



## АННОТАЦИЯ

на выпускную квалификационную работу Миловановой Оксаны Андреевны на тему: Повышение эффективности деятельности организации на основе совершенствования системы управления персоналом (на примере организации ООО «Лифт Контроль»).

Во введении обоснована актуальность темы исследования, определены его цели и задачи, указаны теоретическая и практическая значимость результатов исследования.

Первая глава «Теоретические и методические аспекты оценки эффективности деятельности организации с позиций конкурентоспособности предприятия» посвящена раскрытию понятий и сущности конкурентоспособности, факторам, влияющих на конкурентоспособность, а также разработке методических подходов к исследованию эффективности деятельности организации.

Во второй главе «Анализ и оценка уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Лифт Контроль»» была изучена организационно-функциональная структура предприятия ООО «Лифт Контроль», проведен анализ и оценка уровня эффективности деятельности предприятия, и оценена эффективность работы персонала ООО «Лифт Контроль».

В третьей главе «Разработка рекомендаций по повышению конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования системы управления персоналом в организации ООО «Лифт Контроль»», представлены методы по повышению эффективности деятельности предприятия, а так же разработаны мероприятия по оптимизации системы управления персоналом.

В заключении представлены основные выводы и рекомендации по результатам исследования.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	5
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОЗИЦИЙ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	8
1.1. Понятие и сущность эффективности деятельности организации с позиции конкурентоспособности.....	8
1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия .....	16
1.3. Методика исследования эффективности конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования системы управления персоналом на предприятии ООО «Лифт Контроль».....	23
2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛИФТ КОНТРОЛЬ» .....	26
2.1. Анализ организационно-функциональной структуры предприятия ООО «Лифт Контроль» .....	26
2.2. Анализ конкурентоспособности персонала и микроклимата на предприятии ООО «Лифт Контроль» .....	37
2.3. Оценка эффективности деятельности организации с позиции конкурентоспособности предприятия ООО «Лифт Контроль».....	42
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЛИФТ КОНТРОЛЬ» .....	50
3.1. Мероприятия по повышению эффективности деятельности организации ООО «Лифт Контроль».....	50
3.2. Рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ООО «Лифт Контроль».....	55
3.3. Оценка экономической эффективности проводимых мероприятий по повышению эффективности деятельности организации.....	60
ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ.....	66

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	70
ГЛОССАРИЙ.....	76
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	78

## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день оценка эффективности деятельности предприятия и поисков пути её повышения является неотъемлемой частью успешной стратегии существования любого предприятия. Формирование современной модели, позволяющей как рассчитывать значения ключевых показателей бизнеса, так и контролировать и влиять на них, обеспечивает стабильное финансовое положение компании в условиях рыночной экономики и жёсткой конкурентной среды, а также способствует улучшению показателей прибыльности деятельности предприятия и уровня его рентабельности.

Таким образом, на современном этапе становления экономики для руководителей бизнеса становится всё более актуальным владение современными и эффективными методами управления эффективностью компании, что делает тему выпускной квалификационной работы особенно актуальной.

Высокий уровень конкуренции, попытки руководства обеспечить резервы снижения себестоимости на основные услуги и товары компании с целью роста рентабельности производства требуют наличия своевременной и достоверной информации не только о реальном уровне затрат, но и о рациональности использования ресурсов, находящихся во владении компании.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что, основным двигателем экономического развития в условиях рынка является конкуренция. По этому, очень важно разработать правильные методы управления персоналом и предприятием в целом, грамотно их реализовать, чтобы иметь преимущество и быть конкурентоспособным предприятием на рынке.

Степень разработанности проблемы. Существенный вклад в разработку современных проблем о конкурентоспособности внесли труды нескольких российских и зарубежных ученых, таких как: М. Портер<sup>1</sup>, Г.Б. Клейнер<sup>2</sup>, А.

---

<sup>1</sup>Портер М. Конкуренция/ Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов.- М.,2000.-с 65-66.

<sup>2</sup>Клейнер Г.Б. Стратегическая конкурентоспособность предприятий// Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №1. - С. 10-16.

Смит<sup>3</sup>, Й. Шумпетер<sup>4</sup>, Дж. Стиглер<sup>5</sup>, Петров В<sup>6</sup>, Криворотов В. В<sup>7</sup>, Ясин Е<sup>8</sup>, Кравцевич С.В<sup>9</sup> и многие другие.

В данной работе использовались такие методы исследования как анкетирование и интервьюирование. Был произведен опрос респондентов – работников и руководителей предприятия ООО «Лифт Контроль».

Анкетирование персонала позволило выявить динамику развития компании, ее потенциал и конкурентные преимущества перед другими организациями.

Целью данного исследования является, изучение эффективности деятельности организации с позиции конкурентоспособности предприятия, на основе анализа системы управления персоналом на предприятии ООО «Лифт Контроль».

Реализация поставленной цели требует решения следующих задач:

1. На основе комплексного анализа современных литературных источников и социально-экономических условий, изучить теоретические аспекты конкурентоспособности;
2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия;
3. Разработать методику исследования эффективности деятельности предприятия с позиции конкурентоспособности на основе совершенствования системы управления персоналом на предприятии ООО «Лифт Контроль»;
4. Изучить организационно-функциональную структуру предприятия ООО «Лифт Контроль»;

---

<sup>3</sup>Смит А. Исследование о богатствах народов. М.: Ось-89, 2000. С. 58

<sup>4</sup>Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер. с англ. М.: Прогресс, 1982. 455 с.

<sup>5</sup>Стиглер Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Вехи экономической мысли: теория фирмы: В 3 т. / под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экон. шк., 2000. Т. 2. С. 300

<sup>6</sup>Петров В. Конкурентоспособность. Анализ факторов, показателей и критериев, определяющих успех субъектов рынка в конкурентной борьбе на различных уровнях экономической деятельности (микро-, мезо-, макро-, глобальном) // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 1999. № 4. С. 4–11.

<sup>7</sup>Криворотов В. В. Механизм повышения конкурентоспособности отечественных предприятий / ГОУ ВПО «Урал. гос. техн. ун-т – УПИ». Екатеринбург, 2016. 201 с.

<sup>88</sup> Ясин Е., Яковлев А. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики / Е. Ясин, А. Яковлев // Вопросы экономики. - 2017.-№7.- С. 41-43.

<sup>9</sup> Кравцевич С.В., Развитие методов оценки конкурентоспособности работников на рынке труда: Дисс. канд. экон.наук / С.В. Кравцевич. – Иркутск, 2015. – 220 с.

5. Оценить эффективность работы персонала на предприятии ООО «Лифт Контроль»;

6. Привести анализ и оценку уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Лифт Контроль»;

7. Разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности организации с позиции конкурентоспособности предприятия ООО «Лифт Контроль»;

8. Предложить мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ООО «Лифт Контроль»;

9. Рассчитать экономическую эффективность проводимых мероприятий по повышению эффективности деятельности организации ООО «Лифт Контроль».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является общество с ограниченной ответственностью «Лифт Контроль».

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия ООО «Лифт Контроль».

Теоретической и методической основой исследования являются научные труды и разработки отечественных и зарубежных специалистов по проблемам эффективности конкурентоспособности предприятия, материалы периодической печати и сети Internet, а также внутренняя документация ООО «Лифт Контроль».

Практическая значимость работы состоит в том, что содержащиеся в ней теоретические выводы, собранный фактический материал и практические рекомендации могут быть использованы руководством организации для повышения конкурентоспособности предприятия и эффективности работы персонала компании ООО «Лифт Контроль».

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

## **1.1 Понятие и сущность эффективности деятельности организации с позиции конкурентоспособности.**

Важнейшим фактором в рыночной экономике является дух соперничества, который в значительной степени определяет формы хозяйственной деятельности людей и наиболее ярко проявляется в такой экономической категории, как конкуренция.

Конкурентоспособность — это способность определённого объекта или субъекта отвечать запросам заинтересованных лиц в сравнении с другими аналогичными субъектами или объектами.

Конкуренция возникает в том случае, если на одном и том же рынке продается много близких по своим потребительским свойствам товаров. Суть конкурентной борьбы состоит в улучшении или сохранении позиции предприятия на рынке, что достигается благодаря отличию поставляемых предприятием товаров от товаров-конкурентов как по степени соответствия конкретной потребности клиентов, так и по затратам на ее удовлетворение. Цель конкуренции — борьба за получение большей прибыли.<sup>10</sup>

Конкуренция является необходимым условием существования рынка, она выступает фундаментом всей экономики рынка – дает возможность цене выполнять собственные функции координации, выступать индикатором наличия дефицита или излишков. Рынок будет существовать только при наличии конкуренции. Конкуренция является контролирующим фактором эффективности функционирования частного предпринимательства – она стимулирует структуры, которые неэффективно используют все имеющиеся в наличии ресурсы, уходить с «поля экономической игры». В итоге конкуренция

---

<sup>10</sup>Вирина И.В. Формирование и развитие конкурентоспособности молодых специалистов на рынке труда: автореф. дис. канд. экон. наук / И.В. Вирина. - М., 2015. - 46 с.



выступает залогом повышения эффективности предпринимательства и экономического роста в стране.<sup>11</sup>

Конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты. Можно выделить несколько теоретических подходов к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция».

Изначально слово «конкуренция» вошло в экономическую теорию из бытового языка и в течение длительного времени обозначало только независимое соперничество двух или более лиц<sup>12</sup>. Именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе. Конкуренция рассматривалась как внутреннее свойство человека, присущее ему по натуре, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству.

Впервые, внести ясность в определение конкуренции, попытался шотландский экономист и философ-этик, один из основоположников экономической теории как науки Адам Смит в своей работе «Исследование о богатствах народов». Он писал о том, что «конкуренция сейчас же начнется среди покупателей, если произойдет сокращение предложения, что повлечет за собой повышение цен», но когда предложение слишком велико, цена будет падать тем ниже, чем больше конкуренция между продавцами, «или, смотря по тому, насколько окажется для них быстрее сбыть этот товар»<sup>13</sup>. А. Смит отождествлял конкуренцию с «честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров», с «невидимой рукой» рынка – рыночными ценами, формирующимися под влиянием конкурентных сил.

---

<sup>11</sup>Теребилов, И. О. Исследование стратегического управления в мезоэкономике. Предпосылки, методы, практика / И. О. Теребилов. – Санкт-Петербург: РОСТ, 2011. – 200 с.

<sup>12</sup>Стиглер Дж. Совершенная конкуренция: исторический ракурс // Вехи экономической мысли: теория фирмы: В 3 т. / под ред. В. М. Гальперина. СПб.: Экон. шк., 2000. Т. 2. С. 300.

<sup>13</sup>Смит А. Исследование о богатствах народов. М.: Ось-89, 1997. С. 58.

Сущность конкуренции, по мнению А. Смита, представляет собой совокупность взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе. Следовательно, конкуренция – это процесс реакции на новую силу и способ достижения нового равновесия, сущностью которого является борьба конкурентов за относительные преимущества. При этом основным методом конкурентной борьбы служит изменение цен.

Адам Смит выделяет определенный набор условий свободной конкуренции<sup>14</sup>:

- конкуренты должны действовать независимо, а не в сговоре;
- число конкурентов, потенциальных или уже имеющих, должно быть достаточным, чтобы исключить экстраординарные доходы;
- экономические единицы должны обладать приемлемым знанием о рыночных возможностях;
- должна быть обеспечена свобода действий в соответствии с этим знанием;
- необходим достаточный запас времени, чтобы направление и объем потока ресурсов стали отвечать желанию хозяйствующих субъектов.

В начале XX в. взгляды на конкуренцию и ее роль в экономике изменились. Основным объектом критики стала модель совершенной конкуренции – из-за чрезмерного внимания только к одному ее виду – ценовой конкуренции, из-за невозможности раскрыть ее сущность с помощью динамичной конкурентной борьбы, а также из-за игнорирования роли научно-технологических инноваций и воздействия государства на развитие и поддержку конкуренции.

Одним из первых экономистов – представителей нового функционального подхода является австрийский и американский политолог, социолог и историк экономической мысли Йозеф Шумпетер, который в

---

<sup>14</sup> Смит А. Исследование о богатствах народов. М.: Ось-89, 1997. С. 61-62.

качестве отличительного критерия конкурентного рынка выделяет его способность инициировать новые достижения научно-технического прогресса<sup>15</sup>.

В условиях конкуренции происходит открытие новых ресурсов и расширение возможностей использования уже существующих, поэтому ее рассматривают как процедуру открытия. Функциональный подход смещает рассмотрение экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии. Этот вид конкуренции связан с тем, что одну и ту же потребность можно удовлетворить различными способами, т. е. существуют альтернативные способы удовлетворения потребности.

Функциональный подход на первое место выдвигает концепцию конкуренции как борьбы старого с новым. Эта борьба осуществляется предпринимателями – организаторами производства, которые внедряют новые комбинации ресурсов, занимаются нововведениями.

Американский экономист, профессор кафедры делового администрирования Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер, исследуя теорию конкурентоспособности, ведущее место отводит не столько структуре рынка и уровню развития конкурентных отношений, сколько степени их адаптации к технологическим изменениям. Конкуренция в отрасли возникает из ее основополагающей экономической структуры и выходит далеко за рамки поведения действующих конкурентов.<sup>16</sup> Состояние конкуренции в отрасли зависит от угрозы вхождения на рынок новых участников и появления товаров-субститутов (аналогов, заменителей), рыночной власти покупателей и поставщиков, характера соперничества между действующими конкурентами. Потребители, поставщики, субституты, потенциальные участники – все это «конкуренты» для компаний отрасли, которые могут быть более или менее влиятельными в зависимости от

---

<sup>15</sup>Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры): пер. с англ. М.: Прогресс, 1982. 455 с.

<sup>16</sup>Портер М. Конкуренция/ Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов.- М.,2000.-с 65-66.

конкретных обстоятельств. Конкуренция в таком широком смысле может быть определена как расширенное соперничество.

Конкуренция на современном этапе изменилась - это понятие не является однозначным, она существует во многих формах<sup>17</sup>. Различные подходы и классификационные признаки понятия "конкуренция", которые существуют на данный момент в современной научной литературе, систематизированы и представлены на рисунке 1.1.

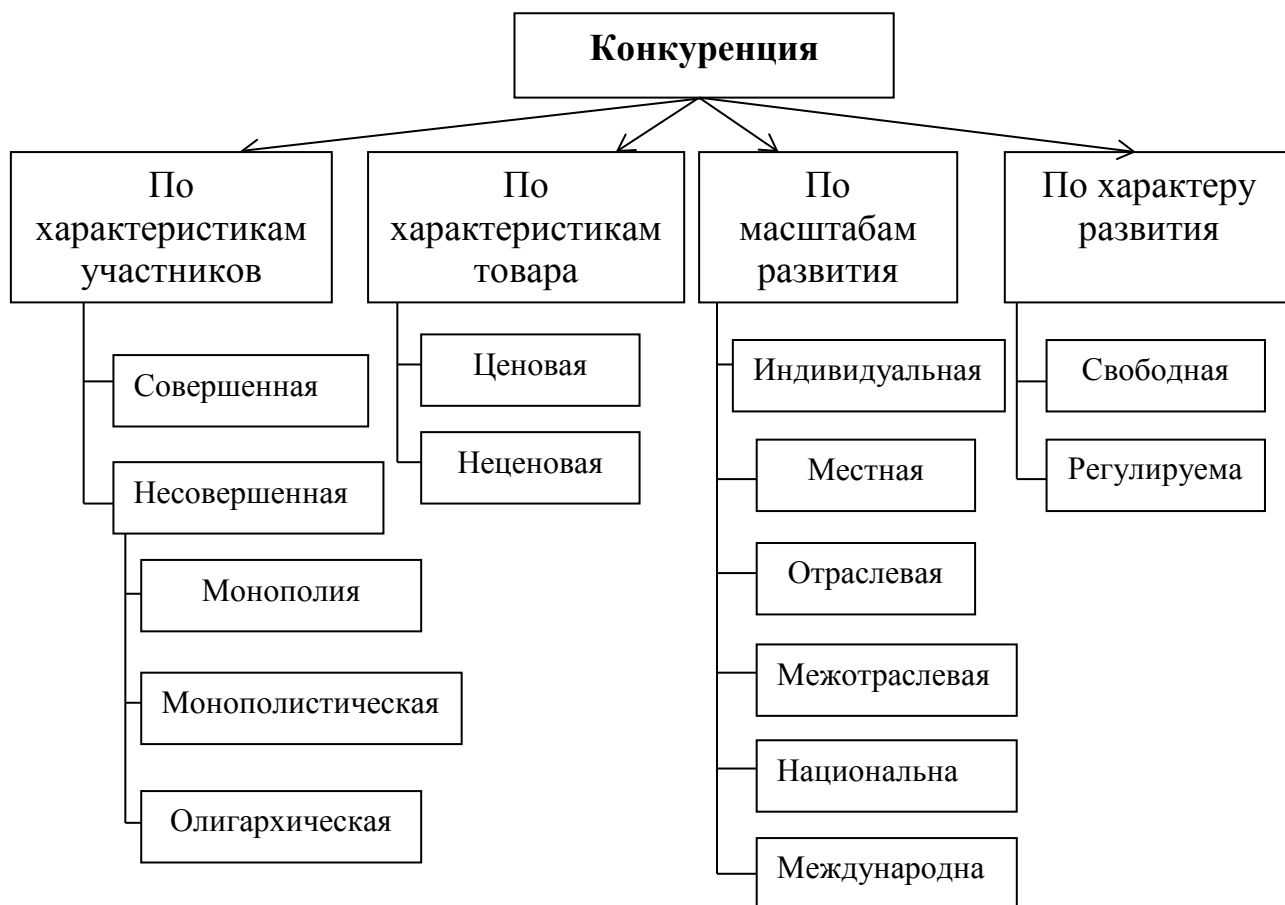


Рисунок 1.1. Классификации конкуренции

В современном мире, конкурентоспособность стала одним из ключевых понятий, которое определяет успех хозяйствующего субъекта на внешнем рынке, но современная мировая экономическая наука до сих пор не дал ни одного общего толкования "конкурентоспособности" и не представила общий и

<sup>17</sup> Абрамов В.Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем / В.Л. Абрамов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. С - 15.

