### Мотивационное управление как фактор повышения конкурентоспособности ООО «Аква-Стайл»

2017

Содержание

Введение

. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

.1 Понятие, сущность и основные виды конкурентоспособности

.2 Мотивация как фактор повышения конкурентоспособности

.3 Методы анализа конкурентоспособности предприятия

. Анализ зарубежного и отечественного рынка систем водоочистки

.1 Оценка зарубежного рынка систем водоочистки

.2 Анализ российского рынка систем водоочистки

.3 Конкурентный анализ рынка Тюменской области

. Анализ конкурентоспособности управления мотивацией в ООО «Аква-Стайл»

.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Аква-Стайл»

.2 Оценка системы мотивации персонала

.3 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности системы мотивации

Заключение

Библиографический список

Приложения

# Введение

В условиях новой экономики наиболее важным резервом роста экономических показателей деятельности предприятий выступает рост стоимости и повышение эффективности использования человеческих ресурсов. Практика жесткого регулирования экономических процессов продемонстрировала свою неэффективность, поскольку не обеспечивала нормального воспроизводства рабочей силы, и не активизировала стимулы и мотивы к результативности труда. Все это как никогда нуждается в разработке особого мотивационного механизма, который должен учитывать такие факторы, как сложность труда, творческая активность, базироваться на нестандартных подходах к поиску эффективных стимулов к разработке и внедрению инноваций, привлечения высококвалифицированных кадров, развития конкурентоспособности персонала и, вместе с тем, гибко реагировать на требования рынка.

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

Управление мотивацией требует сосредоточения внимания на проблеме создания эффективной системы управления персоналом, в которой формируется необходимый уровень мотивированности работников к эффективному труду. Необходимость поиска путей совершенствования процесса управления мотивацией персонала на предприятиях обусловлено рядом факторов, где одним из весомых является стимулирование производительного труда. Вопросам мотивации посвящены труды многих отечественных и зарубежных ученых, а именно: Бакировой Г.Х., Беликовой И.П., Головачева А.С., Дейнеки А.В., Ковальской К.В., Мелихова Ю.Е., Федоренко Т.М. и др.

Цель выпускной квалификационной работы - разработать мероприятия по повышению эффективности управления мотивацией на предприятии.

Для того, чтобы достичь указанных целей, необходимо решить ряд задач:

раскрыть теоретические аспекты конкурентоспособности предприятия;

провести анализ зарубежного и отечественного рынка систем водоочистки;

оценить систему мотивации персонала предприятия;

разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности системы мотивации.

Объект исследования - система мотивации на примере ООО «Аква-Стайл».

Предмет исследования - механизмы управления конкурентоспособностью мотивации персонала предприятия.

Методика исследования данной темы включает в себя: анализ литературы, связанной с изучением проблем мотивации, анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации по данному вопросу, ситуационный и системный подход, применение логического, сравнительного, структурного и функционального анализа источников.

**Фитнес на дому**



[**http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml)

1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятия

## 1.1 Понятие, сущность и основные виды конкурентоспособности

Понятие конкуренции является неотъемлемой частью рынка и обязательным условием его функционирования. Именно конкуренция является тем фактором, который побуждает предприятия ориентироваться на потребности рынка, ставит перед ними выбор. Конкуренция выступает движущей силой развития общества и главным инструментом совершенствования продукции, ее обновления и повышения качества.

В разрезе основной цели - получение прибыли - предприятия используют все возможные преимущества и возможности для достижения максимальных результатов. Поэтому исследования развития конкуренции и всех ее компонентов будет эффективным, если будет строиться на законах общей теории. Именно этим и объясняется высокая внимание к одной из основных экономических категорий - конкуренция[1, с.48].

Согласно концепции маркетинга, для того чтобы достичь конкурентного преимущества организации разрабатывают предложения, которые удовлетворяют потребности целевых покупателей больше чем предложения конкурентов. Таким образом, маркетинговые стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, а также и стратегии конкурентов. Первым этапом в этом направлении является анализ конкурентов, а вторым - разработка конкретных стратегий, которые позволяют организации занимать прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наиболее сильное преимущество перед конкурентами.

Постичь сущность понятия конкурентоспособность невозможно без исследования его этимологии. Поскольку местом возникновения теории конкурентоспособности были США, именно английский язык следует считать первичной в контексте происхождения этого слова.

