12 руб. прибыли от продаж содержится в одном рубле выручки, прогнозный уровень рентабельности значительно превысил уровня рентабельности отчетного года.

Следовательно, предложенные мероприятия позволили улучшить финансовое состояние АО «ТЭО» и, тем самым, повысить его конкурентоспособность.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Конкурентоспособность предприятия – это многофакторный комплекс, включающий в себя действия по приобретению или созданию конкурентного рыночного преимущества, который позволит улучшить финансовую результативность предприятия, при высокой степени удовлетворения потребительских запросов.

Анализ конкурентоспособности предприятия базируется на оценке внутренней и внешней среды предприятия (на основании использования таких инструментов как анализ эффективности финансовых результатов и финансового состояния; SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера; бенчмаркинг, конкурентный анализ, многоугольник конкурентоспособности).

В дипломной работе проводилась подробная оценка конкурентоспособности АО «ТЭО» – предприятие осуществляет монтаж, ремонт, изготовление и наладка турбинного, котельного основного и вспомогательного оборудования и трубопроводов.

За 3 года финансирование деятельности АО «ТЭО» осуществляется в среднем на 50,91% из собственных источников, на основании относительных показателей АО «ТЭО» имеет нормальную финансовую устойчивость и средний финансовый риск.

Наиболее важными сильными сторонами АО «ТЭО» являются высокий уровень технической оснащенности предприятия и использование передовых технологий ремонта. При этом наиболее слабой стороной АО «ТЭО» является высокая кредиторская задолженность, что в долгосрочной перспективе может вызвать значительное ухудшение финансового состояния предприятия (вплоть до банкротства предприятия).

Наиболее опасной угрозой для АО «ТЭО» является снижение доходов заказчиков услуг (в т.ч. и из-за последствий влияния санкций и коронавирусной инфекции). При этом возможностями для АО «ТЭО» являются увеличение

объемов продаж благодаря выходу на новые субъекты РФ и увеличение продаж благодаря освоению новых направлений деятельности.

На деятельность АО «ТЭО» большее влияние оказывают отрицательные факторы (при этом наибольшее отрицательное влияние – экономические и социальные).

АО «ТЭО» только в одном аспекте отстает от своего основного конкурента – ГК «Турбоэнергоремонт», которое обеспечило себе такой незначительный отрыв за счет того, что еще реализует дополнительные части и турбинное, котельное оборудование.

В целом, уровень конкурентоспособности АО «ТЭО» высокий.

Можно выявить следующие проблемы АО «ТЭО», тормозящие развитие конкурентоспособности предприятия:

1. Значительная величина себестоимости в 2018–2020 гг.
2. Значительный прирост и значительная величина кредиторской задолженности в 2019 г.
3. Значительная величина дебиторской задолженности в 2018–2020 гг.
4. Снижение доходов и финансовых результатов из-за влияния COVID-19 у заказчиков работ и услуг АО «ТЭО» в 2020 г.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности АО «ТЭО» можно предложить:

1. Увеличить выручку на 28% до уровня 1,26 млрд руб. за счет увеличения рыночной доли в г. Челябинск, Челябинской области, других регионах РФ (Курганская область, Свердловская и Тюменская области, Пермский край, Башкирия) за счет проведения мотивационных программ для персонала АО «ТЭО» и внедрения контекстной рекламы работ и услуг АО «ТЭО» в Интернете.

2. Снижение кредиторской задолженности на 10% за счет разработки четкой и строгой кредитной политики и сокращения дебиторской задолженности на 25%.

По прогнозу финансирование деятельности АО «ТЭО» осуществляется на 61,90% из собственных источников (за счет увеличения выручки, а, соответственно и прибыли), по совокупности относительных показателей финансовую устойчивость можно определить, как хорошую.

Показатель рентабельности имеет тенденцию к росту, что показывает положительный финансовый результат деятельности (АО «ТЭО» получило увеличение прибыли от продаж).

По прогнозу рентабельность продаж значительно возросла по сравнению с 2020 г. и 0,12 руб. прибыли от продаж содержится в одном рубле выручки, прогнозный уровень рентабельности значительно превысил уровня рентабельности отчетного года.