наиболее эффективной методики её оценки и формирования.<sup>18</sup> Суть конкуренции и ее движущих сил подробно изложена в трудах британского экономиста Майкла Портера. Он пришел к выводу, что не только непосредственные соперники принимают участие в своего рода, соревновании.

Конкурирующие силы простираются значительно дальше обычного противостояния сторон в отдельной отрасли в той или иной промышленности. Клиенты, поставщики, потенциальные участники и продукты заменители — все являются конкурентами и в той или иной степени оказывают влияние на отрасль<sup>19</sup>. Результатом исследований стала концепция М. Портера пяти сил конкуренции, что позволяет определить наибольшее влияние на бизнес в условиях конкурентного рынка. Согласно этой концепции, состояние конкуренции на определенном рынке можно охарактеризовать как результат взаимодействия пяти конкурентных сил:

- угроза вторжения новых конкурентов;
- угроза появления продуктов - заменителей;
- экономический потенциал поставщиков;
- экономический потенциал покупателей;
- соперничество среди существующих конкурентов.

Эти силы в конечном счете формируют среду, в которой функционирует конкретный рынок и составляющие его единицы. Состояние каждой силы, и их совокупный эффект определяет возможности предприятия и ее конкурентного потенциала. С другой стороны, значение каждой из пяти сил определяется структурой отрасли, ее промышленных, технологических, экономических и других характеристик. Тем не менее, главный вывод, который можно сделать из исследования М. Портера, что конкуренция на рынке, это комплексное и очень сложное явление. В условиях конкуренции на предприятие оказывают влияние

---

<sup>18</sup> Рябов В.И. Качество - важнейший фактор конкурентоспособности В.И. Рябов, А.Д. Немцев // ЭКО. - 2017. - №4. - С. 153-156.

<sup>19</sup> Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблицер, 2010. — 720с.

сразу несколько факторов, формируя и постоянно изменяя конкурентную среду его деятельности. Ситуация усложняется тем фактом, что каждая из указанных групп, в свою очередь, состоит из множества элементов, состав и структура которых является уникальным для каждого отдельного предприятия. Данные показатели могут быть использованы для характеристики состояния конкуренции:

- социально-экономической значимости рынка;
- соотношение спроса и предложения;
- степень удовлетворения спроса;
- степень концентрации производства.

Эти показатели определяют конкуренцию как комплексное явление, с той или иной основной функцией, которая заставит более эффективно работать систему рынка<sup>20</sup>.

Естественным результатом конкуренции является конкурентное преимущество - превосходство одного конкурента над другими за счет обладания ценным и редким, но не единственным ресурсом в своем роде.

Классификацию конкурентных преимуществ можно выразить следующим образом на рисунке 1.2.

Конкурентное преимущество может быть определено, как высокая компетентность компании в любой области, которая создаст наилучшие шансы для преодоления последствий конкуренции, чтобы привлечь клиентов и поддерживать их приверженность к продуктам компании.

Конкурентные преимущества обеспечивают поставки такого продукта для потребителей, который известен своей ценностью и за которые они готовы платить деньги.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Хохлова И.И. Классификация факторов конкурентоспособности работника // Российское предпринимательство. — 2015. — № 11 Вып. 1 (195). — с. 52-56.

<sup>21</sup> Межевов А. Оценка конкурентоспособности фирмы / А.Межевов // Маркетинг. - 2015. - №5. - С.24-31.



Рисунок 1.2. Виды конкурентных преимуществ

Основой конкурентных преимуществ возможностей компании является, организация более эффективного, по сравнению с конкурентами, функционирования всех элементов цепочки ценностей.

Понятие конкурентного преимущества подразумевает, что компания имеет потенциал, чтобы быть лучше (для некоторых аспектов экономической деятельности) своих конкурентов.<sup>22</sup>

Таким образом, в рамках конкурентоспособности, предприятие будет использовать свое превосходство на отдельных сегментах рынка, над конкурентами в данный момент времени, которое было достигнуто без ущерба для других. Чем повысит конкурентоспособность своих конкретных продуктов и уровень конкурентного потенциала и позволит в будущем производить, продавать продукцию и оказывать услуги, превосходящие по качеству и цене их аналогов.

<sup>22</sup> Модернизация и конкурентоспособность российской экономики; Алетея - Москва, 2015. - 368 с

Подводя итог вышеизложенному, можно сделать вывод что, конкуренция является необходимым условием существования рынка, она выступает фундаментом всей экономики рынка – дает возможность цене выполнять собственные функции координации, выступать индикатором наличия дефицита или излишков. Конкуренция выступает залогом повышения эффективности предпринимательства и экономического роста в стране. Многие экономические деятели науки, философы трактовали понятие и сущность «конкурентоспособности» по-разному.

Конкуренция классифицируется по четырем параметрам:

1. По характеристикам участников;
2. По характеристикам товара;
3. По масштабам развития;
4. По характеру развития.

Сущность конкуренции, по мнению А. Смита, представляет собой совокупность взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе. Йозеф Шумпетер, в качестве отличительного критерия конкурентного рынка выделяет его способность инициировать новые достижения научно-технического прогресса. Майкл Портер, исследуя теорию конкурентоспособности, ведущее место отводит не столько структуре рынка и уровню развития конкурентных отношений, сколько степени их адаптации к технологическим изменениям.

Конкуренция является необходимым условием существования рынка, она выступает фундаментом всей экономики рынка – дает возможность цене выполнять собственные функции координации, выступать индикатором наличия дефицита или излишков.

## **1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия**

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, отражающая отличие процесса развития данного производителя от



производителя конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.<sup>23</sup>

Уровень конкурентоспособности предприятия зависит от множества факторов, которые условно можно сгруппировать в два блока: конкурентной среды и базирования.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение не только его сильных и слабых сторон, но также и тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию<sup>24</sup>.

Фактор – это основной ресурс как на уровне производственной деятельности предприятия, так и в экономике в целом; фактор – это движущая сила экономических, производственных процессов, оказывающих влияние на результат производственной, экономической деятельности.

Факторы конкурентоспособности – это те явления и процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины затрат на производство, а в результате изменение уровня конкурентоспособности предприятия. Факторы могут изменять конкурентоспособность предприятия в сторону повышения и в сторону уменьшения<sup>25</sup>.

Факторы – это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности. Следует оговориться, что наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение

---

<sup>23</sup> Осипова, Е. И. Маркетинг: учебное пособие / Е.И. Осипова. – Москва: Проспект, 2015. – 224 с.

<sup>24</sup> Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность, как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. -2015. -№1. -С. 46-53.

<sup>25</sup> Круг Э.А. Характеристика факторов, влияющих на конкурентоспособность персонала // Власть и управление на Востоке России. – 2012. - №3 (48). - С.241-246

конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются.

К факторам конкурентоспособности относят:

- финансовое положение предприятия;
- состояние базы для собственных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок и уровень расходов на них;
- наличие передовой технологии;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- способность к продуктовому и ценовому маневрированию;
- наличие сбытовой сети;
- состояние технического обслуживания;
- возможность кредитования;
- действенность рекламы и средств стимулирования сбыта;
- обеспеченность информацией, платежеспособность основных покупателей.

Конкурентоспособность предприятия складывается из следующих факторов (рис. 1.3)<sup>26</sup>:

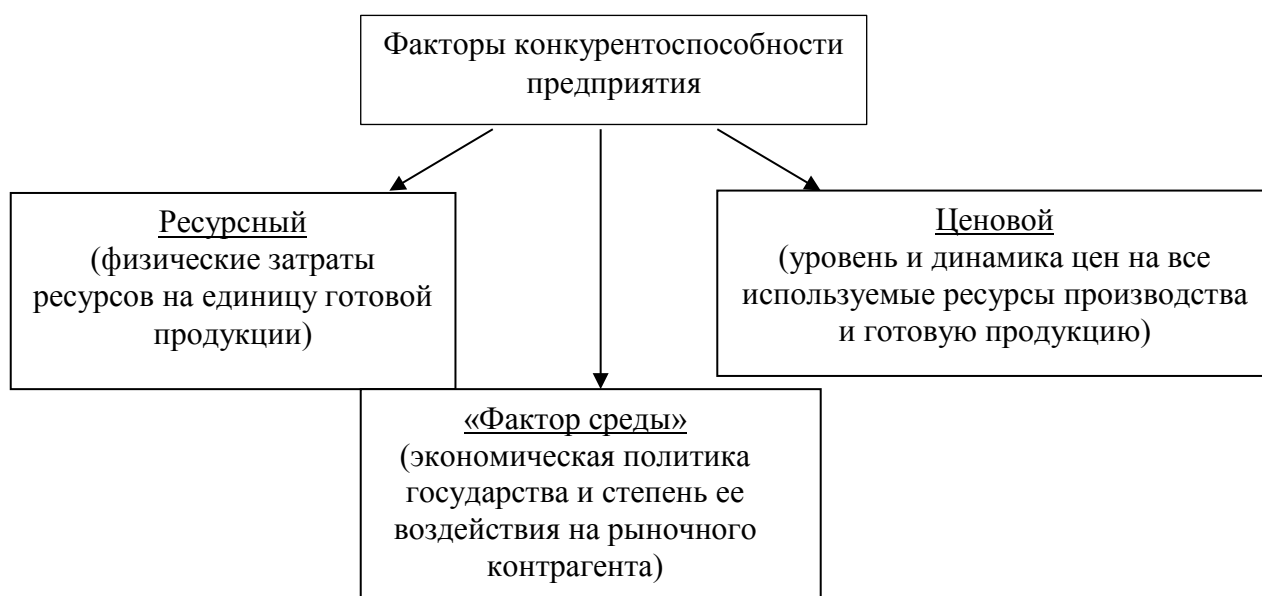


Рисунок 1.3. Факторы конкурентоспособности предприятия

<sup>26</sup> Квасникова В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум; Инфра-М, Новое знание - Москва, 2013. - 192 с.

1) ресурсного – затраты ресурсов на единицу готовой продукции. Предприятие само способно контролировать повышение производительности труда, капиталоотдачи, общей эффективности производства, а следовательно, и ресурсного фактора роста конкурентоспособности;

2) ценового – уровень и динамика цен на все используемые ресурсы и готовую продукцию. Данный фактор является менее контролируемым со стороны предприятия, поскольку уровень цен в стране во многом зависит от экономической политики государства;

3) «фактора среды» – в данный фактор, по мнению автора, входят такие составляющие, как: экономическая и политическая обстановка в стране и степень воздействия государства на рыночного контрагента.

Исходя из данной классификации факторов конкурентоспособности предприятия предприятие не может контролировать все факторы конкурентоспособности, и поэтому активное вмешательство государства в экономические процессы в качестве действующего гаранта прав и обязанностей приобретает все большее значение<sup>27</sup>.

Деятельность любого предприятия находится под воздействием как факторов, которые возникают при замкнутом контакте субъекта экономики и управленческой задачи, так и факторов, возникающих при открытом взаимодействии предприятия с внешней средой при решении той же задачи. Вся совокупность факторов конкурентоспособности предприятия по отношению к нему подразделяется на внешние и внутренние<sup>28</sup>.

Внешние факторы – социально-экономические и организационные отношения, позволяющие предприятию создать продукцию, которая по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательна.

Под внешними факторами следует понимать<sup>29</sup>:

---

<sup>27</sup>Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности/ Учеб. Пособие / Е.А. Горбашко. - СПб.: Изд-во ГУЭФ. - 2017. - 53 с.

<sup>28</sup> Головачев А. С. Конкурентоспособность организации; Высшая школа - Москва, 2012. - 320 с.

<sup>29</sup>Петров В. Конкурентоспособность. Анализ факторов, показателей и критериев, определяющих успех субъектов рынка в конкурентной борьбе на различных уровнях экономической деятельности (микро-, мезо-, макро-, глобальном) // Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. 1999. № 4. С. 4–11.

1) меры государственного воздействия: экономического характера (амортизационную, налоговую, финансово-кредитную политику, инвестиционную политику, участие в международном разделении труда); административного характера (разработку, совершенствование и реализацию законодательных актов, демополизацию экономики, государственную систему стандартизации и сертификации, правовую защиту интересов потребителей)<sup>30</sup>;

2) основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия (его тип и емкость, наличие и возможности конкурентов);

3) деятельность общественных и негосударственных институтов;

4) деятельность политических партий, движений, блоков, формирующих социально-экономическую обстановку в стране.

Внутренние факторы – объективные критерии, которые определяют возможности предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности.

К внутренним факторам можно отнести:

1) потенциал маркетинговых служб;

2) научно-технический потенциал;

3) производственно-технологический потенциал;

4) финансово-экономический потенциал;

5) кадровый потенциал (структуру, профессионально-квалифицированный состав);

6) эффективность рекламы и средств стимулирования сбыта;

7) уровень материально-технического обеспечения;

8) условия хранения, транспортировки, упаковки продукции;

9) уровень осуществляемых погрузочно-разгрузочных работ и транспортных услуг в соответствии с требованиями;

---

<sup>30</sup>Квасникова В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум; Инфра-М, Новое знание - Москва, 2013. - 192 с.

10) подготовку и разработку производственных процессов, выбор оптимальной технологии производства;

11) эффективность производственного контроля, испытаний, обследований;

12) уровень технического обслуживания в постпроизводственный период;

13) уровень сервисного и гарантийного обслуживания.

Так же, к внутренним факторам можно отнести конкурентоспособность персонала. Конкурентоспособность персонала — комплекс психофизиологических, профессионально-квалификационных, ценностно-мотивационных и стоимостных характеристик трудовых ресурсов, определяющих их успех на конкурентном рынке.

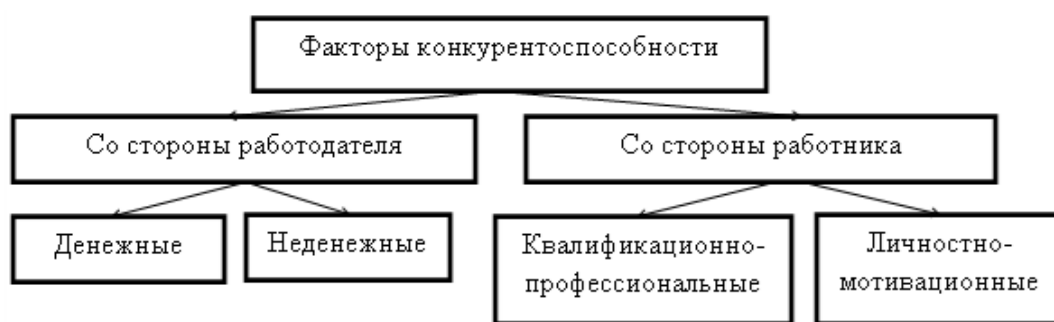


Рисунок 1.2. Факторы конкурентоспособности персонала

К денежным факторам относятся заработная плата и компенсационный пакет организации. К неденежным факторам относятся условия, характер и безопасность труда, психологический климат в коллективе, а так же возможности самореализации, развития и карьерного роста. К квалификационно-профессиональным относятся:

- ~ уровень квалификации;
- ~ профессиональная компетентность;
- ~ опыт и стаж работы по специальности;
- ~ уровень результативности.

Личностно-мотивационные факторы — это тип преобладающей мотивации, эмоциональная, поведенческая и интеллектуальная гибкость, преданность,

уровень мобильности.

Конкурентоспособность предприятия – экономическая категория, отражающая его способность выпускать конкурентоспособную продукцию, его конкурентные преимущества по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность предприятия может быть оценена только в рамках группы предприятий, относящихся к одной отрасли, поэтому оценка степени конкурентоспособности предприятия предполагает в первую очередь выбор базовых объектов для сравнения<sup>31</sup>. Сравнимые предприятия-конкуренты должны обладать соизмеримостью:

- 1) характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- 2) сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- 3) фаз жизненного цикла, в котором функционирует предприятие.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия представляет собой совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия (внутренних факторов), а с другой стороны – внешних по отношению к нему факторов. Помимо этого, конкурентоспособность предприятия складывается из трех основных факторов: ресурсного, ценового и «фактора среды».

В России управление деятельностью предприятий и обеспечение им должного уровня конкурентоспособности в условиях расширения их прав и обязанностей и необходимости адаптации к изменениям проходят весьма сложно.