Глагол «compete» (с англ. «конкурировать»), которое лежит в основе слова «competitiveness» (с англ. «Конкурентоспособность»), является производным от латинского «competere». Последнее состоит из приставки «com», что означает совместное действие и глагола «peter», которое с латыни буквально переводится как «стремиться». То есть исходным переводом глагола «конкурировать» можно считать «совместно стремиться к чему-то» [8, с.95]. Конкурентоспособность является понятием, в основу которого положено соперничество двух или более субъектов, стремящихся достичь одной цели. Следует отметить, что в такой трактовке речь идет не только о борьбе за единоличное достижения цели, но и возможность получения желаемого результата одновременно обеими конкурентами.

Согласно современного перевода отечественное слово «конкурентоспособность» в английском языке имеет два аналога: «competitiveability» и «competitiveness». Первый вариант обычно используется в естественных науках. Однако, практически все ссылки отечественных и российских экономистов касаются второго перевода, который буквально означает «конкуренция». Учитывая это, а также учитывая тот факт, что далеко не все определения конкурентоспособности в англоязычных источниках связаны именно с возможностью или способностью (на английском «ability»), используемый в настоящее время перевод можно оценить как достаточно условным. Это вызывает необходимость или подтверждения или отрицания традиционной интерпретации исследуемого понятия[14, с.91].

Определение какого-либо понятия должен передавать его содержание, которое отражает совокупность отличных и наиболее существенных свойств, признаков и отношений явления. Идентификацию характеристик конкурентоспособности, по нашему мнению, целесообразно осуществлять на основе анализа типичных групп ее трактовок. В этом контексте интерес вызывают результаты исследования итальянских экономистов Д. Депперу и Д. Сератто, которые предложили двухфакторную классификацию существующих дефиниций. Так, определение конкурентоспособности на уровне предприятия они разделили в зависимости от понимания ее сущности, а также от подхода к ее анализу. По первому признаку мнения ученых сгруппированы на те, которые рассматривают изучаемое явление как: 1) основу, своеобразный двигатель, предпринимательской деятельности и акцентируют внимание на внутренних и внешних источниках конкурентных преимуществ;

) результат использования конкурентных преимуществ, который характеризуется совокупностью соответствующих индикаторов (показателей) успешности хозяйствования.

С точки же зрения, другого классификационного признака исследования конкурентоспособности осуществляется на основе анализа, который имеет или статический или динамический характер. В первом случае считается, что конкурентоспособность предприятия формируется на основе его ресурсов (в т.ч. способностей), в другом - на основе процессов. Результаты распределения определений конкурентоспособности, на которыечаще всего ссылаются как отечественные, так и зарубежные авторы приведены в табл. 1.1.

Осуществление любой хозяйственной деятельности требует использования соответствующих ресурсов и способностей. В то же время, следует отметить, что только их наличие не является залогом конкурентоспособности предприятия. Обобщая выводы ученых, можно сказать, что ресурсы и способности являются источником конкурентных преимуществ, а сама конкурентоспособность представляет собой результатиспользование последних, который можно идентифицировать и проанализировать только путем его количественной оценки. Следовательно, при определении конкурентоспособности необходимо учитывать все ее упомянутые характеристика, а именно: зависимость от конкурентных преимуществ и их источников; преобразования конкурентных преимуществ фирмы на ее конкурентоспособность; количественное выражение конкурентоспособности [5, с.87].

Таблица 1.1 - Распределение наиболее употребляемых определений конкурентоспособности предприятия согласно классификации Д. Депперу и Д. Сератто[19, с.81]