Оценить эффект от реализации разработанных мероприятий как проведение мотивационных программ для персонала АО «ТЭО» и внедрение контекстной рекламы работ и услуг АО «ТЭО» в Интернете мы можем за счет увеличения выручки на 273 392 тыс. руб. и прибыли от продаж на 97 250 тыс. руб., а эффективность предложенных мероприятий – за счет увеличения рентабельности продаж на 6,50% по сравнению с 2020 г.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Авралева, А.С. Конкурентоспособность предприятий на рынке электроэнергетики / А.С. Авралева, А.Д. Корнилова // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2019. – №1-1. – С. 111-114.
- 2 Алексенко, В.В. Инновационные стратегии компаний как фактор национальной конкурентоспособности: монография / В.В. Алексенко. – М.: Научная книга, 2006. – 136 с.
- 3 Аллахьяров, А.С. Возможности использования SWOT и PEST-анализа, их сравнение и использование в практике современных компаний / А.С. Аллахьяров // Аллея науки. – 2019. – Т. 1. №1 (28). – С. 387-394.
- 4 Афонин, А.М. Пути повышения конкурентоспособности фирмы в условиях кризиса : учебное пособие / А.М. Афонин, Е.Д. Ицаков. – М.: ФЛИНТА, 2015. – 198 с.
- 5 Болдырева, Н.П. Теория оценки конкурентоспособности: учебное пособие / Н.П. Болдырева, Н.В. Болдырева. – 2-е изд., стер. – М.: ФЛИНТА, 2019. – 146 с.
- 6 Бояркина, А.М. SWOT и PEST анализ, как средство выявления путей повышения экономической эффективности предприятия / А.М. Бояркина, Ю.В. Иванова // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – №5-2 (45). – С. 535-540.
- 7 Бронникова, Е.М. Методика PEST-анализа как компонент SWOT-анализа деятельности организации / Е.М. Бронникова, С.С. Дымова // Современные проблемы и пути повышения конкурентоспособности бизнеса. материалы международной научно-практической конференции. – М.: Автономная некоммерческая организация высшего образования «Институт бизнеса и дизайна», 2020. – С. 179-186.
- 8 Бутко, Г.П. Повышение конкурентоспособности как фактор обеспечения экономической безопасности: монография / Г.П. Бутко, Л.А. Перепелкина, О.А. Шурмина; под ред. Г.П. Бутко. – Екатеринбург: УГЛТУ, 2019. – 142 с.

9 Вишневская, П.В. Управление конкурентоспособностью предприятия / П.В. Вишневская, Т.Г. Гурнович // БУДУЩЕЕ НАУКИ-2019: сборник научных статей 7-й Международной молодежной научной конференции. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 96-99.

10 Гаевая, М.М. Факторы формирования деловой активности предприятия / М.М. Гаевая // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – №1-2. – С. 1-8.

11 Глазов, М.М. Учебное пособие по дисциплинам «Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности», «Комплексный экономический анализ финансовой деятельности» и «Анализ финансовой отчетности» / М.М. Глазов, И.П. Фирова, Е.Е. Петрова; под ред. М.М. Глазова. – СПб.: Астерион, 2013. – 286 с.

12 Головачев, А. С. Конкурентоспособность организации : учебное пособие / А. С. Головачев. – Минск : Вышэйшая школа, 2012. – 319 с.

13 Гусейнов, А.И. Метод PEST-анализ / А.И. Гусейнов // Молодежь и наука. – 2019. – №1. – С. 54.

14 Денисенков, Н.А. Оценка конкурентоспособности высокотехнологичного промышленного предприятия / Н.А. Денисенков // Креативная экономика. – 2016. – Т. 10. – №7. – С. 705–712

15 Драгунова, И.В. Методические подходы к анализу бизнес-среды предприятия в условиях неопределенности и риска / И.В. Драгунова, М.М. Малясова, Л.А. Карякина // Экономика и предпринимательство. – 2020. – №5 (118). – С. 1036-1040.

16 Дунин, В.В. Связь категорий «конкурентоспособность» и «экономическая безопасность предприятия» / В.В. Дунин // Молодой ученый. – 2021. – №1 (343). – С. 173-175.

17 Дюков, И.И. Управление конкурентоспособностью компании: учебное пособие / И.И. Дюков. – СПб: НИУ ИТМО, 2011. – 100 с.

18 Емадаков, Р.Ю. Экономическая конкуренция и конкурентоспособность предприятия (теоретико-методологический анализ): монография / Р.Ю. Емадаков. – Йошкар-Ола: ПГТУ, 2017. – 208 с.