Гибкое приспособление к внешней среде, которая в нашей стране играет важную роль, – одно из условий функционирования субъекта экономики. В настоящее время значение факторов внешней среды повышается. Необходим

---

<sup>31</sup> Головачев А. С. Конкурентоспособность организации; Высшая школа - Москва, 2012. - 320 с.

подбор четко определенного конкретного набора факторов, оказывающих влияние на работу предприятия в конкретный период времени.

### **1.3 Методика исследования эффективности деятельности организации на основе совершенствования системы управления персоналом на предприятии ООО «Лифт Контроль»**

На предприятии ООО «Лифт Контроль» мной было проведено исследования эффективности деятельности предприятия, с позиции конкурентоспособности на основе совершенствования системы управления персоналом на предприятии.

Главной целью исследования являлась оценка и анализ конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования системы управления персоналом с позиции конкурентоспособности.

В данной работе, я воспользовалась методом анкетирования. Был проведен опрос респондентов, в результате которого, была собрана информация, которая в последующем была проанализирована, и на ее основе были сделаны обоснованные выводы.

Для достижения поставленной цели, необходимо проанализировать конкурентные преимущества данного предприятия.

Исследование включает четыре этапа:

1. Разработка анкеты;
2. Распечатка необходимого количества экземпляров;
3. Опрос респондентов;
4. Статистическая обработка данных, полученных в ходе опроса.

Анкета приведена в приложении 1.

Данная анкета включает в себя 32 вопроса. Предлагаются вопросы в основном закрытого типа. Анкета состоит из пяти блоков.

В первом блоке представлены вопросы, касающиеся личных данных участников опроса.

Второй блок вопросов посвящён анализу системы оплаты труда и мотивации на предприятии ООО «Лифт Контроль». В данном разделе проводится анализ используемых методов мотивирования и поощрения сотрудников.

Третий блок вопросов направлен на оценку квалификации сотрудников, а так же на анализ микроклимата в коллективе. В данном блоке рассматривается степень профессиональной компетентности каждого из сотрудников, а так же проводится анализ рабочей атмосферы внутри коллектива.

Четвертый блок вопросов посвящён анализу стратегии предприятия ООО «Лифт Контроль».

Пятый блок посвящён изучению конкурентоспособности организации. В данном разделе освещаются вопросы, касающиеся конкурентных преимуществ предприятия ООО «Лифт Контроль».

Данная анкета помогла оценить эффективность работы персонала на данном предприятии, а так же, на основе этого, помогла выявить все конкурентные преимущества предприятия ООО «Лифт Контроль».

В ходе анкетирования было опрошено 20 человек работающих в организации, что является достаточным для обоснованных выводов.

Преимущество анкетного опроса заключается в том, что он не требует особых затрат времени, но зато позволяет показать общую картину на предприятии. Анкетирование позволяет привлечь к исследованию значительное количество респондентов.

Подводя итог первой главе, можно сделать вывод, что конкуренция является необходимым условием существования рынка, она выступает фундаментом всей экономики рынка – дает возможность цене выполнять собственные функции координации, выступать индикатором наличия дефицита или излишков. Конкуренция выступает залогом повышения эффективности предпринимательства и экономического роста в стране.



Конкуренция является необходимым условием существования рынка, она выступает фундаментом всей экономики рынка – дает возможность цене выполнять собственные функции координации, выступать индикатором наличия дефицита или излишков. Конкуренция выступает залогом повышения эффективности предпринимательства и экономического роста в стране.

Конкурентоспособность предприятия представляет собой совокупность, с одной стороны, характеристик самого предприятия (внутренних факторов), а с другой стороны – внешних по отношению к нему факторов. Помимо этого, конкурентоспособность предприятия складывается из трех основных факторов: ресурсного, ценового и «фактора среды».

В России управление деятельностью предприятий и обеспечение им должного уровня конкурентоспособности в условиях расширения их прав и обязанностей и необходимости адаптации к изменениям проходят весьма сложно.

Гибкое приспособление к внешней среде, которая в нашей стране играет важную роль, – одно из условий функционирования субъекта экономики. В настоящее время значение факторов внешней среды повышается. Необходим подбор четко определенного конкретного набора факторов, оказывающих влияние на работу предприятия в конкретный период времени.

На предприятии ООО «Лифт Контроль» было проведено исследование эффективности деятельности предприятия, с позиции конкурентоспособности на основе совершенствования системы управления персоналом на предприятии.

Главной целью исследования являлось изучение конкурентных преимуществ предприятия с позиций социологического анализа, на основе совершенствования системы управления персоналом.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА УРОВНЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛИФТ КОНТРОЛЬ»

### 2.1 Организационно-функциональная структура предприятия.

Полное юридическое наименование:

Общество с ограниченной ответственностью "Лифт Контроль"

ИНН	5834111451
ОГРН	1155834001201
КПП	583401001
ОКАТО	56401364000
ОКПО	24039490
ОКТМО	56701000001

ООО «Лифт Контроль» было основано в 2015 году. Данная организация зарегистрирована по адресу ул. Фрунзе, дом 39. Генеральным директором ООО «Лифт Контроль» является Воеводин Николай Сергеевич. Основным направлением деятельности предприятия является обслуживание и ремонт лифтового оборудования.

Данное предприятие имеет квалифицированный, аттестованный персонал современную производственную базу, аварийно-техническую службу и многоуровневую систему диспетчеризации, что позволяет оперативно и качественно устранять любые неисправности в обслуживаемых системах.

В распоряжении ООО «Лифт Контроль» имеется вся необходимая спецтехника, инструмент, все необходимые запчасти. Персонал проходит постоянное повышение квалификации и обучение. Это позволяет произвести любые ремонтно-восстановительные работы на объектах в сжатые сроки с надлежащим качеством.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> <http://lk-penza.ru>

Главной целью предприятия является обеспечение безопасной работы лифтового оборудования. Главная ценность компании – это высокопрофессиональные кадры и отработанные технологии.

Основным направлением деятельности предприятия является организация эффективного и надежного технического обслуживания лифтов и систем диспетчеризации, проведение работ по их ремонту и модернизации, а так же монтаж новых и замена существующих лифтов в административных и жилых домах.

Виды деятельности ООО «Лифт Контроль»<sup>33</sup>:

- ремонт, техническое обслуживание отечественных и импортных лифтов;
- диспетчеризация лифтов;
- энергоаудит;
- монтаж лифтового оборудования, пусконаладочные работы;
- модернизация лифтов, поставка лифтов, помощь в подборе и проектировании;
- работы по металлообработке: лазерная резка металла, рубка и гибка металла, различные виды сварочных работ;
- перемотка электродвигателей;
- измерение сопротивления изоляции, испытание основных и вспомогательных индивидуальных средств защиты от поражения электрическим током;
- строительно-отделочные работы при модернизации и замене лифтов, ремонт подъездов

Сейчас на предприятии трудится 23 человека. Это дружный, высококвалифицированный коллектив. Предприятие располагает собственным учебным классом для переподготовки и повышения квалификации электромехаников по лифтам и лифтеров.

---

<sup>33</sup> <http://lk-penza.ru>

## Организационная структура предприятия ООО «Лифт Контроль»

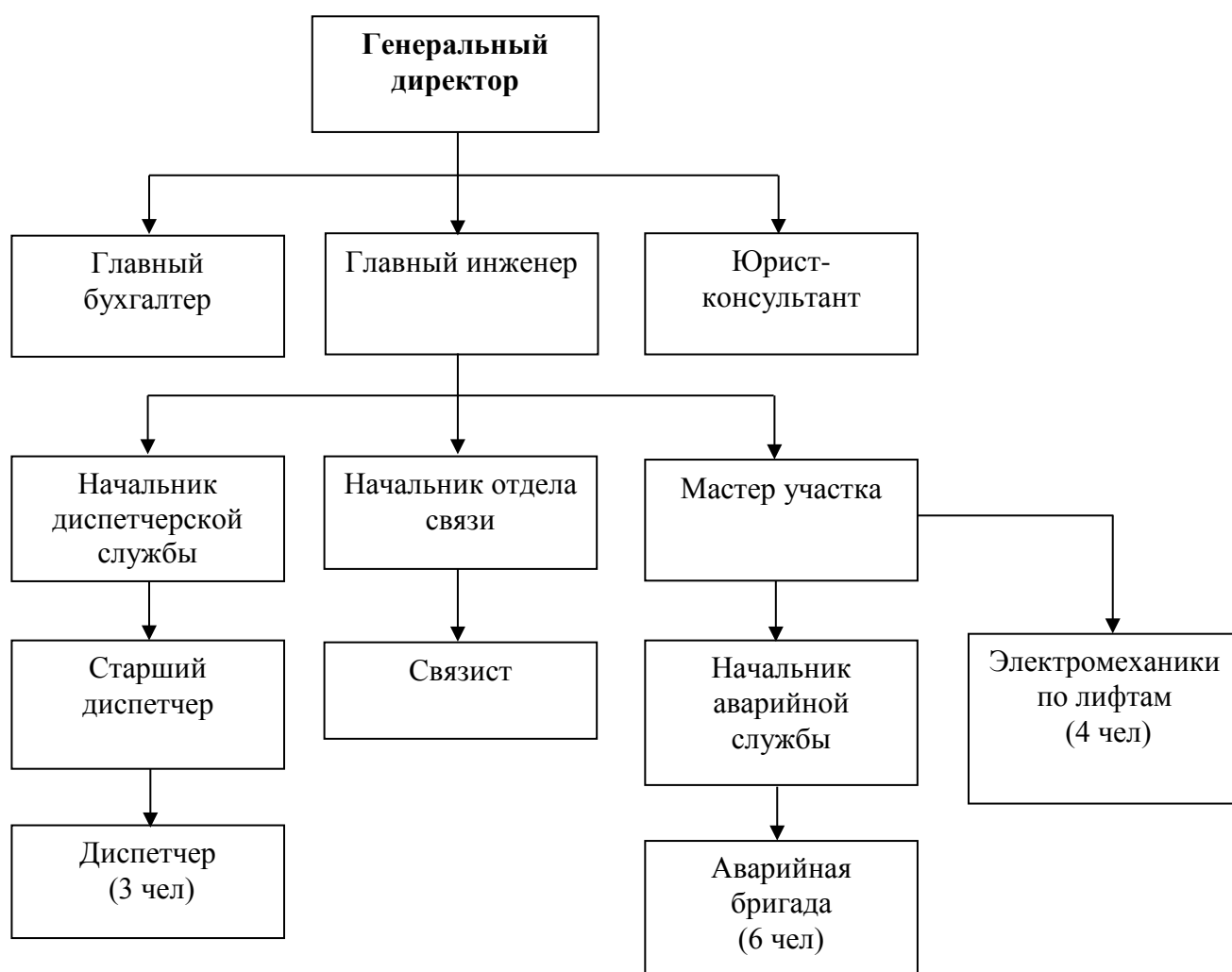


Рисунок 2.1. Организационная структура ООО «Лифт Контроль»

На предприятии успешно ведется культмассовая работа: организовываются различные конкурсы среди детей сотрудников, семейные и детские праздники, корпоративные мероприятия, конкурсы самодеятельности. Сотрудники предприятия имеют возможность совершать совместные экскурсионные поездки.

Первый блок вопросов посвящен личным данным сотрудников. Данный блок состоит из шести вопросов, преимущественного закрытого типа.

Количественный состав персонала ООО «Лифт Контроль» по категориям представлен на рисунке 2.2.

Судя по данному рисунку, в ООО «Лифт Контроль» основная доля состава персонала отведена инженерно-техническому персоналу- это аварийная бригада (26%), 17% приходится на электромехаников, диспетчеров 17%, начальников отделов на предприятия-13%, на бухгалтерию и юриста-консультанта 9% , на руководителей приходится также 9%.

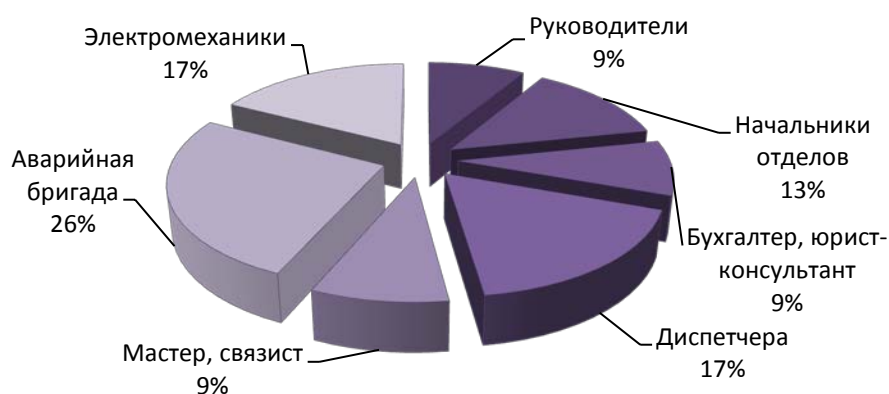


Рисунок 2.2. Количественный состав персонала ООО «Лифт Контроль»

В среднем, стаж сотрудников в данной организации варьируется от одного года до 2 лет, это обусловлено с тем, что предприятие достаточно молодое. В связи с тем, что 40% от общего числа сотрудников работают на предприятии от двух до трех лет, можно сделать вывод, что в коллективе низкая текучесть кадров. Данные о профессиональном стаже сотрудников представлены на рисунке 2.3.

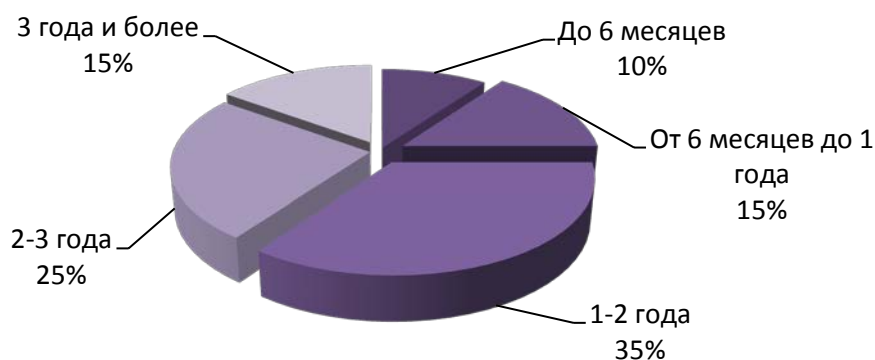


Рисунок 2.3. Общий стаж работы сотрудника на предприятии ООО «Лифт Контроль»

На рисунке 2.4. представлены данные об уровне образования респондентов. Согласно диаграмме, 28% сотрудников имеет среднее специальное образование, 33% имеет полное высшее образование. Один из респондентов имеет только среднее образование, но в силу своего потенциала, это не мешает занимать ему достойную должность в этой организации.

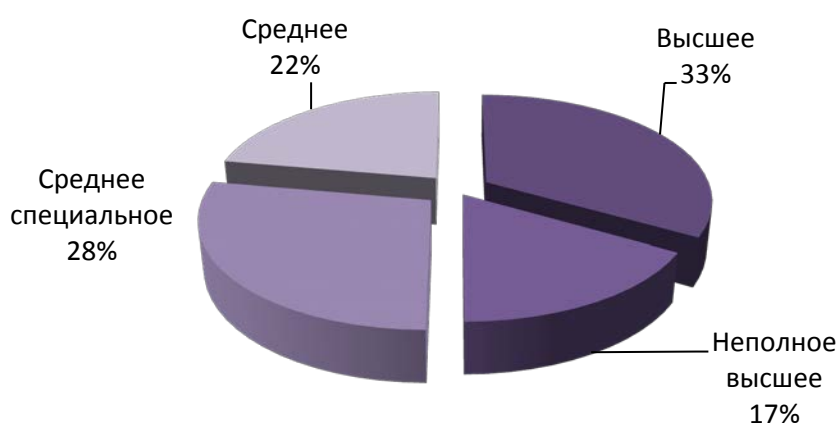


Рисунок 2.4. Уровень образования сотрудников в ООО «Лифт Контроль»

Далее рассмотрено, как распределились ответы на вопрос о профильной направленности образования. Более половины сотрудников, а именно 63%, имеют образование по технической специальности, экономическое образование имеет лишь 5% от общего числа сотрудников, 32% опрошенных, являются гуманитариями (Рисунок 2.5).

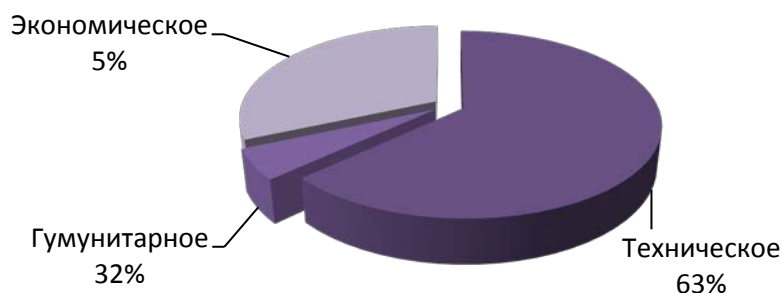


Рисунок 2.5. Профильное направление образования сотрудников в ООО «Лифт Контроль»

На предприятии ООО «Лифт Контроль» работают преимущественно мужчины, в возрасте от 26 до 30 лет. 30% сотрудников находятся в возрасте от 20-25 лет. Из вышеприведенных данных можно сделать вывод, что коллектив молодой, а это положительно сказывается на обучаемости и адаптированности сотрудников. Данные представлены на рисунке 2.6.