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Трактовки сущности понятия | Подходы к анализу конкурентоспособности | |
|  | Статический (ресурсы и способности) | Динамический (процессы) |
| Как двигатель хозяйственной деятельности | 1. Конкурентоспособность включает эффективность (достижение целей с минимальными затратами) и результативность (постановку правильных целей); 2. Возможность эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка; 3. Сравнительные преимущества, которыми обладает конкретное предприятие по отношению к другим предприятиям, которые являются конкурентами на рынке товаров и услуг; 4. Совокупность возможностей предприятия (производственных, инновационных, кадровых, ресурсных) в различных сферах деятельности, взаимодействующих между собой в определенных способ; 5. Сравнительное преимущество относительно других фирм данной отрасли внутри страны и за ее пределами; 6. Знание свойств, которые создают преимущества для субъекта экономического соревнования. | 1. Основной признак, характеризующий наличие и развитие предприятием совокупности материальных и финансовых возможностей, обуславливающих его способность к эффективной работе на рынках продажи продукции; 2. Реальная и потенциальная способность, а также возможность предприятия проектировать товары, которые по ценовым и неценовыми характеристикам привлекательнее аналогичных товаров внешних и внутренних конкурентов (EuropeanManagementProduceandMarket, InstituteofManagementandDevelopment); 3. Способность фирмы проектировать, производить и / или реализовать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны, чем товары конкурентов; 4. Способность предприятия к адекватной модернизации и переориентации производства в соответствии с жизненным циклом товара; 5. Свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке |
| В результате использования конкурентных преимуществ | 1. Совокупность отличных от аналогов качественных и стоимостных характеристик, которые обеспечивают потребности потребителей; 2. Наиболее общий показатель эффективности экономического субъекта, определяет его потенциал в конкурентной борьбе. | 1. Относительная характеристика, отражающая отличия процесса развития данного производителя от производителя-конкурента как постепени удовлетворения своими товарами, так и по эффективности производственной деятельности. |

Также конкурентоспособность ученые рассматривают в контексте настоящего, или одновременно настоящего и будущего времени. Не вызывает сомнений, что текущая успеваемость предприятия сегодня не может уберечь его от банкротства в дальнейшем. Это подтверждает тот факт, что потенциальные конкурентные преимущества не менее важны, а в некоторых случаях и более значимы, чем уже существующие. То есть действительно конкурентоспособной является только та фирма, которая в течение длительного времени остается и / или может оставаться конкурентоспособной. Заметим, что часто в научных исследованиях это не учитывается. Например, индийские ученые А. Амбаста и К. Момайа доказали практичность и эффективность популярной ныне АРР-структуры конкурентоспособности предприятия, которая обеспечивает трансформацию ресурсов и способностей на определенные результаты (в т.ч. производительность, финансовые показатели, долю рынка, стоимость, цену, уровень удовлетворенности потребителей и т.п.) через процессы, превращающие их в конкурентные преимущества. Однако, указанная концепция рассматривает только статическую составляющую результатов использования конкурентных преимуществ, не учитывая их устойчивость, которая обусловливает развитие (динамическую характеристику) конкурентоспособности фирмы. Поэтому, очевидно, что анализ конкурентоспособности должно опираться на оценку ее динамических индикаторов (изменения, тенденций и т.п.) [32, с.75].

Дальнейшее определение сущности конкурентоспособности предлагается осуществлять в такие два этапа: 1) выявление родового понятия, которое по объему шире исследуемое; 2) выделение специфического признака (признаков), который отличает понятие от всех других, входящих в родовое. Ученые-экономисты различают следующие ближайшие к конкурентоспособности рода:

способность, способности предприятия;

возможность предприятия;

свойство предприятия;

признак, характеризующий процессы, предметы и явления;

совокупность отличных от аналогов характеристик; относительная характеристика отличия от аналогов.

Наиболее распространенной является ассоциация конкурентоспособности с определенной способностью предприятия. Комментируя это утверждение, следует отметить, что любая способность является первичной по отношению к соответствующему результату - она ​​его формирует. Что касается конкурентоспособности, то она является результатом хозяйствования предприятия, возникает в процессе использования способности[33, с.51]. Это означает, что способность (способности), наряду с ресурсами фирмы, представляют собой источники возникновения конкурентоспособности, а не ее сущность. Кроме того, если рассматривать изучаемое понятие приведенной точки зрения, напрашивается вывод, что предприятие может либо быть конкурентоспособным, или - нет, поскольку способность или есть, или ее нет. На самом деле все решает не только наличие способности (способностей), но и насколько она используется. Отождествление конкурентоспособности с возможностями предприятия также, по нашему мнению, несколько ложно. Даже если фирма имеет определенные возможности, она может ими не воспользоваться или воспользоваться не в полной мере. Это, в свою очередь, приведет к потере или снижению уровня конкурентоспособности. Поэтому, в двух вышеупомянутых случаях, уместным было бы говорить о реализации или степени реализации способности, способности, возможности[38, с.41