19 Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебник и практикум для вузов / Н.В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – М: Юрайт, 2020. – 242 с.

20 Желтова, Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия с применением SWOT-анализа / Е.А. Желтова, О.В. Карпова // Дневник науки. – 2019. – №3 (27). – С. 61.

21 Инновационные подходы в обеспечении конкурентоспособности предприятий: учебное пособие / А.А. Руденко, М.О. Искосков, Д.В. Антипов, О.И. Антипова. – Тольятти: ТГУ, 2018. – 183 с.

22 Исаев, А.А. Формирование системы обеспечения конкурентоспособности продукции на предприятии: монография : монография / А.А. Исаев. – Владивосток: ВГУЭС, 2018. – 148 с.

23 Калягин, Г.В. Конкурентоспособность кооперации в переходной экономике: институциональный подход : учебное пособие / Г.В. Калягин. – М.: Экономический факультет МГУ им. М.В. Ломоносова, 2004. – 159 с.

24 Карпов, А.Л. Конкурентоспособность: тактика и стратегия промышленного предприятия: монография / А.Л. Карпов. – Омск: ОмГУ, 2009. – 180 с.

25 Киреева, Н.В. Экономический и финансовый анализ: учебное пособие / Н.В. Киреева. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 293 с.

26 Ковалев, В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 с.

27 Колобов, А.В. Подход к определению амбициозных целей компании на основе анализа потенциала подразделений для обеспечения конкурентоспособности / А.В. Колобов // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. – 2019. – №1. – С1. 44-52.

28 Колочева, В.В. Основы конкурентоспособности: учебное пособие / В.В. Колочева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Новосибирск: НГТУ, 2016. – 72 с.

29 Конкурентоспособность хозяйствующего субъекта / соста. Н.И. Човган. – Белгород: БелГАУ им. В.Я. Горина, 2017. – 105 с.

30 Кочеткова, Н.В. Бенчмаркинг как инструмент улучшения бизнеса / Н.В. Кочеткова, М. Екимова, И.В. Иризаева // Инновационные научные исследования: теория, методология, практика. Сборник статей XI Международной научно-практической конференции: в 2 частях. – Пенза: Наука и просвещение, 2017. – С. 87-90.

31 Кузьменко, О.В. Стратегический PEST-анализ как основной инструмент анализа факторов внешнего окружения организации / О.В. Кузьменко, К.Н. Задорожная // Colloquium-journal. – 2020. – №6-8 (58). – С. 13-17.

32 Кузнецов, С.М. Инновации в обеспечении конкурентоспособности и развития предприятий / С.М. Кузнецов, Т.Г. Гурнович, В.А. Хатанзеева // БУДУЩЕЕ НАУКИ-2019: сборник научных статей 7-й Международной молодежной научной конференции. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2019. – С. 209-211.

33 Лифиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие для вузов / И.М. Лифиц. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 392 с.

34 Лифшиц, А.С. Конкурентоспособность предприятий в кризисных условиях: оценка и резервы роста / А.С. Лифшиц, А.А. Жерелова // Известия высших учебных заведений. Серия: Экономика, финансы и управление производством. – 2020. – №2 (44). – С. 31-39.

35 Магомедова, К.И. Анализ рыночной среды методом 5 сил Майкла Портера / К.И. Магомедова // Аллея науки. – 2019. – №2 (29). – С. 456-459.

36 Мельник, В.В. Конкурентоспособность технического сервиса обеспечения работоспособности горнотранспортного оборудования. Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал): сборник научных трудов / В.В. Мельник, И.Н. Сухарьков, В.А. Хажиев. – М.: Горная книга, 2018. – 36 с.

37 Мигачёв, Б.С. Конкурентоспособность : учебное пособие / Б.С. Мигачёв. – М.: АСМС, 2009. – 64 с.

38 Могилевец, В.Д. Встроенное качество – основа конкурентоспособности предприятия (опыт ОАО «КАМАЗ-Дизель») / В.Д. Могилевец, Л.Г. Дубицкий; под ред. Л.Г. Дубицкого. – М.: АСМС, 2010. – 56 с.

39 Мокроносов, А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2014. – 194 с.

40 Моргунов, В.И. Конкурентоспособность менеджмента на основе современных форм и методов управления предприятиями: монография / В.И. Моргунов, Г.В. Моргунов. – М.: Дашков и К, 2014. – 160 с.