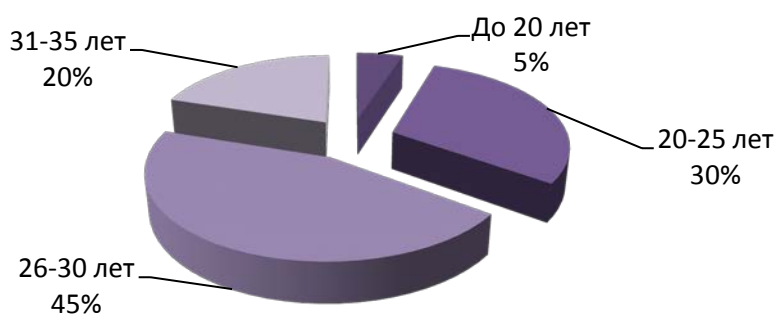


Рисунок 2.6. Возрастная категория сотрудников в ООО «Лифт Контроль»

Согласно полученным данным, на предприятии ООО «Лифт Контроль», подавляющее большинство сотрудников – это мужчины, лишь 14% от общего числа работников, являются девушками. И это весьма предсказуемо, учитывая специфику данного предприятия, где преобладает тяжелый физический труд. (Рисунок 2.7).

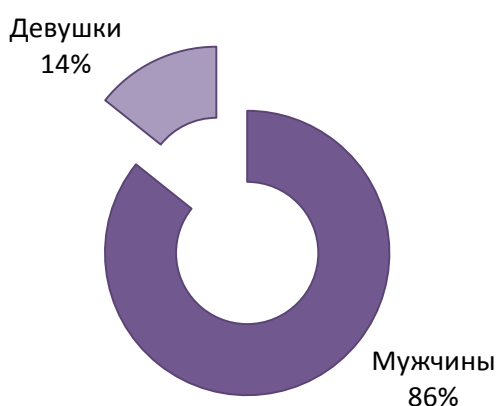


Рисунок 2.7. Распределение сотрудников по гендерному признаку

Второй блок вопросов посвящён анализу системы оплаты труда и мотивации на предприятии ООО «Лифт Контроль». В данном разделе проводится анализ используемых методов мотивирования и поощрения сотрудников. Данный блок состоит из восьми вопросов.

На вопрос «Что для вас является наиболее важным и ценным в работе?», ответы респондентов распределились следующим образом:

Таблица 2.1.

Перспективы собственного развития, возможность личного и профессионального роста.	164 балла
Высокая заработная плата.	166 баллов
Хорошие условия труда: близость к дому, нормальные бытовые условия, приемлемый график рабочего времени	142 балла
Важная, осмысленная, содержательная и интересная работа, которую я выполняю.	120 баллов
Гарантия стабильности, постоянной занятости, социальной защищенности и уверенности в будущем.	102 балла
Хорошие отношения с начальством и коллегами, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.	76 баллов
Возможность самому определять методы и способы решения рабочих заданий, самостоятельно планировать время и усилия на их выполнения.	52 балла
Признание моих успехов и достижений в работе со стороны коллег и руководства.	22 балла
Развитая система социальных льгот, пособий и поддержки со стороны компании.	58 баллов



Таким образом, подводя итог вышеизложенным данным, можно сделать вывод, что для сотрудников наиболее важным и ценным в работе, является высокая заработная плата. Далее, согласно опросу, на втором месте, расположились перспективы собственного развития, возможность личного и профессионального роста. На третьем месте - хорошие условия труда: близость к дому, нормальные бытовые условия, приемлемый график рабочего времени. Возможность самому определять методы и способы решения рабочих заданий, самостоятельно планировать время и усилия на их выполнения, набрал наименьшее количество баллов, это связано с тем, что сотрудники согласны подчиняться графику, составленным руководством, и укладываться в строго отведенные сроки. Развитая система социальных льгот, пособий и поддержки со стороны компании является немаловажным фактором. Это обусловлено тем, что сотрудники, работающие в ООО «Лифт Контроль», преимущественно в возрасте от 26-30 лет, большинство из них имеют семьи, и социальные льготы предоставляемые организацией, являются немаловажным моментом.

Весьма предсказуемо распределились ответы на вопрос: «Какие формы мотивации существуют в Вашей организации?»

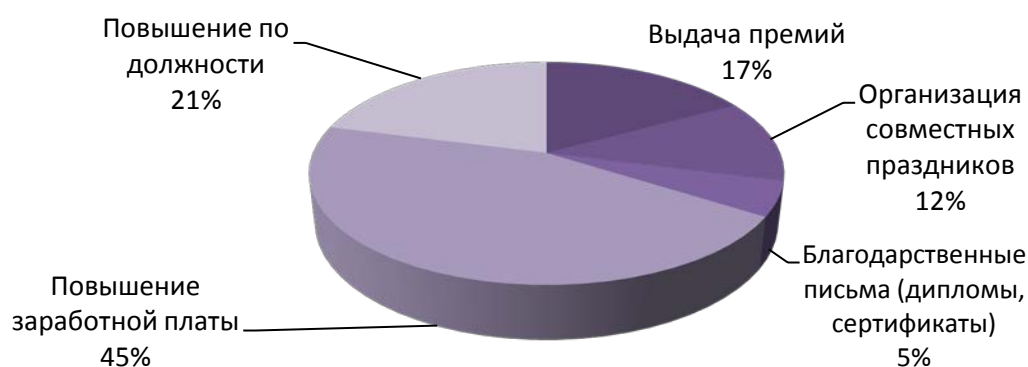


Рисунок 2.8. Какие формы мотивации существуют в ООО «Лифт Контроль»

Из вышеприведенных данных, можно сделать вывод, что к основным способам мотивации труда сотрудников является повышение заработной платы (45 %) и повышение по должности (21 %).

Рисунок 2.9 - Распределение ответов на вопрос анкеты «Дополнительное вознаграждение (премии) Вы получаете:»

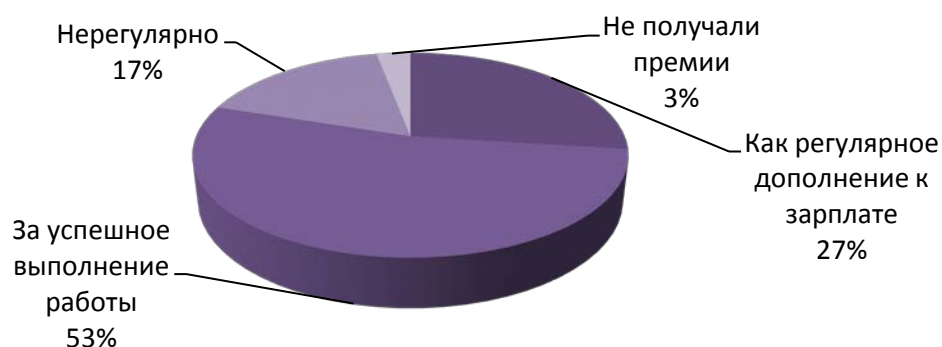


Рисунок 2.9. Получение дополнительных вознаграждений и премий в ООО «Лифт Контроль»

Из вышеприведенных данных, можно сделать вывод, что дополнительное вознаграждение сотрудники в основном получают за успешное выполнение работы (53% всех опрошенных). 27% опрошенных от общего числа сотрудников получают дополнительное вознаграждение как регулярное дополнение к зарплате.

На вопрос «Удовлетворены ли вы системой мотивации существующей в Вашей организации?» ответы распределились следующим образом:

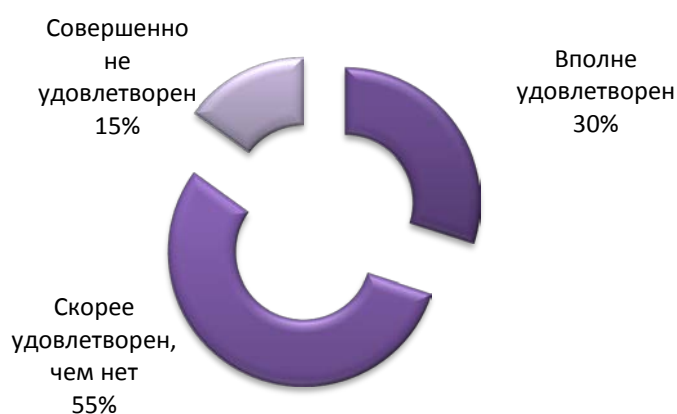


Рисунок 2.10. «Удовлетворены ли вы системой мотивации существующей в Вашей организации?»

Согласно предоставленным данным, более половины опрошенных респондентов, утверждают, что существующей системой мотивации они скорее удовлетворены, чем нет. 30% сотрудников вполне удовлетворены системой мотивации, что является неплохим показателем грамотной работы руководителей. 15% оставшихся сотрудников по тем или иным причинам не удовлетворены существующей системой мотивации в ООО «Лифт Контроль».

На рисунке 2.11. представлены данные, касательно вопроса удовлетворённости в целом работой в ООО «Лифт Контроль».

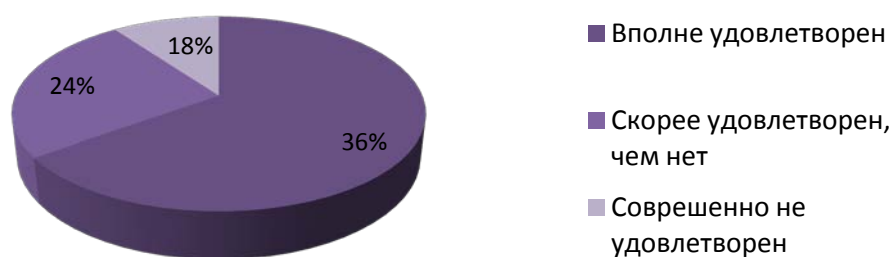


Рисунок 2.11. «Удовлетворены ли Вы в целом своей нынешней работой?»

Результаты ответов на вопрос «Удовлетворены ли Вы в целом своей зарплатой?» распределились следующим образом:

Большинство сотрудников (36%) полностью удовлетворены своей работой. Четверть опрошенных (24%) скорее удовлетворены, чем нет. Число неудовлетворённых невелико, 18% от общего числа сотрудников. В данном случае можно сделать вывод, что более половины опрошенных в той или иной мере в целом удовлетворены своей нынешней работой.

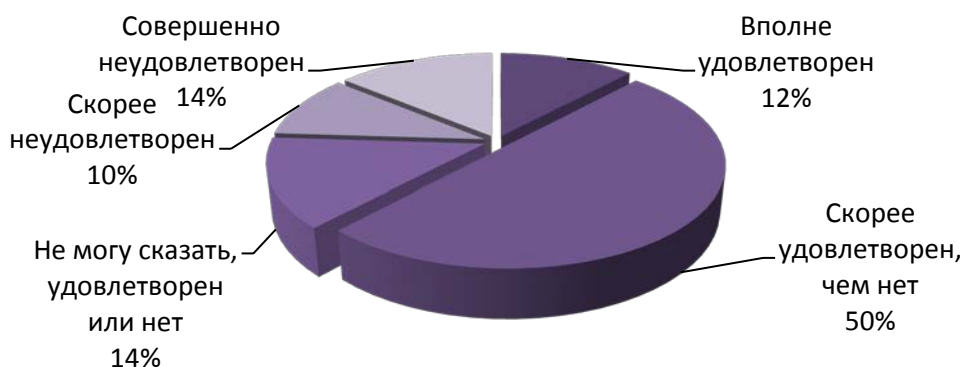


Рисунок 2.12. Удовлетворены ли Вы в целом своей зарплатой?»

Более половины опрошенных сотрудников в той или иной мере удовлетворены своей нынешней зарплатой. Около четверти сотрудников по каким-то причинам не удовлетворены своей зарплатой. 14% сотрудников затруднились дать точный ответ (рисунок 2.12). В ходе полученных данных можно сказать о том, что в целом система оплаты труда на предприятии стабильная.

Достаточно неоднозначная ситуация наблюдается в отношении соответствия должностной инструкции выполняемой работе. В данном случае 50 % опрошенных ответили, что их должностная инструкция только частично соответствует выполняемой работе. Это связано с тем, что сотрудникам приходится иногда работать на других рабочих местах, не соответствующим должности. Несоответствие должностной инструкции реально выполняемой работе отметили 15 % респондентов (Рисунок 2.13).

Распределение ответов на вопрос анкеты «Соответствие должностной инструкции выполняемой работе»



Рисунок 2.13. Соответствие должностной инструкции выполняемой работе.

По результатам анализа данного вопроса, можно сделать вывод, что должностная инструкция практически полностью соответствует выполняемой сотрудниками работе.

Обобщая все вышеприведенные результаты опроса, можно сделать вывод, что, ООО «Лифт Контроль» достаточно молодое, но динамично

развивающееся предприятие. Оно имеет квалифицированный, аттестованный персонал современную производственную базу, аварийно-техническую службу и многоуровневую систему диспетчеризации, что позволяет оперативно и качественно устранять любые неисправности в обслуживаемых системах. На предприятии трудится не так много сотрудников, но, тем не менее, это не мешает им выполнять качественно свою работу. Обобщая данные опроса, можно сказать, что практически все сотрудники, вполне удовлетворены условиями труда. На предприятии действует эффективная система мотивации. В целом, сотрудники удовлетворены зарплатой, и выполняемой работой. Руководители не требуют от них сверх работ, однако нештатные ситуации все же случаются.

## **2.2 Анализ конкурентоспособности персонала и микроклимата на предприятии ООО «Лифт Контроль»**

Наиболее актуальными представляются следующие блоки, касающийся вопросов оценки конкурентоспособности персонала на предприятия ООО «Лифт контроль».

В данном блоке, проведен анализ квалификации сотрудников, а так же микроклимата в коллективе.

Анализируя результаты опроса респондентов, 43% опрошиваемых имеют необходимые навыки и квалификацию для работы на других рабочих местах. На основе этого, можно сделать вывод о том, что около половины сотрудников, имеет достаточно навыков и профессионализма для работы в непривычных ему условиях, что свидетельствует о хорошей способности адаптироваться к изменяющимся рабочим условиям. Данные представлены на рисунке 2.14.

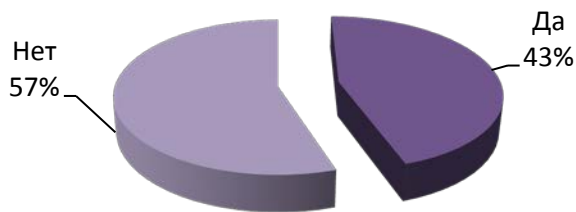


Рисунок 2.14. Имеете ли Вы необходимые навыки и квалификацию для работы на других рабочих местах на вашем предприятии?

Выводы, которые сформированы на основе анализа вопроса «Как часто за последний год вам доводилось работать на других рабочих местах на вашем предприятии?», свидетельствуют о том, что, такая смена деятельности происходит не редко, это значит, что, несмотря на готовность сотрудников в любой момент преступить к «непрофильной» работе предприятие нуждается в кадрах. Данные предоставлены на рисунке 2.15.

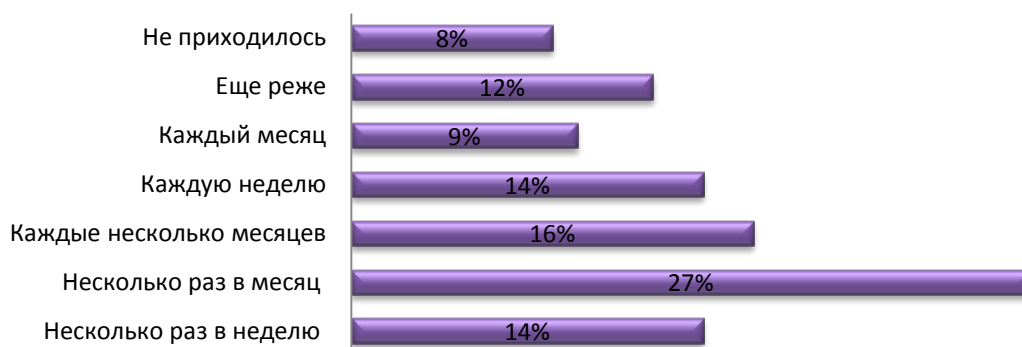


Рисунок 2.15. Как часто за последний год вам приходилось работать на других рабочих местах на вашем предприятии?

Согласно рис. 2.16, персонал организации ООО «Лифт Контроль» не реже полугода проходит курсы повышения квалификации, на основе этого, можно сделать вывод, что, на предприятии работают высококвалифицированные специалисты.

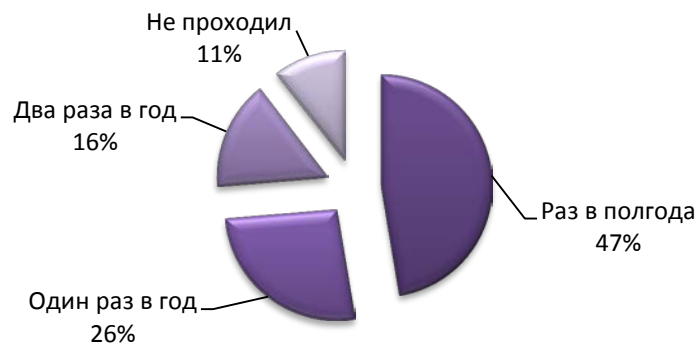


Рисунок 2.16. Как часто вы проходите курсы по повышению квалификации?