Следующие три определения (свойство, признак, характеристика) хоть и очень близки по содержанию, все же в определенной степени различаются между собой. Понятие «признак» и «свойство», прежде всего, отражают отличительные особенности объекта (отдельного предприятия). Характеристика же, с одной стороны, определяет принадлежность объекта к отдельному классу, а с другой - используется дляуточнения этого объекта и его сравнения. Конкурентоспособность присуща всем без исключения предприятиям. Разницу между ними определяет уровень конкурентоспособности, который одновременно может быть одинаковым для нескольких фирм. То есть конкурентоспособность предусматривает: 1) выявление общих для всех субъектов хозяйствования (цена, качество продукции, эффективность и т.п.) с целью объединения их в отдельный класс - класс «предприятие»; 2) оценку общих черт на уровне каждой отдельной фирмы с целью ее описания и сравнения с другими предприятиями. Это означает, что конкурентоспособность используется именно для уточнения статуса фирмы среди своих конкурентов, а не для описания его отличительных качеств. Итак, конкурентоспособность является одной из характеристик предприятия, а не его свойством или признаком[39, с.105].

Следует отметить, что ученые говорят о конкурентоспособности как о характеристике, отражающей отличные от конкурентов черты предприятия. Однако, как уже отмечалось выше, конкурентоспособность фирмы связана не столько с ее различиями, сколько с умением распоряжаться своими ресурсами и способностями, в т.ч. с целью создания указанных различий.

Подытоживая сказанное, считаем, что определение понятия конкурентоспособности предприятия должен учитывать то, что она: 1) представляет собой характеристику предприятия; 2) образуется в результате формирования и дальнейшего содержания и использования устойчивых конкурентных преимуществ; 3) является формой проявления степени реализации способности эффективно конкурировать (количественная оценка). Указанные аспекты конкурентоспособности, учитывают основные положения, освещенные в других дефинициях. Так, конкурентные преимущества, по сути, предусматривают участие предприятия в конкурентной борьбе, опережение конкурентов.

Итак, конкурентоспособность предприятия - это характеристика предприятия, которая является формой проявления степени реализации его потенциальной способности формировать, удерживать и использовать устойчивые конкурентные преимущества.

Одним из понятий, которое непосредственно связано с конкурентоспособностью предприятия являются устойчивые конкурентные преимущества. Результаты исследования показали, что субъект предпринимательской деятельности обладает устойчивыми конкурентными преимуществами, если он: 1) опережает конкурентов по необходимым для него параметрам; 2) обеспечивает непрерывность существования собственных конкурентных преимуществ путем их постоянного обновления (трансформации старых или создание новых отраслей деятельности), что позволяет исключить из жизненного цикла отрасли стадии упадка и гибели; 3) обеспечивает постоянство собственных конкурентных преимуществ путем устранения возможности имитации этих преимуществ и их источников конкурентами.

Таким образом, конкурентоспособность является основой для определения позиции на рынке среди конкурентов.

Для того чтобы быть конкурентоспособным, предприятия должны постоянно планировать эффективные конкурентные маркетинговые стратегии. То есть для оценки позиции предприятия необходимо сравнивать свои товары, ресурсы, цены, каналы сбыта и стимулирование сбыта с тем, что используют ее наиболее близкие конкуренты для планирования получения выгоды и возможного ущерба.

Современная концепция устойчивых конкурентных преимуществ должна базироваться на интеграции и сбалансировании рыночного, ресурсного и институционального подходов к источникам формирования конкурентных преимуществ [5, с.77]. Актуальными считаем четыре направления диагностики конкурентных преимуществ - с ориентацией на предприятие, на потребителей, на конкурентов, на систему рынка. Именно интеграция подходов позволит обеспечить предприятию получение всех важных составляющих устойчивого конкурентного преимущества - преимуществ конкурентного потенциала, конкурентной позиции, конкурентного статуса [16, с.81]. Ресурсный подход обеспечивает формирование и развитие преимущества конкурентного потенциала; рыночный - преимущества конкурентной позиции; институциональный - преимущества конкурентного статуса предприятия.

Указанная позиция объясняет происхождение устойчивого конкурентного преимущества во внутренней и внешней среде.