41 Намазова, С.Н. Конкурентоспособность как фактор обеспечения экономической безопасности предприятий / С.Н. Намазова // Молодой ученый. – 2021. – №1 (343). – С. 187-189.

42 Никонова, А.А. Модели технологичного роста российской экономики: проблемы и решения / А.А. Никонова // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2018. – Т. 14. №3. – С. 427-451.

43 Панкина, Г.В. Конкурентоспособность как обеспечение баланса интересов производителя и потребителя / Г.В. Панкина, А.О. Савицкая. – М.: АСМС, 2011. – 36 с.

44 Плотичина, Т.М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т.М. Плотичина // Вестник ТГТУ. – 2010. – Т. 16. № 1. – С. 205-211.

45 Плотникова, Д.А. Проблемы российских отраслей и регионов, связанные с пандемией коронавируса / Д.А. Плотникова // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2020. – №18. – С. 566-601.

46 Повышение конкурентоспособности отечественной промышленности в условиях инновационного подъема : монография / Ю.А. Романова, И.В. Павлова, Т.В. Погодина и др.; под ред. Ю.А. Романовой. – М.: Научный консультант, 2018. – 310 с.

47 Подолякина, Е.В. Оценка конкурентоспособности организации : учебное пособие / Е.В. Подолякина, Н.П. Советова. – Вологда: ВоГУ, 2015. – 171 с.

48 Попова, К.Р. Разработка конкурентной стратегии как основа повышения конкурентоспособности предприятия / К.Р. Попова, А.Д. Хайруллина // Гуманитарный научный журнал. – 2019. – №1. – С. 97-103.

49 Пушкин, Н.С. Анализ путей повышения конкурентоспособности предприятия / Н.С. Пушкин // Молодой ученый. – 2021. – №8 (350). – С. 189-191.

50 Романченко, А.С. Управление энергетическим хозяйством промышленного предприятия / А.С. Романченко, М.А. Уколов // Энергетическая безопасность: сборник научных статей III Международного конгресса: в 2 т. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 226-238.

51 Серегин, О.С. Оптимизация инструментов стратегического анализа / О.С. Серегин, Ли Яангсяо // Инновационная стратегия развития современного предпринимательства: материалы Международной научно-практической конференции. – М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана (национальный исследовательский университет), 2019. – С. 99-104.

52 Слепенькова, К.Ю. Управление конкурентоспособностью фирмы / К.Ю. Слепенькова // Трибуна ученого. – 2020. – №12. – С. 950-954.

53 Сильвестрова, Т.Я. Конкурентоспособность предприятия на рынке товаров в России и за рубежом / Т.Я. Сильвестрова, Е.А. Трапезникова // Проблемы практической экономики России в условиях глобальных рисков. Сборник материалов Международной заочной научно-практической конференции. – Чебоксары: Чебоксарский кооперативный институт (филиал) автономной некоммерческой образовательной организации высшего образования Центросоюза Российской Федерации «Российский университет кооперации», 2019. – С. 385-389.

54 Ситникова, Ю.Е. SWOT-анализ и PEST-анализ как наиболее эффективные инструменты стратегического планирования / Ю.Е. Ситникова // Аллея науки. – 2019. – Т. 1 №1. – С. 523-528.

55 Структурно-инвестиционная политика в целях обеспечения экономического роста в России: монография / Д.Р. Белоусов и др. – М.: Научный консультант, 2017. – 196 с.

56 Сучкова, Е.А. Методы оценки конкурентоспособности организации / Е.А. Сучкова, И.Ю. Харламова // Молодой ученый. – 2020. – №4 (294). – С. 156-159.

57 Терёшина, Н.П. Конкурентоспособность продукции и организации: учебное пособие Н.П. Терёшина, И.А. Рахимянова. – М.: РУТ (МИИТ), 2017. – 129 с.

58 Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Т.У. Турманидзе. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2013. – 287 с.

59 Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов / под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – М.: Юрайт, 2020. – 447 с.

60 Управление конкурентоспособностью организации / сост.: А.И. Рябова. – Саратов: ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2013. – 42 с.

61 Управление конкурентоспособностью предприятий энергетического машиностроения: учебное пособие / Д.В. Антипов, М.О. Искосков, А.А. Руденко, В.В. Щипанов. – Тольятти: ТГУ, 2016. – 130 с.