Согласно ответам респондентов (рис. 2.17), курсы по повышению квалификации персонала проводит начальник структурного подразделения: мастер участка или главный инженер. К числу респондентов, самостоятельно повышающих свою квалификацию относятся: отдел кадров, финансовый отдел, юрист.

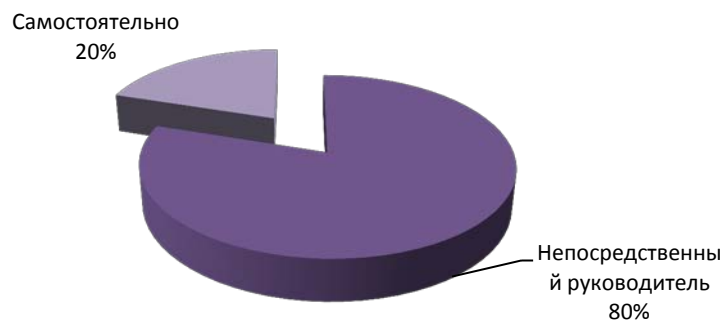


Рисунок 2.17. Кто проводит курсы по повышению квалификации?

Рисунок 2.18. - на вопрос «Как бы вы оценили отношения между руководителями и работниками на вашем предприятии?», большинство респондентов - 63% ответили «ни плохие, ни хорошие», 13% опрошенных считают отношения между руководителями и работниками хорошие, 7% считают, что они плохие, 17% респондентов затруднились ответить на данный вопрос. Обобщая полученные данные можно сделать вывод, что, в целом отношения между руководителями и подчиненными «в пределах нормы», выраженного разногласия не наблюдается.

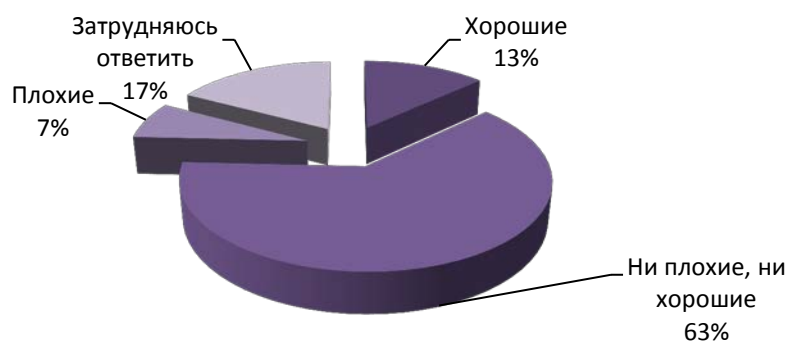


Рисунок 2.18. Как бы в целом оценили отношения между руководителями и работниками на вашем предприятии?

На вопрос «Как бы вы в целом оценили отношения между сотрудниками на Вашем предприятии?» более половины опрошенных респондентов, а именно 57%, ответили, что взаимоотношения между работниками преимущественно хорошие. 36% от общего числа опрошенных считают, что отношения между сотрудниками находятся на уровне «ни плохие, ни хорошие», 5% сочли взаимоотношения в коллективе плохими. Полученные данные, позволяют сделать вывод, что в целом отношения в коллективе хорошие и располагают к слаженной работе, что в свою очередь, положительно сказывается на работе всего предприятия в целом (рис. 2.19).

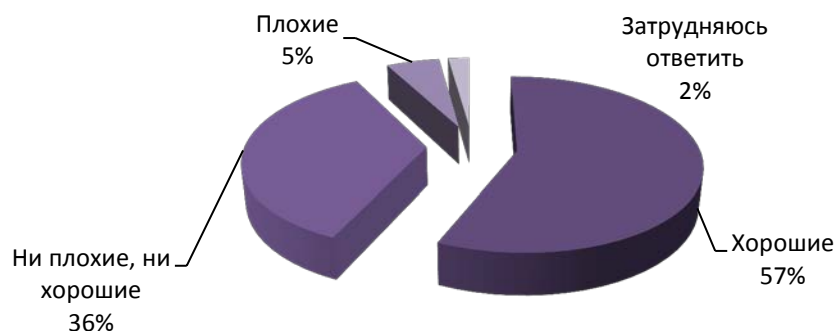


Рисунок 2.19. «Как бы вы в целом оценили отношения между сотрудниками на Вашем предприятии?»

Более половины респондентов, на вопрос «Нравится ли вам работать в вашем коллективе?» ответили, что нравится. Это говорит о том, что 55% сотрудников устраивают сложившиеся отношения в коллективе, следовательно, в целом разногласия и недосказанности отсутствуют и не мешают рабочему



процессу. Из 25% затруднившихся ответить на данный вопрос, в основном являются лица, недавно устроившиеся в ООО «Лифт Контроль». Данные отражены на рисунке 2.20.

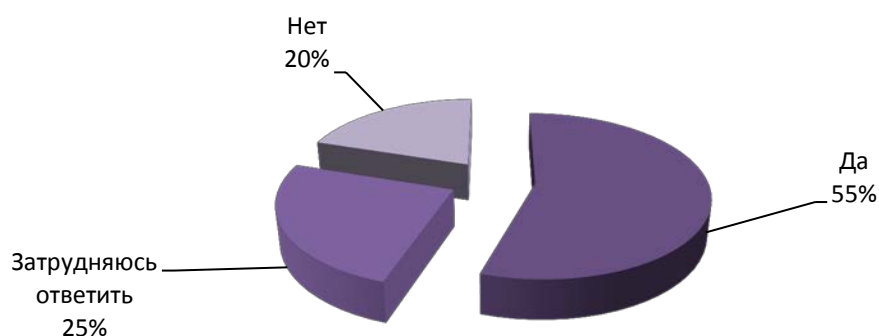


Рисунок 2.20. «Нравится ли вам работать в вашем коллективе?»

Большинство сотрудников охарактеризовали атмосферу в коллективе благоприятной и располагающей к работе. 44% опрошенных сотрудников ответили, что в коллективе сложились дружеские отношения, 34% считают, что между сотрудниками преобладает атмосфера взаимного уважения, то что «Каждый сам за себя» считают 13% от общего числа опрошенных, и 10% по тем или иным причинам не довольны сложившейся атмосферой в коллективе. На основе полученных данных, можно сделать вывод, что в целом, атмосфера между сотрудниками благоприятная и приступая к коллективной работе, они не чувствуют себя «не в своей тарелке», что благотворно влияет на работоспособность каждого из сотрудников (рисунок 2.21).

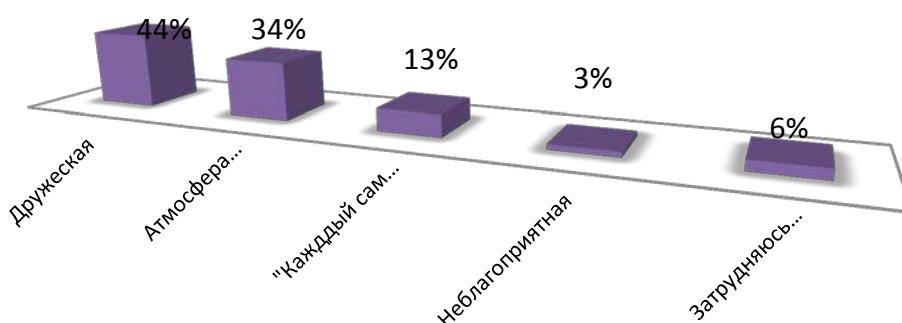


Рисунок 2.21. «Охарактеризуйте атмосферу, присущую вашему коллективу?»

### 2.3 Оценка эффективности деятельности организации с позиции конкурентоспособности предприятия ООО «Лифт Контроль»

Следующие два блока вопросов посвящены анализу эффективности деятельности и стратегии предприятия ООО «Лифт Контроль».

На вопрос о существовании у предприятия разработанной стратегии развития организации, респонденты ответили следующим образом: только 17% опрошенных осведомлены о наличии стратегии в организации, 83% не знают о существовании данной стратегии (рисунок 2.22). В результате анализа было выявлено, что стратегия на данном предприятии либо отсутствует, либо руководство не осведомило сотрудников о ее наличии.

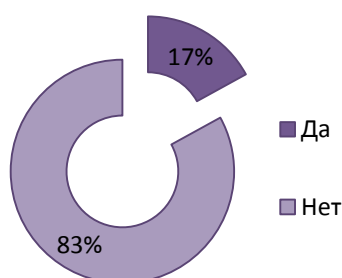


Рисунок 2.22. «Существует ли на предприятии разработанная стратегия развития организации?»

Результаты ответа на вопрос «На какой период времени Вам известны перспективы развития предприятия?» распределились следующим образом (рисунок 2.23):

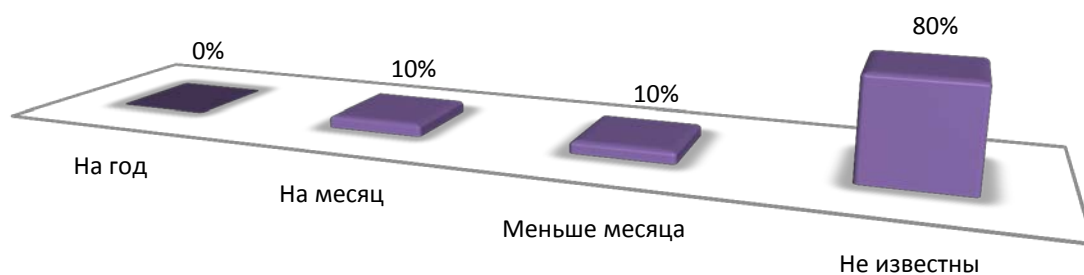


Рисунок 2.23. «На какой период времени Вам известны перспективы развития предприятия?»

Большинству опрошенных респондентов (80%) временные рамки перспектив развития предприятия не известны, 10% они известны меньше чем на месяц, 10% известны на месяц. Из вышеприведенных данных, можно сделать вывод, что единого мнения по поводу наличия стратегии развития у предприятия нет. Как следствие, снижается эффективность управления организацией, появляется разобщенность в действиях. Отсутствие единых ориентиров деятельности необходимо устранить.

Довольно однозначно и предсказуемо распределились результаты ответа на вопрос: «Принимали ли вы непосредственное участие в разработке стратегии предприятия?» 86% всех опрошенных респондентов ответили отрицательно на данный вопрос. Это говорит о том, что разработкой и выбором стратегии предприятия, занимается лишь компетентное в данном вопросе руководство организации ООО «Лифт Контроль» (рис. 2.24).

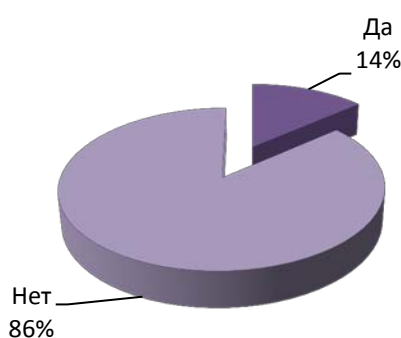


Рисунок 2.24. «Принимали ли вы непосредственное участие в разработке стратегии предприятия?»

Заключительный блок вопросов посвящен анализу конкурентоспособности организации ООО «Лифт Контроль».

На рисунке 2.25 представлены данные, посвященные оценке положению дел на предприятии ООО «Лифт Контроль», согласно диаграмме, 28% опрошенных считают, что положение дел на предприятии, скорее хорошее, чем плохое, 24%, утверждают, что дела на производстве обстоят хорошо, 5% сотрудников сочли положение дел на предприятии не достаточно хорошими, однако 43% всех сотрудников совсем не осведомлены о текущем состоянии

организации. Это свидетельствует о том, что чуть менее половины сотрудников не интересуется общим состоянием предприятия и не волнуют текущие проблемы.



Рисунок 2.25. «Как бы Вы оценили положение дел на Вашем предприятии?»

Ответы респондентов на вопрос: «Своевременно ли происходит сдача заказов по установке/ремонту лифтов?» распределились следующим образом: чуть меньше половины опрошенных сотрудников дали положительный ответ, 25% респондентов утверждают, что сдача объектов происходит не в сроки. 35% считают, что задержки в сдаче не всегда, но время от времени происходят. В целом, ситуация не критичная, но ей стоит уделить особое внимание, в противном случае, организация рискует потерять часть своих клиентов (рисунок 2.26).

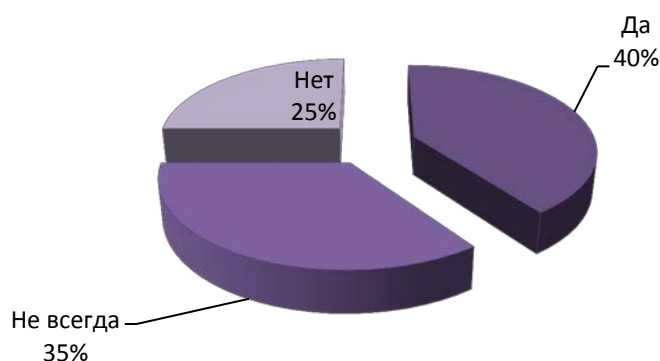


Рисунок 2.26. «Своевременно ли происходит сдача заказов по установке/ремонту лифтов?»

Согласно ответам респондентов на вопрос: «Можете ли вы перечислить своих основных конкурентов?» сложилась следующая ситуация: на пензенском рынке существует множество организаций, оказывающих услуги по ремонту и обслуживанию лифтов и лифтового оборудования. Анализируя результаты анкеты по данному вопросу, респонденты выделили 3 основных конкурента – это компания СМУП «Пензалифт», Специализированная организация ООО "Лифт-ганза", ООО «Премьер Лифт». Более подробный анализ представлен на рисунке 2.27.

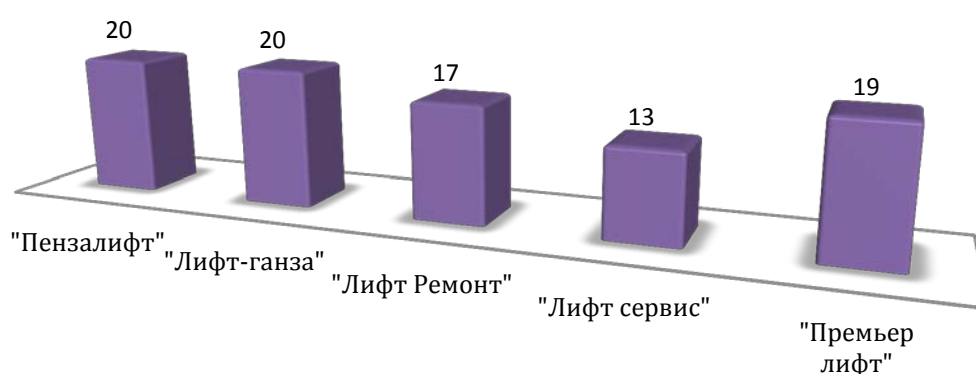


Рисунок 2.27. «Можете ли вы перечислить своих основных конкурентов?»

Знание конкурентов компании формирует дух соперничества и является для сотрудников стимулом к более качественному выполнению своих обязанностей. Понимание факта, что организация не является монополистом в данной сфере позволяет более ответственно относиться к клиентам и качественно выполнять свою работу.

Выводы, которые сформулированы на основе анализа ответа на вопрос: «Охарактеризуйте применяемые технологии на предприятии», свидетельствуют о том, что деятельность предприятия ООО «Лифт Контроль» базируется на применении некоторых передовых технологиях, а так же на традиционных широко применяемых технологиях. В условиях современного рынка, использования данных устаревших технологий, не позволяет ООО «Лифт Контроль» занять лидирующие позиции на Пензенском рынке услуг. Использование одних и тех же технологий и инструментов при монтаже

лифтового оборудования, без использования новейших технологий, чревато отсутствием роста спроса на данные услуги. Данные по этому вопросу приведены на рисунке 2.28.



Рисунок 2.28. «Охарактеризуйте применяемые технологии на предприятии»

В основном, монтаж пассажирского лифта в многоэтажном здании занимает ориентировочно 30 дней, грузового — до двух месяцев. Выбор метода монтажа лифта, отдельного узла зависит от конструкции данного узла и лифта в целом.

Согласно предоставленным данным, на предприятии планируется к введению система поощрения рационализаторства и изобретательства, об этом свидетельствуют данные, полученные в ходе анализа данного вопроса. Они представлены на рисунке 2.29. Поощрение инициативных работников будет благотворно влиять на качество выполняемой ими работы, а так же будет выступать дополнительным стимулом.

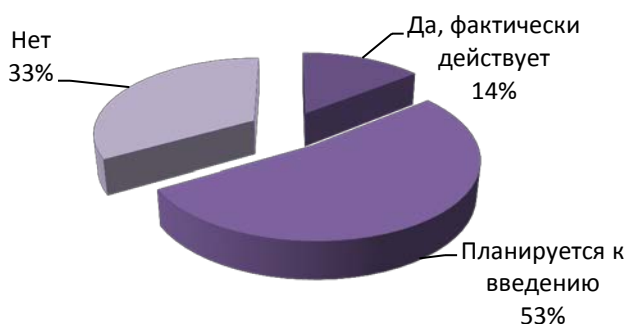


Рисунок 2.29. «Имеется ли на предприятии система поощрения рационализаторства и изобретательства?»