## 1.2 Мотивация как фактор повышения конкурентоспособности

Уровень конкурентоспособности предприятий может быть определен только при сравнении его с другими предприятиями и характеризует позицию его на рынке в определенный промежуток времени, успешность его приспособления к условиям рыночной конкуренции и возможность удовлетворить потребности потребителей продукцией и услугами лучше, чем другие предприятия-конкуренты.

Конкурентоспособность предприятий в современных условиях связана с повышением значения человеческого фактора, активизацией социальной и кадровой политики. Достижению высоких показателей эффективности трудовых ресурсов способствует применение рациональных методов управления персоналом, среди которых важное место предоставляется разработке системы мотивации персонала[21, с.105].

Под мотивацией в менеджменте понимают стимулы, добровольно организующие работника (группа работников) для выполнения высокоэффективной работы и достижение целей предприятия. Учитывая функциональные положения теории менеджмента, добиться желаемого поведения рабочего возможно, действуя по двум направлениям: нанять человека с заданным уровнем внутренней мотивации, или применить средства внешней мотивации.

Одной из важнейших форм мотивации труда на предприятиях является материальное стимулирование. Система материальных стимулов труда основывается на различных побудительных мотивах, которые дополняют друг друга и подчинены цели по созданию материальной заинтересованности в осуществлении трудовой деятельности[40, с.299].

Проблема материального стимулирования труда требует постоянного исследования факторов, определяющих систему материальных стимулов.

Оплата труда - наиболее важный, а зачастую - единственный источник доходов работающих. Мотивация выполнения качественной работы с помощью заработной платы является наиболее действенным фактором соблюдения трудовой дисциплины и получения желаемых результатов.

Структура и качество рабочей силы предприятий, содержание труда, резервы по росту эффективности труда за счет физических возможностей работников требуют нетрадиционных подходов к применению принципов материального стимулирования.

Среди них наиболее эффективными являются[42, с.300]:

рост заработной платы в зависимости от повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятий;

дифференциация заработной платы в зависимости от группы работников, условий труда и трудовых достижений;

возможность повышения заработной платы за выполнение особой видов работ.

Наряду с применением заработной платы на предприятиях в качестве дополнительных материальных стимулов используют систему начисления премий по результатам деятельности конкретного работника. Дополнительными материальными стимулами являются оплата сотовой связи и транспортных расходов, непосредственно связанных с осуществлением трудового процесса[2, с.113].

В таком случае работник, к основным функциям которого относятся закупка сырья, полуфабрикатов, маркетинговые исследования конкурентов, изучение состояния рынка, получает определенную сумму на транспортные расходы и оплату связи с руководством, поставщиками, работниками службы маркетинга и тому подобное.

В условиях постоянного роста количества предприятий и в соответствии с этим спроса на трудовые ресурсы руководители предприятий привлекают к трудовому процессу квалифицированных кадров, жителей близлежащих городов. В таких случаях владельцы предприятий решают вопросы обеспечения жильем приезжих. При этом для решения проблемы осуществляется аренда жилья, или содействие предоставлению льготного кредита на приобретение жилья[7, с.51].

Система мотивации персонала включает в себя не только экономические стимулы, но и нематериальные, такие как возможность дальнейшего профессионального развития, личное признание, обогащение личных знаний и навыков, предоставляет определенную степень самостоятельности в решении производственных задач и уверенность в будущем.

Социологические исследования в коллективах предприятий показали, что среди мотивов деятельности является материальное поощрение составляет значительный удельный вес (73,8%). Наиболее весомыми мотивами являются льготное питание на предприятии - 82%, премии - 58%, возможность получения кредита на приобретение жилья - 55%[6, с.34].

Из показателей нематериальной мотивации приоритетными для персонала является медицинское страхование - 83%, возможность карьерного роста - 55%, возможность оздоровления за счет предприятия - 42%. Меньшая потребность выявлена в таких показателях, как участие в управлении, кратковременного отдыха в рабочее время - 11%.

Таким образом, необходимость разработки действенной системы мотивации персонала является актуальной проблемой, решение которой будет способствовать повышению качественных результатов работы и обеспечению конкурентных преимуществ предприятия на рынке продукции и услуг.