62 Философова, Т.Г. На пути в мировое хозяйство. Инвестиции, инновации, конкурентоспособность: учебное пособие / Т.Г. Философова. – М.: Научная книга, 2007. – 328 с.

63 Формирование факторов развития инновационно-инвестиционной деятельности компаний базовых отраслей экономики для повышения их конкурентоспособности : монография / под ред. Е.Б. Тютюкиной. – М.: Дашков и К, 2014. – 213 с.

64 Хусаинова, Е.А. Повышение конкурентоспособности предприятия / Е.А. Хусаинова, Е.И. Карпова, Д.С. Сергеева // Научные исследования. – 2019. – №3 (29). – С. 31-32.

65 Чупахин, В.В. Актуальность анализа конкуренции в отрасли по методике Майкла Портера / В.В. Чупахин // Вектор экономики. – 2021. – №2 (56). – С. 42.

66 Шканова, Е.В. Основные методы стратегического анализа внешней среды, организации и состояния рынка / Е.В. Шканова // Форум молодых ученых. – 2019. – №5 (33). – С. 1402-1406.

67 Экономика предприятия: учебник для вузов / С.П. Кирильчук и др. – М.: Юрайт, 2021. – 417 с.

68 Экономическая оценка перспектив инновационного развития энергомашиностроительной отрасли / Е.М. Лисин и др. // Инновации в менеджменте. – 2017. – №2 (12). – С. 22-31.

69 Будькова, И.Л. Зарубежный опыт организации ремонта на предприятиях на примере Японии / И.Л. Будькова, А.В. Саранчук // Novainfo. – 2014. – №24-1. – Режим доступа: <https://novainfo.ru/article/2140>.

70 Грибанова, М.С. Понятие конкурентоспособности предприятия и пути ее достижения / М.С. Грибанова, Т.В. Хромцова. – Режим доступа: http://www.vectoreconomy.ru/images/publications/2016/5/Economicsmanagement/Gribanova_Khromtsova.pdf.

71 Давлетгареев, Н.Р. Пути повышения конкурентоспособности предприятий / Н.Р. Давлетгареев, Т.Б. Давлетгареева. – Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/53083032.pdf>.

72 Доля потребления электроэнергии на двигательную силу в общем объеме потребления электроэнергии промышленных организаций. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/5-7.xlsx>.

73 Доля потребления электроэнергии на освещение производственных помещений, собственные нужды электростанций и потери в заводских

электросетях в общем объеме потребления электроэнергии промышленных организаций. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/5-8.xlsx>.

74 Доля потребления электроэнергии на технологические нужды в общем объеме потребления электроэнергии промышленных организаций. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/rpB0t8s3/5-6.xlsx>.

75 Индексы промышленного производства по субъектам Российской Федерации. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Phg7KB4K/ind-sub-2018.xls>.

76 Объем отгруженных товаров собственного производства, выполненных работ и услуг собственными силами по отдельным видам экономической деятельности Российской Федерации. – Режим доступа: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/KewWldC9/otgruz_17-21.xlsx.

77 Потребление электроэнергии в Российской Федерации. – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/el-potr.xls>.

78 Семинар «Отрасли и регионы». – Режим доступа: <https://ecfor.ru/seminar-otrasli-i-regiony/>.

79 Экономическая сущность конкурентоспособности предприятия и факторы её формирования. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/106986/3//ГЛАВА%201%20Экономическая%20сущность%20конкурентоспособности%20предприятия....pdf>.

80 Энергоемкость ВВП (ВРП). – Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/2gAF8Pfk/energo.xls>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А. Бухгалтерский баланс АО «ТЭО» за 2018–2020 гг.

Таблица А.1 – Бухгалтерский баланс АО «ТЭО» за 2018–2020 гг.