Заключительный вопрос в данном блоке посвящен размещению на предприятии ООО «Лифт Контроль» заказа, не являющегося профильной продукцией (рис.2.30).

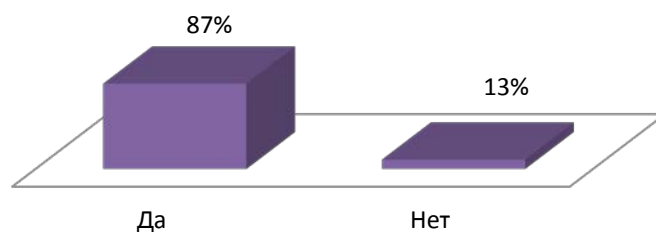


Рисунок 2.30. «Возможно ли размещение на предприятии заказа, не являющегося профильной продукцией?»

Согласно диаграмме, можно сделать вывод, что на предприятии есть ряд услуг, которые не соответствуют профилю данной организации, но, это не мешает основной, профильной работе предприятия. К таким услугам относятся: Видеонаблюдение в лифте;

- Видеонаблюдение в подъезде;
- Видеонаблюдение на улице;
- Видеонаблюдение на парковке;
- Видеонаблюдение в загородном доме;
- Видеонаблюдение на строящемся объекте;

Так же, мной был проведен анализ среди предприятий оказывающих услуги по ремонту и монтажу лифтов и лифтового оборудования, по количеству обслуживаемых объектов, и пришла к выводу, что, компания ООО «Лифт Контроль» входит в пятерку лидеров на пензенском рынке услуг, что является неплохим показателем, но тем не менее, наличие таких факторов как отсутствие рекламы, слабая разработка сайта предприятия, препятствуют выходу на новые ниши и освоению большей доли рынка из-за недостатка

спроса у подрядчиков и потенциальных партнеров. Данные приведены в таблице 2.2.

Таблица 2.2

№	Наименование организации	Количество обслуживаемых объектов
1.	СМУП «Пензалифт»	более 1500 лифтов
2.	Специализированная организация ООО "Лифт-ганза"	452 лифта
3.	ООО «Премьер Лифт»	Более 300 лифтов
4.	ООО «Лифт Контроль»	285 лифтов
5.	ООО «Лифт Ремонт»	84 лифта
6.	ООО «Лифт Сервис»	55 лифтов

Таким образом, при исследовании эффективности деятельности организации ООО «Лифт Контроль» с позиции конкурентоспособности, можно сделать вывод, что в целом ситуация на предприятии удовлетворительная.

1. ООО «Лифт Контроль» имеет квалифицированный, аттестованный персонал, современную производственную базу, аварийно-техническую службу и многоуровневую систему диспетчеризации.

2. На предприятии действует эффективная система мотивации. В целом, сотрудники удовлетворены зарплатой, и выполняемой работой.

3. Так как персонал преимущественно мужской, в коллективе сложилась простая, товарищеская атмосфера. Так же стоит отметить, что большинству опрошенных нравится работать в коллективе, это говорит о том, что сотрудников устраивают сложившиеся отношения в коллективе, следовательно, разногласия и недосказанности не мешают рабочему процессу.

4. Сотрудники своевременно проходят курсы повышения квалификации.

Среди негативных моментов, выявленных в ходе исследования, необходимо отметить:

1. Одной из важных проблем, является отсутствие четкой стратегии развития организации, вследствие этого, происходит снижение эффективности деятельности предприятия в целом.



2. Небольшой штат сотрудников, отсутствие необходимых должностей и частая смена деятельности, свидетельствуют о такой важной проблеме как, слабая система управлением и развитием персонала организации.

3. Деятельность предприятия ООО «Лифт Контроль» базируется на применении некоторых передовых технологиях, а так же на традиционных широко применяемых технологиях. Использование одних и тех же технологий и инструментов, чревато отсутствием роста спроса на данные услуги.

4. Несвоевременная сдача заказов по монтажу и установке лифтов и лифтового оборудования. Это чревато тем, что компания рискует потерять часть своих клиентов.

5. Так же серьезной проблемой является отсутствие рекламной политики компании. Вследствие чего, предприятие уступает своим конкурентам и теряет значительную часть прибыли.

### **ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЛИФТ КОНТРОЛЬ»**

#### **3.1 Мероприятия по повышению эффективности деятельности организации ООО «Лифт Контроль»**

Как показало исследование, роль конкурентоспособности в современных условиях значительно возрастает, особенно когда результаты деятельности организации в большей степени зависят от персонала.

В рамках выпускной квалификационной работы была рассмотрена система управления эффективностью деятельности организации ООО «Лифт Контроль», а также произведён анализ основных факторов, необходимых для формирования и реализации новой политики управления эффективностью деятельности предприятия с позиции конкурентоспособности.

Таким образом, основная цель нашего исследования – разработать перечень мероприятий, направленных на общее повышение конкурентоспособности организации, путем совершенствования системы управления персоналом. Данные мероприятия не только позволят удерживать уровень продаж услуг по монтажу и обслуживанию лифтов и лифтового оборудования на определённом уровне, но и значительно повысить его при минимизации затрат с использованием современных методов и технологий.

В результате исследования выявлено, что, в целом сегодняшние показатели эффективности деятельности компании ООО «Лифт Контроль» являются средними по предприятиям отрасли, но, в связи с изменяющимися рыночными условиями, встала необходимость принятия инновационных управленческих решений в области учёта и контроля эффективности деятельности компании, что в значительной мере позволит укрепить уровень финансовой эффективности.

В ходе исследования, был выявлен ряд проблем, в решении которых предприятие ООО «Лифт Контроль» очень нуждается.

Одной из наиболее насущных проблем, является отсутствие четко сформулированной стратегии развития предприятия. Размытые краткосрочные цели, которые ставит перед собой руководство ООО «Лифт Контроль» не позволят в полной мере повысить эффективность деятельности, сделать организацию по настоящему серьезным конкурентом на рынке услуг, и максимизировать прибыль компании.

Для выхода из сложившейся ситуации предприятию предлагается разработка эффективной стратегии диверсификации производства.

Внедрение данной стратегии, позволит компании определить и развить дополнительные направления бизнеса, отличающиеся от текущих производимых товаров и услуг. В условиях растущей конкуренции стратегия диверсификации производства становится отличным инструментом для управления рисками; позволяет избежать излишней фокусировки усилий на одном направлении работы компании.

При правильной реализации, стратегия диверсификации помогает сохранить работоспособность и прибыль компании в период экономического спада, стагнации или резкого изменения принципов работы отрасли. Стратегия может принести явные преимущества для фирмы и повысить стабильность бизнеса, но требует подробной оценки внутренних ресурсов компании, факторов окружающей среды и глубокого знания рыночных тенденций<sup>34</sup>. Ниже, в таблице 3.1 приведены основные характеристики предлагаемой стратегии развития предприятия.

Основные характеристики предлагаемой стратегии развития.

Таблица 3.1.

---

<sup>34</sup>Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом – 2012. С - 48.

Название стратегии	Суть	Направление стратегии	Необходимые мероприятия
Диверсификация производства	1. расширение ассортимента оказываемых услуг и переориентация рынков сбыта, освоение новых видов производств с целью повышения эффективности производства, получения экономической выгоды	1. выход на новые рынки (освоение других регионов); 2. освоение новых технологий (оказание услуг по установке эскалаторов); 3. создание эффективной маркетинговой стратегии.	1. закупка нового оборудования; 2. переобучение персонала; 3. разработка маркетинговых мероприятий.

Для реализации предложенного варианта необходима реализация следующих мероприятий:

- Мониторинг рынка в других регионах;
- Закупка необходимого оборудования;
- Обучение персонала новым технологиям;
- Разработка и реализация маркетингового плана.

Самым доступным способом для мониторинга рынка в интересующих регионах является сеть Internet. Посредством поиска провести анализ наличия компаний с аналогичным видом деятельности. И с наиболее выгодными условиями для себя, определиться с регионом, который нуждается в оказании данных услуг.

Существенное влияние на увеличение прибыли может оказать модернизация технического оборудования и инструментов, используемых в процессе монтажных работ. Так как, согласно предлагаемой стратегии диверсификации, планируется освоение новых технологий, ранее не

использованных в ООО «Лифт Контроль», необходимым этапом в реализации этого плана, становится закупка более современного оборудования, а так же оборудования для осуществления установки эскалаторов и подъемников.

Как упоминалось ранее, что данные технологии являются новшеством, как для самого предприятия, так и для персонала этой организации. И для оказания качественных и своевременных услуг, необходимо провести переквалификацию всего состава. Для этого необходимо:

- Организация обучения персонала по новому направлению;
- Реализация индивидуальных образовательных программ участников;
- Выезды на объекты для формирования практических навыков;
- Закупка необходимого методического материала.

Так же, одним из важных направлений деятельности является разработка маркетинговых мероприятий. Для этого в первую очередь необходимо выходить на целевых клиентов (строительные компании). Отправлять сотрудника с предприятия в строительные компании с целью заинтересовать потенциального клиента, рекламируя организацию и оказываемые услуги по установке и ремонту лифтов. В рамках реализации маркетинговых мероприятий, целесообразно осуществить модернизацию уже существующего сайта предприятия ООО «Лифт Контроль».

На сайте представлена информация не в полном объеме, с устаревшими данными, что, как следствие, дезориентирует и вводит в заблуждение потенциальных клиентов.

Обновлённый сайт может включить в себя следующие разделы, такие как:

- история компании;
- основные направления деятельности;
- дополнительно предоставляемые виды сервисов;
- информация для поставщиков;
- информация для заказчиков;
- информация о сертификатах;

- информация о реализованных или будущих проектах;
- контакты.

Таким образом, создание сайта и разработка универсальных форм для потенциальных поставщиков позволят компании улучшить процесс взаимодействия, как с поставщиками, так и с заказчиками ООО «Лифт Контроль». Так как на предприятии работает сотрудник, компетентный в данном вопросе, модернизация сайта не потребует серьезных вложений.

Реализация данной стратегии диверсификации, должна помочь вывести предприятие ООО «Лифт Контроль» на новый уровень, в значительной мере повысить эффективность деятельности компании, максимизировать прибыль, и закрепить свои позиции на рынке аналогичных услуг.

Следующей, немаловажной проблемой является, несвоевременная сдача заказов по монтажу и установке лифтов и лифтового оборудования. Это может быть связано с рядом факторов:

- отсутствие в наличии необходимых материалов для ремонта;
- нерациональное распределение времени;
- переоценка возможностей.

Для того чтобы сократить временной отрезок, требуемый для качественного выполнения работы, необходимо проанализировать, какие конкретно элементы/детали из устройства лифта и лифтового оборудования чаще всего выходят из строя, и исходя из этого, сформировать небольшой мини-склад запчастей. Это существенно увеличит скорость работы, за счет сокращения времени на ожидание поставки необходимой запчасти.

Нерациональное распределение времени и переоценка возможностей. В любом деле важно трезво оценивать ситуацию и свои способности, чтобы не потерять авторитет и репутацию в лице клиента.

Озвучивая временные рамки, за какой период будет выполнена работа, стоит учитывать все исходы событий, в том числе и непредвиденные ситуации.

К примеру, если в среднем, монтаж пассажирского лифта в многоэтажном здании занимает ориентировочно 25-30 дней, то окончательный срок сдачи

лифта стоит увеличить на 3-5 дней, чтобы в случае непредвиденных ситуаций, был запас времени на решение проблемы. Тем самым, бригада уложится в срок, и репутация компании не будет подорвана.

Подводя итог, можно сделать вывод, что создание эффективной стратегии диверсификации позволит компании значительно повысить эффективность деятельности организации, максимизировать прибыль, определить и развить дополнительные направления бизнеса, отличающиеся от текущих производимых товаров и услуг. Так же разработка и реализация маркетингового плана позволит привлечь к себе внимание, тем самым увеличить спрос на оказываемые услуги, и в дальнейшем расширить рынок сбыта. Ликвидация задержек сроков сдачи объектов, повысит репутацию организации, так же повысит спрос на оказываемые услуги и в целом повысит ее конкурентоспособность.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом на предприятии ООО «Лифт Контроль»**

Главное, что составляет сущность управления персоналом, - это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне предприятия, на создание условий для использования трудовых качеств работника (рабочей силы) в целях обеспечения эффективного функционирования предприятия и всестороннего развития занятых на нем работников.

Так как в ходе исследования было выявлено, что на предприятии существует такая проблема как слабая система управлением и развитием персонала, необходимо разработать ряд мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Согласно разделу 3.1, нами была разработана стратегия диверсификации, внедрение которой, позволит компании определить и развить дополнительные направления бизнеса, отличающиеся от текущих производимых товаров и услуг. Так как данное мероприятие подразумевает под собой существенные изменения в структуре компании, как в направлении деятельности, так и в кадровом составе. Согласно разработанной стратегии, уместно предложить ряд рекомендаций:

1. Необходимо расширение штата сотрудников, так как освоение новых регионов, требует дополнительной рабочей силы.

2. Введение новых должностей. По моему мнению, предприятию нахватает такого специалиста как маркетолог. Так как на предприятии существует проблема с продвижением на рынке, необходим грамотный специалист, способный профессионально подойти к решению данной проблемы.

3. Формирование кадрового резерва управленческого состава.

Подготовка компетентных руководителей позволит быстро создать профессиональную команду и начать работать с максимальной эффективностью, не затрачивая дополнительное время и силы на поиск руководящего состава, компетентность которого может не соответствовать основным требованиям организации;

Подготовка резерва должна включать ряд уровней:

1. Работа с линейными руководителями низшего звена управления.

На этом этапе к отобраннным линейным руководителям низшего звена (директор подразделения, менеджеры) присоединяется также часть работников, окончивших вечерние и заочные вузы, успешно работающих в своих коллективах и прошедших тестирование. В течение всего периода (2-3 года) с данной группой проводится конкретная целенаправленная работа. Они замещают отсутствующих руководителей, являются их дублерами, обучаются на курсах повышения квалификации.

После завершения этапа подготовки на основании анализа производственной деятельности каждого конкретного руководителя проводится



вторичный отбор и тестирование.

Успешно прошедшие второй отбор руководители после стажировки предлагаются для выдвижения на вакантные должности начальников структурных подразделений, их заместителей или зачисляются в резерв и при появлении вакансий назначаются на должности.

## 2. Работа с линейными руководителями среднего звена управления.

На данном этапе к уже сформировавшейся группе молодых руководителей присоединяются действующие перспективные начальники подразделений и их заместители. Работа строится по индивидуальным планам.

За каждым назначенным на должность руководителя среднего звена закрепляется наставник - руководитель высшего звена для индивидуальной работы с ним.

Руководитель-наставник совместно со специалистами подразделений на основании проведенного анализа личных качеств и профессиональных знаний, навыков претендента составляет для него индивидуальный план подготовки.

Ежегодно должно проводиться тестирование руководителя среднего звена, которое будет выявлять его профессиональные навыки, умение управлять коллективом, профессионально решать сложные производственные задачи. На основании анализа результатов тестирования конкретного руководителя выносятся предложения о дальнейшем продвижении по службе.

## 3. Работа с линейными руководителями высшего звена управления.

Назначение руководителей на высшие посты - это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, отвечающего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, а также организацию, должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях.

Ротация - это перемещение из одного подразделения организации в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на

должностях низового и среднего звена управления. Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе. Им будет заниматься специальная комиссия, состоящая из руководителей высшего звена с участием специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечением, при необходимости, независимых экспертов.

3. Для совершенствования системы управления персоналом, следует разработать мероприятия по развитию трудового потенциала в организации. В результате предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала в организации ООО «Лифт Контроль» создадутся условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, самодисциплины, у работников выработается привычка к взаимодействию и сотрудничеству.

#### Мероприятия по развитию трудового потенциала в организации ООО «Лифт Контроль»

Таблица 3.2

№ п/п	Мероприятие	Результат
1	Организация общей и профессиональной подготовки кадров	Повышение квалификации персонала, производительности труда и качества услуг
2	Адаптация работников на предприятии	Полное и эффективное использование потенциала работника и производственного коллектива в целом
3	Оценка деятельности и аттестация кадров, ориентация ее на поощрение и продвижение работников по результатам труда и ценности работника для предприятия	Повышение эффективности управления персоналом, достижение целей управления при сокращении издержек на рабочую силу.
4	Система развития кадров - их подготовка и переподготовка	Повышение гибкости в использовании работника на производстве, обеспечение профессионально-квалификационного

		роста через планирование рабочей (трудовой) карьеры
5	Улучшение межличностных отношений между работниками, между работниками, администрацией и общественными организациями	Закрепление работника на предприятии, формирование стабильного коллектива как условие окупаемости средств, затрачиваемых на рабочую силу (привлечение, развитие персонала)
6	Повышение социальной защиты работников	Обеспечение реализации желаний, потребностей и интересов работников в отношении содержания труда, условий труда, вида занятости, возможности профессионально-квалификационного и должностного продвижениям т.п.

Помимо мероприятий, необходимых для реализации стратегии диверсификации, и мер по развитию трудового потенциала персонала, на предприятии есть ряд проблем в мотивационной политике компании.