Мотивация - это одна из главных функций управления, так как персонал является одним из важнейших ресурсов, который может постоянно совершенствоваться и имеет множество возможностей. Недостаточная мотивация в современных условиях часто является ограничивающим фактором, не позволяя предприятиям реализовать свои потенциальные возможности и снижает трудовую активность организации в целом. Если руководство способно умело управлять персоналом, применять совершенные системы мотивации, то ему гарантированы успех и прибыльность[12, с.42].

Анализ последних исследований и публикаций. Многие ученые определяют, что мотивация является фактором и одновременно важным элементом существования и развития предприятий. Проблемы мотивации исследованы в работах таких ученых, как: М. Мескон, М. Альберт и Ф.Хедоури, Л. Стpаут, Э. Мэйо, А. Маслоу, Ф. Герцберг. Вопрос повышения мотивации труда, ее методам и стимулированию также нашли свое отражение в трудах отечественных экономистов: О.А. Богуцкого, В. Воронковой, В.А. Шахматного и др. Несмотря на большое количество публикаций и исследований ученых, сегодня не решенными остаются некоторые вопросы мотивации персонала в современных условиях. Важность изучения проблемы мотивации труда в современных экономических условиях объясняется особой ценностью человеческого фактора для поддержания конкурентоспособности и успешности любого бизнеса. В экономической литературе недостаточно обоснованно понимание процесса мотивации трудовых ресурсов, особенности формирования форм, методов, а также рекомендации по совершенствованию системы мотивации труда на предприятиях.

Мотивация персонала включает[13, с.52]:а) мотивацию трудовой деятельности, то есть побуждение персонала к эффективной трудовой деятельности, обеспечивает необходимое вознаграждение и удовлетворяет имеющиеся потребности;

б) мотивацию стабильной и продуктивной занятости;

в) мотивацию развития конкурентоспособности работника;

г) мотивацию владения средствами производства; мотивацию выбора нового места работы и т. п.

Более очевидным становится то, что ни одна система управления персоналом не сможет успешно функционировать без эффективной системы стимулирования и мотивации труда, которая подталкивала каждого конкретного работника выполнять свои обязанности качественно и работать продуктивно для достижения конкретно заданных целей. Разработка методов эффективного мотивационного механизма, позволяющие в наибольшей степени объединять интересы работников со стратегическими задачами предприятия, является ключевой задачей кадровой службы[18, с.187].

По мнению К.В. Ковальской, формирование действительного эффективного мотивационного механизма в системе управления персоналом предприятий позволит решить важную практическую проблему относительно нехватки квалифицированных кадров - с одной стороны, а с другой - позволит повысить уровень мотивации работников именно тех подразделений, которые выполняют свои служебные обязанности по комплектации предприятия кадрами необходимой квалификации, с необходимым уровнем образования и потенциалом[17, с.91].

Мотивация работников, как следствие - повышение эффективности работы компании в целом, является одной из главных задач менеджера по персоналу (или сотрудника, выполняющего его обязанности). Он должен построить мотивационные схемы таким образом, чтобы они соответствовали конкретным ситуациям, условиям, лицам. Фактором, который позволит сделать систему мотивации персоналауниверсальной, подходящей для каждого рабочего может стать экономическая составляющая мотивационного процесса[25, с.71].

Мы живем в экономическом, рыночной среде, где любое предприятие и каждый человек, принимающих участие в рабочем процессе, являются субъектами экономической деятельности, а они, как известно, в своей деятельности исходят из принципов эффективного использования всех своих ресурсов для получения конкретного финансового результата. Поэтому материальное стимулирование персонала предприятия является, с одной стороны, базовым элементом, а с другой - развивающим.

Работодателям известно, что результаты различных опросов персонала компаний показывают, что люди не ставят заработную плату на первое место в условном списке стимулирующих факторов. Возможно, это не совсем так поскольку мы не привыкли афишировать свои «меркантильные» интересы, а иногда и сами не осознаем, что побуждает нас в стремлении к материальной выгоде. В то же время, если недостаточное материальное стимулирование может вызвать недовольство рабочих, то его достаточный уровень сам по себе не приноситдлительного удовлетворения. Это особенно актуально для людей, которые работают за фиксированный оклад. Такие работники могут испытывать положительные эмоции, удовольствие при продвижении по службе, признании их достижений и т. п. (нематериальная мотивация)[30, с.125].