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
Актив				
I. Внеоборотные активы				
Нематериальные активы	1110	–	–	–
Результаты исследований и разработок	1120	–	–	–
Нематериальные поисковые активы	1130	–	–	–
Материальные поисковые активы	1140	–	–	–
Основные средства	1150	141 855	149 323	93 476
Основные средства в организации		141 781	149 249	93 402
Строительство объектов основных средств		74	74	74
Доходные вложения в материальные ценности	1160	–	–	–
Финансовые вложения	1170	–	–	–
Отложенные налоговые активы	1180	27	27	27
Прочие внеоборотные активы	1190	–	–	–
Итого по разделу I	1100	141 882	149 350	93 503
II. Оборотные активы				
Запасы	1210	111 132	135 678	148 088
Материалы		107 316	135 258	145 306
Товары		3 816	420	2 782
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	3	3	3
НДС по приобретенным ОС		3	3	3
Дебиторская задолженность	1230	388 233	349 859	366 424
Расчеты с поставщиками и подрядчиками		20 265	42 429	14 066
Расчеты с покупателями и заказчиками		242 889	185 608	226 071
Расчеты по налогам и сборам		77	1 384	23
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению		2 352	10	10
Расчеты с подотчетными лицами		5 124	5 331	5 594
Расчеты с персоналом по прочим операциям		116 674	114 603	120 222
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		852	494	438
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	–	–	–
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5 718	136 538	14 305
Касса организации		18	32	46
Расчетные счета		2 866	1 074	2 271
Прочие специальные счета		2 834	135 432	11 988

Окончание таблицы А.1

Наименование показателя	Код строки	На 31 декабря 2020 г.	На 31 декабря 2019 г.	На 31 декабря 2018 г.
Прочие оборотные активы	1260	6 682	6 433	5 187
Денежные документы		112	87	84
Расходы будущих периодов		6 570	6 346	5 103
Итого по разделу II	1200	511 768	628 511	534 007
БАЛАНС	1600	653 650	777 860	627 510
Пассив				
III. Капитал и резервы				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	2 422	2 422	2 422
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(–)	(–)	(–)
Переоценка внеоборотных активов	1340	–	–	–
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	–	–	–
Резервный капитал	1360	–	–	–
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	388 647	351 378	294 821
Итого по разделу III	1300	391 069	353 800	297 243
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410	–	–	–
Отложенные налоговые обязательства	1420	8 582	8 258	5 041
Оценочные обязательства	1430	–	–	–
Прочие обязательства	1450	–	–	–
Итого по разделу IV	1400	8 582	8 258	5 041
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	35 369	–	–
Краткосрочные кредиты		35 000	–	–
Проценты по краткосрочным кредитам		369	–	–
Кредиторская задолженность	1520	218 495	415 667	325 092
Расчеты с поставщиками и подрядчиками		43 956	64 540	42 709
Расчеты с покупателями и заказчиками		108 439	268 110	226 291
Расчеты по налогам и сборам		37 297	48 322	24 783
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению		7 968	9 378	8 105
Расчеты с персоналом по оплате труда		17 362	20 466	17 855
Расчеты с подотчетными лицами		2 529	3 669	4 748
Расчеты с разными дебиторами и кредиторами		944	1 182	601
Доходы будущих периодов	1530	–	–	–
Оценочные обязательства	1540	135	135	134
Прочие обязательства	1550	–	–	–
Итого по разделу V	1500	253 999	415 802	325 226
БАЛАНС	1700	653 650	777 860	627 510

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. Отчет о финансовых результатах АО «ТЭО» за 2019–2020 гг.

Таблица Б.1 – Отчет о финансовых результатах АО «ТЭО» за 2019–2020 гг.

Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
Выручка	2110	982 974	1 037 883
по деятельности с основной системой налогообложения		982 974	1 037 883
Себестоимость продаж	2120	(927 062)	(958 616)
по деятельности с основной системой налогообложения		(927 062)	(958 616)
Валовая прибыль (убыток)	2100	55 912	79 267
Коммерческие расходы	2210	(927 062)	(–)
Управленческие расходы	2220	(–)	(–)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	55 912	79 267
Доходы от участия в других организациях	2310	–	–
Проценты к получению	2320	2 576	5 802
Проценты к получению		2 576	5 802
Проценты к уплате	2330	(1 430)	(115)
Проценты к уплате		(1 430)	(115)
Прочие доходы	2340	7 326	5 363
Штрафы, пени, неустойки к получению		0	242
Возмещение убытков к получению		291	13
Доходы в виде списанной кредиторской задолженности		827	674
Прочие внереализационные доходы		542	391
Доходы, связанные с реализацией основных средств		25	2 325
Доходы, связанные с реализацией прочего имущества		4 400	798
Прочие операционные доходы		1 241	920
Прочие расходы	2350	(7 246)	(6 769)
Расходы, связанные с реализацией основных средств		(0)	(329)
Расходы, связанные с реализацией прочего имущества		(3 370)	(794)
Расходы на услуги банков		(617)	(712)
Прочие операционные расходы		(2 865)	(2 738)
Штрафы, пени, неустойки к получению		(36)	(1 884)
Расходы в виде списанной дебиторской задолженности		(312)	(262)
Прочие внереализационные расходы		(46)	(50)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	57 138	83 548
Налог на прибыль	2410	(11 584)	(16 927)
текущий налог на прибыль	2411	(11 260)	(13 710)
отложенный налог на прибыль	2412	(324)	(3 217)
Прочее	2460	–	–