- При росте числа заказов основную часть оплаты труда должен занять не оклад, как на данный момент, а процентная ставка от каждого отдельного заказа и дополнительные премии при выполнении либо перевыполнении плана.
- Рекомендуется пересмотреть систему поощрений. Помимо премий, необходимо продумать критерии депремирования и прочих взысканий, особенно в том случае, когда на сроки выполнение заказа оказал прямое влияние именно человеческий фактор, а не форс-мажорные обстоятельства.

Подводя итоги, можно сделать вывод, что для совершенствования системы управления персоналом, необходимо провести мероприятия по развитию трудового потенциала сотрудников. В результате предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала в организации ООО «Лифт Контроль» создадутся условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, самодисциплины, у работников выработается привычка к взаимодействию и сотрудничеству.

Так же, в рамках разработанной стратегии диверсификации необходимо расширить штат сотрудников, так как освоение новых регионов, требует дополнительной рабочей силы, введение новых должностей, и формирование кадрового резерва управленческого состава.

Вести дополнительные премии при выполнении либо перевыполнении плана.

В результате предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала в организации ООО «Лифт Контроль» создадутся условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, что положительно скажется на эффективности деятельности в целом.

### **3.3 Оценка экономической эффективности проводимых мероприятий по повышению эффективности деятельности организации**

На сегодняшний день важными критериями успешного функционирования предприятия ООО «Лифт Контроль» является, грамотно разработанная стратегия, активное продвижение компании на рынке услуг, развитие персонала. Политика развития персонала является важным элементом для любой организации. Эффективность управления кадрами на предприятии определяется исходя из качества и своевременности выполнения закрепленных за ними обязанностей.

В рамках выпускной квалификационной работы, предполагается реализация мероприятий по нескольким направлениям, что позволяет обеспечить комплексность при достижении максимальной эффективности деятельности.

С целью принятия итоговых решений перед руководителями встаёт вопрос оценки соответствующих показателей эффективности, и в соответствии

с предложенными направлениями, необходимо предусмотреть определенные затраты.

Ниже представлены данные о затратах на осуществление мероприятий по повышению эффективности деятельности организации и управлением персонала на 2018 г.

В таблице 3.3 представлены затраты на осуществление внедрения разработанной стратегии развития предприятия.

Таблица 3.3

Мероприятие	Величина расходов, руб.
1. Освоение новых регионов (оплата командировочных расходов)	
Стоимость монтажа лифта	650 000
Оплата проезда сотрудников	17 000
Оплата транспортировки инструментов	3 200
Оплата проживания	8 000
Оплата питания	7 300
Всего, руб.	<b>685 500</b>
2. Освоение новых технологий (оказание услуг по установке эскалаторов)	
Оказание услуг по установке эскалаторов	1 373 225
Закупка более современного оборудования и инструментов	469 670
Всего, руб.	<b>1 842 895</b>
3. Обучение персонала новым технологиям	
– Организация обучения по новому направлению	10 500
– Реализация индивидуальных образовательных программ участников	32 200
– Выезды на объекты для наглядного примера	3 500
– Закупка необходимого методического материала.	12 500

Всего, руб.	<b>58 700</b>
4. Разработка маркетинговых мероприятий.	
– Модернизация сайта предприятия	20 500
– Выход на прямых клиентов (оплата проезда)	2 000
– Печать информационных буклетов, визиток	15 000
Всего, руб.	<b>37500</b>
<b>ИТОГО, руб.</b>	<b>2 624 595</b>

В таблице 3.4 представлены планируемые расходы на осуществление мероприятий по устранению задержек сроков в работе.

Таблица 3.4

Мероприятие	Величина расходов тыс.руб.
1. Формирование мини склада запчастей, чаще всего подверженных поломке.	
Ремни	30 700
Ролик-шкив	39 100
Двигатель привода дверей	177 500
Канатоведущий шкив	164 900
Лебедки	350 200
<b>ИТОГО, руб.</b>	<b>762 400</b>

Далее, в таблице 3.5 представлены расходы, направленные на реализацию мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом.

Таблица 3.5

Мероприятие	Величина расходов, руб.
Расширение штата сотрудников	630 000
Введение новых должностей	150 000

Дополнительные премии при выполнении либо перевыполнении плана	233 750
<b>ИТОГО, руб.</b>	<b>1 013 750</b>

Смета расходов ООО «Лифт Контроль» на разработанные мероприятия.

Таблица 3.6

Мероприятие	Величина расходов тыс.руб.
1.Реализация стратегии развития предприятия	<b>2 624 595</b>
3.Формирование мини склада запчастей	<b>762 400</b>
4.Мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом.	<b>1 013 750</b>
<b>ИТОГО, руб.</b>	<b>4 400 745</b>

Далее необходимо рассчитать эффективность реализации разработанных мероприятий.

Чистая прибыль ООО «Лифт Контроль» за 2017 год составила 9535731руб. Затраты на реализацию мероприятий по повышению эффективности деятельности компании запланированы в размере 4400745 руб.

Рассчитаем прогнозные значения показателя эффективности в трех вариантах: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный прогноз.

При пессимистичном прогнозе, прогнозе прибыль, полученная от реализации разработанных мероприятий составит 40% от чистой прибыли, и будет равна 3814292,4руб.

При реалистичном прогнозе, прибыль, полученная от реализации разработанных мероприятий составит 50%, и будет равна 4267865,5руб.

При оптимистичном прогнозе, прибыль, полученная от реализации разработанных мероприятий составит 60%, и будет равна 5721438,6руб.

Рассчитаем прогноз эффективности:

1. пессимистичный прогноз

$$\mathcal{E}_p = 3814292,4 / 4400745 * 100 = 86,7\%$$

2. реалистичный прогноз

$$\mathcal{E}_o = 4267865,5 / 4400745 * 100 = 96,9\%$$

3. оптимистичный прогноз

$$\mathcal{E}_o = 5721438,6 / 4400745 * 100 = 130,01\%$$

В целом, можно сделать вывод, что предложенные мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности организации, достаточно эффективны.

Таким образом, следует обобщить основные мероприятия, по повышению эффективности деятельности организации с позиции совершенствования системы управления персоналом:

1. Разработана стратегия диверсификации производства. Внедрение данной стратегия, позволит компании определить и развить дополнительные направления бизнеса, отличающиеся от текущих производимых товаров и услуг. В условиях растущей конкуренции стратегия диверсификации производства становится отличным инструментом для управления рисками; позволяет избежать излишней фокусировки усилий на одном направлении работы компании.
2. Предложен ряд мероприятий по повышению эффективности управлением персонала путем ввода новых должностей, расширения штата сотрудников, формирования кадрового резерва управленческого состава.
3. Были введены дополнительные премии при выполнении либо перевыполнении плана, это послужит дополнительным стимулом для сотрудников для более качественного и своевременного выполнения работ.
4. Так же, были предложены методы по оптимизации работы аварийной-ремонтной службы. Разработан план мер, по ликвидации задержек в сроках сдачи объектов.



5. Разработан план маркетинговых мероприятий, согласно которому, наиболее эффективным методом станет, необходимость прямого выхода на целевых клиентов, путем личного информирования об оказываемых услугах сотрудником предприятия. Также в рамках реализации маркетинговых мероприятий, предложено осуществить модернизацию уже существующего сайта предприятия ООО «Лифт Контроль».

6. Так же проведя расчеты эффективности отдачи от реализации разработанных мероприятий, мы выяснили, что при реалистичном прогнозе, эффективность отдачи будет составлять 119,2%, это говорит о том, что предложенные мероприятия, направленные на повышение эффективности деятельности организации, приносят для предприятия высокий экономический эффект.

Таким образом, можно сказать, что предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности организации на основе совершенствования системы управления персоналом, позволят ООО «Лифт Контроль» повысить эффективность деятельности предприятия, максимизировать прибыль, закрепить свои позиции, и стать достойным конкурентом на рынке услуг по ремонту и монтажу лифтов и лифтового оборудования не только в Пензе, но и в других регионах.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

В рамках данной выпускной квалификационной работы было проведено исследование эффективности деятельности организации на основе совершенствования системы управления персоналом с позиции конкурентоспособности, и были сделаны следующие выводы:

1. Определено, что конкуренция является необходимым условием существования рынка, она выступает фундаментом всей экономики рынка – дает возможность цене выполнять собственные функции координации, выступать индикатором наличия дефицита или излишков. Конкуренция выступает залогом повышения эффективности предпринимательства и экономического роста в стране.

2. Конкурентоспособность на рынке труда характеризует свойство человеческого капитала, определяющее меру удовлетворения рыночной потребности в труде. Развитие персонала должно быть непрерывным, включая в себя профессиональное обучение и повышение квалификации. Одним из основных направлений развития персонала предприятий является организация взаимосвязанных процессов развития конкурентоспособных и личностных способностей наемного работника.

3. Разработаны методические подходы к исследованию эффективности деятельности предприятия, на основе совершенствования системы управления персоналом с позиции конкурентоспособности, на основе специально разработанной анкеты, состоящей из пяти блоков. Главной целью исследования являлось изучение конкурентных преимуществ предприятия.

4. В данной работе, я воспользовалась методом анкетирования. Был проведен опрос респондентов, в результате которого, была собрана информация, которая в последующем была проанализирована, и на ее основе были сделаны обоснованные выводы. Было опрошено 20 сотрудников.

5. В результате проведенного исследования было выявлено, что:

– ООО «Лифт Контроль» имеет квалифицированный, аттестованный персонал, современную производственную базу, аварийно-техническую службу и многоуровневую систему диспетчеризации.

– Так как персонал преимущественно мужской (86%), в коллективе сложилась простая, товарищеская атмосфера. Так же стоит отметить, что большинству опрошенных нравится работать в коллективе (55%), это говорит о том, что сотрудников устраивают сложившиеся отношения в коллективе, следовательно, разногласия и недосказанности не мешают рабочему процессу.

6. На предприятии действует эффективная система мотивации. В целом, сотрудники удовлетворены зарплатой (60%), и выполняемой работой. Сотрудники своевременно проходят курсы повышения квалификации.

Среди негативных моментов, выявленных в ходе исследования, необходимо отметить:

7. Одной из важных проблем, является отсутствие четкой стратегии развития организации, вследствие этого, происходит снижение эффективности деятельности предприятия в целом.

8. Небольшой штат сотрудников, отсутствие необходимых должностей и частая смена деятельности, свидетельствуют о такой важной проблеме как, слабая система управления и развитием персонала организации.

9. Деятельность предприятия ООО «Лифт Контроль» базируется на применении некоторых передовых технологиях (46%), а так же на традиционных широко применяемых технологиях. Использование одних и тех же технологий и инструментов, чревато отсутствием роста спроса на данные услуги.

10. Несвоевременная сдача заказов по монтажу и установке лифтов и лифтового оборудования. Это чревато тем, что компания рискует потерять часть своих клиентов.

11. Так же серьезной проблемой является отсутствие рекламной политики компании. Вследствие чего, предприятие уступает своим конкурентам и теряет значительную часть прибыли.

Для решения вышеуказанных проблем, были разработаны следующие мероприятия:

12. Разработана стратегия диверсификации производства. Внедрение данной стратегия, позволит компании определить и развить дополнительные направления бизнеса, отличающиеся от текущих производимых товаров и услуг. В условиях растущей конкуренции стратегия диверсификации производства становится отличным инструментом для управления рисками; позволяет избежать излишней фокусировки усилий на одном направлении работы компании.

13. Для совершенствования системы управления персоналом, необходимо провести мероприятия по развитию трудового потенциала сотрудников. В результате предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала в организации ООО «Лифт Контроль» создадутся условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, самодисциплины, у работников выработается привычка к взаимодействию и сотрудничеству.

14. Так же, в рамках разработанной стратегии диверсификации необходимо расширить штат сотрудников, так как освоение новых регионов, требует дополнительной рабочей силы, введение новых должностей, и формирование кадрового резерва управленческого состава.

15. Вести дополнительные премии при выполнении либо перевыполнении плана.

16. Помимо премий, необходимо продумать критерии депремирования и прочих взысканий, особенно в том случае, когда на сроки выполнение заказа оказал прямое влияние именно человеческий фактор, а не форс-мажорные обстоятельства.

17. В результате предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала в организации ООО «Лифт Контроль» создадутся условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности,

мотивированности, самодисциплины, что положительно скажется на эффективности деятельности в целом.

18. Разработан план маркетинговых мероприятий, согласно которому, наиболее эффективным методом станет, необходимость прямого выхода на целевых клиентов, путем личного информирования об оказываемых услугах сотрудником предприятия. Также в рамках реализации маркетинговых мероприятий, предложено осуществить модернизацию уже существующего сайта предприятия ООО «Лифт Контроль».

19. Был проведен расчёт экономической эффективности, в результате которого было выявлено, что, при реалистичном прогнозе, эффект от разработанных мероприятий составляет 96,9%.

Таким образом, можно сказать, что предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности организации на основе совершенствования системы управления персоналом, позволят ООО «Лифт Контроль» повысить эффективность деятельности предприятия, максимизировать прибыль, закрепить свои позиции, и стать достойным конкурентом на рынке услуг по ремонту и монтажу лифтов и лифтового оборудования не только в Пензе, но и в других регионах.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абрамов В.Л. Маркетинговое управление конкурентоспособностью экономических систем / В.Л. Абрамов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - №5.
2. Азоев Г.Л. Конкуренция: Анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев М.: Центр экономики и маркетинга. - 2014. - 316 с.
3. Алещенко В.В. Теоретико-методологические вопросы конкурентоспособности экономической системы / В.В. Алещенко // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - №1. - С. 16-19
4. Ахматова М. Теоретические модели конкурентоспособности / М. Ахматова // Маркетинг. - 2016. - №4. - С. 25-38.
5. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л.В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. - 2017. - №4. - С. 54-59
6. Бахматова Т.Г. Оценка конкурентоспособности работников с позиций обладания ресурсным потенциалом трудовой мобильности // Проблемы повышения конкурентоспособности трудовых ресурсов: Материалы межрегиональной научно-практической конференции. — Бийск: Печатный двор, 2015. — С. 58—59.
7. Башев Г.Л. "Маркетинг" / Г.Л. Башев. - СПб.: Изд. ПИТЕР. - 2016. - 639 с.
8. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность, как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. -2015. -№1. -С. 46-53.
9. Боровских Н. Конкурентные стратегии: методологии, формирования и развития / Н. Боровских // Маркетинг - 2015. - №2. -С. 37-48.

10. Вирина И.В. Формирование и развитие конкурентоспособности молодых специалистов на рынке труда: автореф. дис. канд. экон. наук / М., 2016. - 46 с.
11. Воронов А. Формы и методы неценовой конкуренции в современных условиях хозяйствования / А. Воронов // Маркетинг. - 2016 - №3. - С. 17-21.
12. Галузо Е.А. Развитие конкурентоспособности персонала строительных организаций: дис. канд. экон. наук / Е.А. Галузо. - М., 2015. - 234 с.
13. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения / А. Глухов // Маркетинг. - 2016. - №2. - С. 56-59.
14. Головачев А. С. Конкурентоспособность организации; Высшая школа - Москва, 2012. - 320 с.
15. Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности/ Учеб. Пособие / Е.А. Горбашко. - СПб.: Изд-во ГУЭФ. - 2017. - 553 с.
16. Егоршин, А.П. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие / А.П. Егоршин. – М.: ИНФА-М, 2015. – 464 с.
17. Квасникова В. В., Жучкевич О. Н. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум; Инфра-М, Новое знание - Москва, 2013. - 192 с.
18. Клейнер Г.Б. Стратегическая конкурентоспособность предприятий// Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №1. - С. 10-16.
19. Комлев Е. Б. Анализ конкурентоспособности товаров/ Е. Б. Комлев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - №3. - С. 45-59.
20. Круг Э.А. Характеристика факторов, влияющих на конкурентоспособность персонала // Власть и управление на Востоке России. – 2012. - №3 (48). - С.241-246
21. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг; Юрайт - Москва, 2013. - 448 с.
22. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность» и «управление конкурентоспособностью» //

Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - №2. - С. 91-94.

23. Маслова И.С. Эффективная занятость и рынок рабочей силы // Вестник статистики. — 2013. — № 1—2.

24. Межевов А. Оценка конкурентоспособности фирмы / А.Межевов // Маркетинг. - 2015. - №5. - С.24-31.

25. Менеджмент. Государственная итоговая аттестация бакалавров: учебно-методическое пособие для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Под ред. С.Д. Резника, О.А. Сазыкиной. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 183 с.

26. Мишин А.К. Конкурентоспособность рабочей силы региона: состояние и пути решения проблемы // Проблемы повышения конкурентоспособности трудовых ресурсов: Материалы межрегиональной научно-практической конференции. — Бийск: Печатный двор, 2014. — С. 25—26.

27. Модернизация и конкурентоспособность российской экономики; Алетейя - Москва, 2010. - 368 с

28. Молл Е.Г. Опорные материалы к курсу «Управление персоналом» / Управление карьерой менеджера. – Спб.: Питер, 2013 – 352 с.

29. Носкова М.В. Ключевые факторы управления развитием кадрового потенциала сельского хозяйства / М.В. Носкова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2014. - №4. – С. 109-112.

30. Парамонова Т. Н., Красюк И. Н. Конкурентоспособность предприятия розничной торговли; КноРус - Москва, 2012. - 120 с.