Таким образом, мотивация является крайне важной составляющей процесса оценки эффективности работы сотрудников. Ее главной целью является удержание персонала на рабочих местах и повышения эффективности его работы с помощью исключительно денежного вознаграждения. В целом, это средство не имеет отношения к социальному престижу к психологическим аспектам взаимоотношений рабочих компании. Материальная мотивация является формальной оценкой вклада работников в работу компании. При этом их личностные качества могут неучитываться. Нематериальная мотивация, в первую очередь, вызвана обеспечить преданность работников компании, сформировать благоприятные внутриорганизационные отношения. С помощью нематериальной мотивации компания проявляет внимание к личным потребностям персонала. Ее целью является сделать так, чтобы работники разделяли общие ценности и нормы по отношению к своей компании, гордились работой в ней.

Нематериальная мотивация является непосредственным продолжением экономического поощрения персонала. Более того, обе составляющие мотивационного менеджмента создают целостную систему воздействия на работников, только при таких условиях способны обеспечить увеличение положительных результатов своей работы. Основными направления минематериальной мотивации является совершенствование качества трудовой жизни и формирования и поддержания на удовлетворительном уровне корпоративного духа. Если создание благоприятных условий труда, совершенствование ее содержательности и рационализации использования рабочего времени являются достаточно распространенными, то к созданию философии предприятия, определение норм деловых отношений и формирования корпоративной культуры владельцы и менеджеры часто относятся с определенным скепсисом[31, с.166].

Между тем созданное культурное пространство с характерным только для него индивидуальным колоритом может способствовать подъему фирмы или противодействовать попыткам распространить ее присутствие на рынке. Важным условием повышения трудовой активности является обязательная, постоянная и регулярная оценка персонала в соответствии с установленными для каждой категории системы критериев. Она помогает формировать информационную базу, полезную для принятия и коррекции управленческих решений[35, с.62]. Аналогичные сведения, но уже по мотивации персонала в целом как самостоятельного сектора экономики могут сыграть важную роль для осуществления мотивационного воздействия на общество со стороны государства, социальной задачей которой должно стать создание условий для восстановления предпринимательского потенциала нации.

Подчеркнем, что различные средства мотивации, несмотря на их материальную или нематериальную основу, всегда взаимосвязаны и не могут существовать отдельно. Разработка эффективной и по мере расходной схемы мотивации, в первую очередь, зависит от компетентности менеджера по персоналу и топ-менеджера компании, от их теоретической подготовки и практических навыков.

Статус HR-менеджера каквнутреннего консультанта руководителя компании по управлению персоналом требует дополнительного развития в России. Подобное положение дел наблюдается и в отношении руководства к своим подчиненным. Очевидно, что при разработке мотивации персонала, следует учитывать не только систему начисления заработной платы, проведение корпоративных мероприятий, оплату различных услуг и прочее, но и обратить внимание на то, как построено общение руководства с подчиненными[36, с.416]. Заслуживает особого внимания тот факт, что по результатам исследования лишь 19% компаний вознаграждает сотрудников за хорошо выполненную работу. В остальных организациях сотрудники явно не получают той положительной обратной связи с персоналом, которая рассматривается нами как один из аспектов нематериальной мотивации.

Все выше перечисленное является внешними факторами мотивации, полностью подвластными работодателю. Однако есть еще один, скрытый фактор, определяющий трудовое поведение человека - внутренняя мотивация. Удовлетворенность работой тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прикладывать максимум усилий для обеспечения ее интересов, разделять ее ценности и цели. Изучая удовлетворенность работой, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к компании. Если ценный работник балансирует на грани увольнения, то такая ситуация довольно опасна и нежелательна для организации [41, с.58]. С другой стороны, если плохой работник полностью доволен своей работой и не собирается увольняться, то значит в компании созданы достаточно благоприятные условия для ленивых, неэффективных работников. Таким образом, данные об удовлетворении работой - это фактически информация о кадровых рисках компании. Удовлетворенность содержанием и характером работы, занимает центральное положение. Заинтересованность в процессе деятельности может быть важным мотивирующим фактором.

Совокупность особенностей деятельности, побуждающие человека к ее выполнению, в психологии называют процессуально-содержательной мотивацией. О высокой процессуально-содержательной мотивации можно говорить в тех случаях, когда человек достигает высоких результатов не потому, что ему обещана высокая награда осуществляется жесткий контроль за ее работой, а потому, что ему доставляет удовольствие сам процесс деятельности.