Окончание таблицы Б.1

Наименование показателя	Код строки	За 2020 г.	За 2019 г.
Чистая прибыль (убыток)	2400	45 554	66 621
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	–	–
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	–	–
Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530	–	–
Совокупный финансовый результат периода ⁷	2500	45 554	66 621

ПРИЛОЖЕНИЕ В. Опрос по теме «Выявление потребностей и предпочтений покупателей услуг и работ АО «ТЭО»

В рамках интервью нужно выбрать один вариант ответа

1. Вы заказывает услуги для предприятия или физического лица?

- 1 – для предприятия;
- 2 – для частного пользования.

2. Где Вы предпочитаете покупать

- 1 – в офлайн-офисе;
- 2 – в интернет-магазине/онлайн.

3. Что влияет на Ваш выбор предприятия сферы ремонта и монтажа электрооборудования?

- 1 – уровень цен;
- 2 – уровень сервисного обслуживания;
- 3 – наличие и развитие интернет-магазина;
- 4 – ассортиментный уровень;
- 5 – филиальная сеть;
- 6 – положительные отзывы про предприятие;
- 7 – Ваш вариант _____

4. Какая причина использования услуг по ремонту и монтажу электрооборудования?

- 1 – для профилактики и диагностики электрооборудования;
- 2 – для ремонта сломанного электрооборудования;
- 3 – для профилактики и ремонта.

5. Как часто Вы пользуетесь услугами ремонта и монтажа электрооборудования?

- 1 – 1 раз в месяц;
- 2 – 1 раз в квартал;
- 3 – 1 раз в полгода;
- 4 – 1 раз в год.

6. Что влияет на Ваш выбор предприятия, оказывающего услуги по ремонту и монтажу нестандартного оборудования?

- 1 – цена;
- 2 – качество работы;
- 3 – репутация предприятия;
- 4 – отзывы на работу;
- 5 – Ваш вариант _____

7. Из каких источников Вы узнали о АО «ТЭО»?

- 1 – вывеска;
- 2 – реклама в печатных изданиях;

- 3 – реклама по телевидению;
- 4 – реклама в интернете, в социальных сетях;
- 5 – советы друзей, знакомых;
- 6 – Ваш вариант _____

8. Остались ли Вы довольны перечнем предоставляемых услуг в АО «ТЭО»?

- 1 – да;
- 2 – нет;
- 3 – скорее да, чем нет;
- 4 – скорее нет, чем да;
- 5 – затрудняюсь ответить.

9. Какую ассортиментную группу услуг Вы чаще всего заказываете в АО «ТЭО»?

- 1 – монтаж энергооборудования;
- 2 – ремонт энергооборудования;
- 3 – изготовление и наладка оборудования;
- 4 – изготовление и наладка трубопроводов;
- 5 – ремонт и изготовления объектов котлонадзора, грузоподъемных кранов и газового хозяйства;
- 6 – виброналадочные работы вращающихся механизмов;
- 7 – изготовление и монтаж вентиляционных систем;
- 8 – Ваш вариант _____

10. Остались ли Вы довольны качеством выполненных работ в АО «ТЭО»?

- 1 – да;
- 2 – нет;
- 3 – скорее да, чем нет;
- 4 – скорее нет, чем да;
- 5 – затрудняюсь ответить.

11. Остались ли Вы довольны качеством сервисного обслуживания в АО «ТЭО»?

- 1 – да;
- 2 – нет;
- 3 – скорее да, чем нет;
- 4 – скорее нет, чем да;
- 5 – затрудняюсь ответить.

12. Собираетесь ли Вы обращаться в АО «ТЭО» еще?

- 1 – да;
- 2 – нет;
- 3 – не знаю.

13. Посоветуете ли Вы АО «ТЭО» своим друзьям и знакомым?

- 1 – да;
- 2 – нет;

3 – не знаю.

Большое спасибо за ответы!