31. Петрова М.А. Конкурентоспособность компании как ее жизнеспособность. // Российское предпринимательство. - 2014.- № 5. Ч. 1. - С. 29-33.

32. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2010. — 720с.



33. Портер М. Конкуренция/ Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов.-М.,2000.-с 65-66.

34. Предводителева М.А. Подходы к управлению качеством: фокус на потребителя / М.А. Предводителева // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015.-№2.-С. 90-100.

35. Проведение, оформление и представление результатов исследования: учебное пособие / С.Д. Резник, С.Н. Макарова, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2017. – 112 с.

36. Проведение, оформление и представление результатов исследования: методические указания для самостоятельной работы студентов. / С.Д. Резник, С.Н. Макарова, О.А. Сазыкина. – Пен-за: ПГУАС, 2017. – 25 с.

37. Проведение, оформление и представление результатов исследования: методические указания по подготовке к зачету. / С.Д. Резник, С.Н. Макарова, О.А. Сазыкина. – Пен-за: ПГУАС, 2017. – 13 с.

38. Рубин Ю. Стратегия конкурентоспособного поведения субъектов предпринимательства: поиск рационального выбора Ю. Рубин // Общество и экономика. - 2016. - №2. - С.65-83.

39. Рябов В.И. Качество - важнейший фактор конкурентоспособности В.И. Рябов, А.Д. Немцев // ЭКО. - 2017. - №4. - С. 153-156.

40. Савельева Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебное пособие. - Ростов н/Д.: Феникс, 2017. - 382 с.

41. Сапиженко В.В. Формирование конкурентоспособности управленческого персонала крупных промышленных предприятий: дис. канд. экон. наук. / В.В. Сапиженко. - Иркутск, 2014. - 147 с.

42. Саруханов Э.Р., Сотникова С.И. Маркетинг персонала на предприятии // Проблемы теории и практики управления. — 2015 — №1. — с. 92.

43. Сергеев А.А. Оценка конкурентоспособности персонала организации как ценностно-ориентированной структуры. Экономические науки. – 2014, N № 9 (106).-С.33-38.

44. Соловьева Ю.П. Концепция внутреннего маркетинга // Маркетинг в

России и за рубежом. - 2013. - №4.

45. Сорокина Т. Оценка эффективности каналов сбыта / Сорокина Т. // Продажи. - 2015. - №6. - С. 46-51.

46. Сотникова С. И. Управление карьерой: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 408 с.

47. Сотникова С.И. Конкурентоспособность рынка труда: генезис социально-экономического содержания / С.И. Сотникова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2016. - № 2. – С. 95-108.

48. Сотникова С.И., Немцева Ю.В. Конкурентоспособность персонала как объект управления // Вестник Омского университета: Серия «Экономика». — Выпуск №4. — 2013.

49. Таганов Д.Н. Информация как основной фактор формирования конкурентной стратегии / Д.Н. Таганов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №1. - С. 10-16.

50. Управление персоналом организации. Под ред. Кибанова А.Я., 4-е изд., доп. и перераб. – М.:2012 -695 с.

51. Управление персоналом. Государственная итоговая аттестация бакалавров: учебно-методическое пособие для направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом» / Под ред. С.Д. Резника, О.А. Сазыкиной. – Пенза: ПГУАС, 2017.

52. Уруков В. Правовая основа обеспечения конкурентоспособности промышленных предприятий / Хозяйство и право. - 2016. - №8. -С. 86-91.

53. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность России и подготовка кадров / Общество и экономика. - 2017. - №10-11. - С. 104-116.

54. Философова Т. Г., Быков В. А. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность; Юнити-Дана - Москва, 2013. - 296 с.

55. Фомиченкова Л.В. Оценка конкурентоспособного потенциала промышленного предприятия / ЭКО. - 2016. - №10. - С.179-186.

56. Хохлова И.И. Классификация факторов конкурентоспособности работника // Российское предпринимательство. — 2015. — № 11 Вып. 1 (195). — с. 52-56.

57. Цветков В.Я., Пушкарева К.А. Компетенции и конкурентоспособность персонала // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2015.- №1 . - с. 85-86

58. Чаплина А. Конкурентоспособность как интегральный показатель эффективности предприятия / Проблемы теории и практики управления. - 2016. - №3. - С. 108-113.

59. Шукшин М.А. Оценка конкурентоспособности предприятия с дивизиональной структурой управления / Менеджмент в России и за рубежом. - 2006. - №1. - С. 58-63.

60. Экономика предприятия/Под ред. проф. Н.А. Сафронова. - М.: «Юристъ». - 2017. - 584с.

61. Эренберг Р.Дж., Смит Р. Современная экономика труда. Теория и государственная политика. — М., 2013. — 776 с.

62. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебно-практическое пособие / Юданов А.Ю. - М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». - 2015. - 419 с.

63. Ядов В.А. Социологическое исследование: Методология, программа, методы / В. А Ядов. Самара: Издательство «Самарский университет». - 2015. - 199 с.

64. Ясин Е., Яковлев А. Конкурентоспособность и модернизация российской экономики / Е. Ясин, А. Яковлев // Вопросы экономики. - 2017.- №7.- С. 4-9.

65. Баумгартен Л.В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции // Маркетинг в России и за рубежом – 2015. С - 48

## ГЛОССАРИЙ

1. Анализ SWOT— анализ сильных и слабых сторон предприятия, оценка его возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее предприятию шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию и т.п. Угроза — это то, что может нанести ущерб предприятию, лишить его существующих преимуществ: появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

2. Аутсорсинг — стратегия управления компанией, направленная на передачу ведения функционально необходимых, но не основных направлений в деятельности организации компаниям, специализирующимся в этом конкретном роде деятельности;

3. Качество услуги — это совокупность характеристик услуги, определяющих ее способность удовлетворять установленные или предполагаемые потребности потребителя. Качество услуги во многом зависит от качества обслуживания потребителей.

4. Конкурентное преимущество - активы и другие достоинства фирмы, дающие ей преимущество над конкурентами.

5. Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) — совокупность работ, направленных на получение новых знаний и практическое применение при создании нового изделия или технологии.

6. Прогнозируемая конкурентоспособность — это ожидаемая способность товаров удовлетворять потребности. Для определения прогнозируемой конкурентоспособности используются показатели, нормируемые стандартами, техническими условиями, предусмотренные при разработке и проектировании или свойственные товарам, занимающим доминирующее положение на рынке (например, цена лидера).

7. Реальная конкурентоспособность — это фактическая способность товаров удовлетворять потребности. Для оценки реальной конкурентоспособности должны определяться действительные значения

показателей с помощью эмпирических методов, экспертных оценок, измерения и т.д.

8. Реклама – это распространяемая в любой форме с помощью любых средств информация о физических или юридических лицах, товарах, идеях и начинаниях, которая предназначена для определенного круга лиц и предназначена формировать или поддерживать интерес к этим физическим или юридическим лицам, товарам, идеям и начинаниям и способствовать реализации товаров, идей и начинаний.

9. Сегментация рынка – разделение рынка на участки (сегменты) в соответствии с наиболее существенными характеристиками самих потребителей.

10. GAP-анализ— это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны, препятствующие развитию, и оценить степень готовности компании к выполнению перехода текущего состояния к желаемому.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

Анкета «Анализ конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования системы управления персоналом с позиции конкурентоспособности»

Здравствуйте, уважаемый респондент! Вашему вниманию предлагается анкета на тему «Анализ конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования системы управления персоналом с позиции конкурентоспособности». Анкета состоит из пяти блоков.

Прежде чем ответить на вопрос, внимательно прочитайте все варианты ответов и выберите наиболее приемлемый для Вас. Анкета анонимна, Ваши ответы будут обработаны статистически.

Мы просим Вас не пропускать вопросы и отвечать искренне. Спасибо за понимание.

### ***БЛОК 1. ЛИЧНЫЕ ДАННЫЕ УЧАСТНИКОВ ОПРОСА.***

---

#### ***1. УКАЖИТЕ ВАШ ВОЗРАСТ:***

1. до 20 лет;
2. 20-25 лет;
3. 26-30 лет;
4. 31-35 лет;

#### ***2. УКАЖИТЕ ВАШ ПОЛ:***

1. мужской;
2. женский.

#### ***3. УКАЖИТЕ УРОВЕНЬ СВОЕГО ОБРАЗОВАНИЯ:***

3. высшее;
4. неполное высшее;
5. среднее специальное;
6. среднее.

#### ***4. УКАЖИТЕ ПРОФИЛЬНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ СВОЕГО ОБРАЗОВАНИЯ:***

1. Техническое
2. Гуманитарное
3. Экономическое
4. Управленческое
5. Свой вариант ответа \_\_\_\_\_

**5. ОБЩИЙ СТАЖ РАБОТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ ООО «ЛИФТ КОНТРОЛЬ»:**

7. до 6 месяцев;
8. от 6 месяцев до 1 года;
9. 1-2 года;
10. 2-3 года;
11. 3 и более.

**6. ЗАНИМАЕМАЯ ВАМИ ДОЛЖНОСТЬ В КОМПАНИИ ООО «ЛИФТ КОНТРОЛЬ»:**

\_\_\_\_\_

**БЛОК 2. СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА И МОТИВАЦИИ.**

---

**1. ЧТО ДЛЯ ВАС ЯВЛЯЕТСЯ НАИБОЛЕЕ ВАЖНЫМ И ЦЕННЫМ В РАБОТЕ?**

*(напротив каждого варианта ответа, расставьте баллы от 1 до 9, где 1-минимальный балл, 9-максимальный балл)*

1. Перспективы собственного развития, возможность личного и профессионального роста
2. Высокая заработная плата
3. Хорошие условия труда: близость к дому, нормальные бытовые условия, приемлемый график рабочего времени
4. Гарантия стабильности, постоянной занятости, социальной защищенности и уверенности в будущем.
5. Важная, осмысленная, содержательная и интересная работа, которую я выполняю.
6. Хорошие отношения с начальством и коллегами, возможность дружеского общения, принадлежность к известной, успешной, престижной компании.

## ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛ. 1

7. Возможность самому определять методы и способы решения рабочих заданий, самостоятельно планировать время и усилия на их выполнения.

8. Признание моих успехов и достижений в работе со стороны коллег и руководства

9. Развитая система социальных льгот, пособий и поддержки со стороны компании

### **2. КАКИЕ ФОРМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА СУЩЕСТВУЮТ В ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ?**

1. Выдача премий по итогу проделанной работы

2. Организация совместных праздников

3. Повышение заработной платы

4. Повышение по должности

5. Благодарственные письма (дипломы, сертификаты)

### **3. ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (ПРЕМИИ) ВЫ ПОЛУЧАЕТЕ:**

1. Как регулярное дополнение к зарплате

2. За успешное выполнение работы (проекта, задания)

3. Нерегулярно

4. Не получали премии

### **4. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ СИСТЕМОЙ МОТИВАЦИИ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ В ООО «ЛИФТ КОНТРОЛЬ»?**

1. Вполне удовлетворен

2. Скорее удовлетворен, чем нет

3. Совершенно не удовлетворен

### **5. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ЦЕЛОМ СВОЕЙ НЫНЕШНЕЙ РАБОТОЙ?**

1. Вполне удовлетворен

2. Скорее удовлетворен, чем нет

5. Совершенно неудовлетворен

### **6. УДОВЛЕТВОРЕННЫ ЛИ ВЫ В ЦЕЛОМ СВОЕЙ ЗАРПЛАТОЙ?**



1. Вполне удовлетворен
1. Скорее удовлетворен, чем нет
2. Не могу сказать, удовлетворен или нет
3. Скорее неудовлетворен
4. Совершенно неудовлетворен

**7. ВАША ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ:**

1. Полностью соответствует выполняемой Вами работе
2. В основном соответствует Вашим реальным обязанностям
3. Не соответствует реально выполняемой Вами работе
4. Вы не знакомы с содержанием должностной инструкции

***БЛОК 3. КВАЛИФИКАЦИЯ И МИКРОКЛИМАТ.***

---

***1. ИМЕЕТЕ ЛИ ВЫ НЕОБХОДИМЫЕ НАВЫКИ И КВАЛИФИКАЦИЮ ДЛЯ РАБОТЫ НА ДРУГИХ РАБОЧИХ МЕСТАХ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?***

1. да
2. нет

***2. КАК ЧАСТО ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД ВАМ ДОВОДИЛОСЬ РАБОТАТЬ НА ДРУГИХ РАБОЧИХ МЕСТАХ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?***

1. Несколько раз в неделю
2. Несколько раз в месяц.
3. Каждый месяц
4. Каждые несколько месяцев
5. Еще реже
6. Никогда

***3. КАК ЧАСТО ВЫ ПРОХОДИТЕ ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ?***

1. Раз в полгода.
2. Один раз в год
3. Два раза в год
4. Не проходил

***4. КТО ПРОВОДИТ ВАМ КУРСЫ ПО ПОВЫШЕНИЮ КВАЛИФИКАЦИИ?***

1. Самостоятельно
2. Тренинговая компания
3. Непосредственный руководитель

***5. КАК БЫ ВЫ В ЦЕЛОМ ОЦЕНИЛИ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЯМИ И РАБОТНИКАМИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?***

1. Хорошие
2. Ни плохие, ни хорошие
3. Плохие
4. Затрудняюсь ответить

***6. КАК БЫ ВЫ В ЦЕЛОМ ОЦЕНИЛИ ОТНОШЕНИЯ МЕЖДУ СОТРУДНИКАМИ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?***

1. Хорошие
2. Ни хорошие, ни плохие
3. Плохие
4. Затрудняюсь ответить

***7. ВАМ НРАВИТСЯ РАБОТАТЬ В ВАШЕМ КОЛЛЕКТИВЕ?***

1. Да
2. Нет
3. Затрудняюсь ответить

***8. ОХАРАКТЕРИЗУЙТЕ АТМОСФЕРУ, ПРИСУЩУЮ ВАШЕМУ КОЛЛЕКТИВУ***

1. Дружеская
2. Атмосфера взаимного уважения
3. «Каждый сам за себя»
4. Неблагоприятная

***БЛОК 4. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ.***

---

***1. СУЩЕСТВУЕТ ЛИ У ПРЕДПРИЯТИЯ РАЗРАБОТАННАЯ СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ?***

1. Да
2. Нет

***2. СРОКОМ, НА КАКОЙ ПЕРИОД ВРЕМЕНИ ВАМ ИЗВЕСТНЫ ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ:***

1. На год
2. На месяц
3. Меньше месяца
4. Не известны

***3. ПРИНИМАЛИ ЛИ ВЫ НЕПОСРЕДСТВЕННОЕ УЧАСТИЕ В РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ?***

1. Да
2. Нет

***БЛОК 5. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.***

---

***1. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ ПОЛОЖЕНИЕ ДЕЛ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?***

1. Хорошее
2. Скорее хорошее, чем нет
3. Затрудняюсь оценить
4. Скорее плохое, чем хорошее

**2. СВОЕВРЕМЕННО ЛИ ПРОИСХОДИТ СДАЧА ЗАКАЗОВ ПО УСТАНОВКЕ/РЕМОНТУ ЛИФТОВ?**

1. Да
2. Не всегда
3. Нет

**2. КАК БЫ ВЫ ОЦЕНИЛИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОКАЗЫВАЕМЫХ УСЛУГ НА ВАШЕМ ПРЕДПРИЯТИИ?**

1. Конкурентоспособность продукции высокая
2. Конкурентоспособность средняя
3. Скорее продукция неконкурентоспособна
4. Затрудняюсь оценить

**3. МОЖЕТЕ ЛИ ВЫ ПЕРЕЧИСЛИТЬ СВОИХ ОСНОВНЫХ КОНКУРЕНТОВ?**

*(перечислите одну, или несколько компаний)*

---

**4. ОХАРАКТЕРИЗУЙТЕ ПРИМЕНЯЕМЫЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ ТЕХНОЛОГИИ:**

1. Деятельность предприятия базируется на технологиях мирового уровня
2. В деятельности предприятия применяются некоторые передовые технологии
3. Деятельность предприятия базируется на широко применяемых, традиционных технологиях
4. Технологии, используемые предприятием, существенно устарели

**5. ИМЕЕТСЯ ЛИ НА ПРЕДПРИЯТИИ СИСТЕМА ПОощРЕНИЯ РАЦИОНАЛИЗАТОРСТВА И ИЗОБРЕТАТЕЛЬСТВА:**

1. Да, фактически действует
2. Планируется к введению
3. Нет

**6.ВОЗМОЖНО ЛИ РАЗМЕЩЕНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ ЗАКАЗА, НЕ ЯВЛЯЮЩЕГОСЯ ПРОФИЛЬНОЙ ПРОДУКЦИЕЙ, ИЛИ ЗАКАЗА, В РЕАЛИЗАЦИИ КОТОРОГО УЧАСТВУЮТ ЛИШЬ НЕКОТОРЫЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ (Т.Е. НЕПОЛНЫЙ ЦИКЛ ПРОИЗВОДСТВА) И Т.Д.:**

1.Да

2.Нет

---

**Большое спасибо за участие в анкетном опросе!**

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Отпечатано в 1 экземпляре.

Библиографический список включает 65 источников.

Один экземпляр сдан в архив университета.

«15» июня 2018 г.

---

*(подпись автора работы)*

---

Милованова О.А.