## 1.3 Методы анализа конкурентоспособности предприятия

Главной движущей силой рыночной экономики выступает конкуренция.

Исследованием проблем конкурентоспособности и анализа методов оценки уровня конкурентоспособности занимались такие специалисты как Портер М., Харченко Т.Б., Немцов В.Д., Довгань Л.Е., Фатхутдинов Р.А. и другие.

Согласно теории М. Портера, состояние конкуренции на рынке определяют пять конкурентных сил[44, с.195]:

конкуренция предприятий одной отрасли;

появление товаров-заменителей;

появление новых конкурентов;

экономические возможности поставщиков;

экономические возможности потребителей.

Важнейшая сила конкуренции - это конкуренция предприятий одной отрасли.

Основными определяющими характеристиками конкуренции предприятий является конкурентоспособность, конкурентные преимущества и конкурентный статус предприятия. В целом эти параметры оценивают внутреннее и внешнее состояния и развитие каждого предприятия.

Конкурентоспособность предприятия определяется комплексом показателей, характеризующих положение предприятия в отрасли.

Существуют различные методы оценки уровня конкурентоспособности. Наиболее распространенными из них основаны на[48, с.52]:

теории эффективной конкуренции, в основу которой заложена оценка группы показателей (показатели, характеризующие эффективность производственной деятельности, финансовое состояние предприятия, эффективность управления сбытом и продвижением продукции и показатели конкурентоспособности товара);

конкурентном преимуществе и сравнении уровней показателей конкурентного преимущества данного предприятия с аналогичными показателями предприятия-конкурента;

оценке конкурентоспособности продукции, которая предусматривает выбор показателей, характеризующих технический уровень изделий;

бенчмаркинга - непрерывном, систематическом процессе измерения с аналогичными сферами деятельности предприятий-лидеров с целью принятия решений для улучшения своей деятельности.

Отдельно выделяют стоимостной подход к управлению конкурентоспособностью, так как именно показатель стоимости предприятия является важной комплексной оценке эффективной деятельности предприятия.

Рассмотрим методы оценки конкурентоспособности предприятий.

. Метод рангов. Этот метод позволяет давать оценку мест предприятий с помощью ранжирования значений основных показателей, помогает выявлять сильные и слабые стороны деятельности. Конкурентоспособное предприятие определяется по критерию минимума набранных рангов (лучшее состояние показателя оценивается минимальным рангом) или максимума набранных рангов (лучшее состояние показателя определяется как максимальный ранг). Все показатели должны придерживаться выбранного принципа оценки. Место предприятия в конкурентной борьбе можно выявить путем сравнения суммы рангов по всем исследуемым показателя[45, с.100].

Преимущества: этот метод является достаточно простым в применении, для оценки можно использовать как качественные так и количественные показатели, распространен в сфере услуг.

Недостатки: метод дает приближенный результат, он не позволяет устанавливать степень отставания предприятий друг от друга; также он слабо формализованный, то есть рекомендации по разработке стратегий возможно делать только приближенные[37, с.155].

. Метод разниц. Он позволяет предвидеть сравнения и определения оценочных показателей предприятия в отношении лишь показателей одного конкурента[3, с.87].

Преимущества: оценка не только позиции отдельного предприятия, но и количественного разрыва в значениях показателей между сопоставимыми предприятия.

Недостатки: использование только количественных показателей и невозможность обобщенного комплексного расчета показателя конкурентоспособности[4, с.15].

. Метод баллов. Этот метод позволяет получить обобщенную количественную оценку положения оценочных компаний. Он предусматривает проведение следующих работ[11, с.205]: - во-первых, составление матрицы оценочных показателей;

во-вторых, присвоение показателям бального значения;

в-третьих, сравнение по каждому оценочным показателем баллов предприятий в исследовательской совокупности предприятий.

Следующим шагом определяется уровень значимости некоторых конкретных оценочных показателей, а затем получают обобщенную балльную оценку конкурентоспособности предприятий[23, с.89].

Преимущества: возможность определить в конкурентной борьбе каждого из оцениваемых предприятий. Недостатки: этот метод слабо формализованный, то есть не дает конкретных рекомендаций по формированию стратегий[28, с.90].

Балльная оценка, которая предусматривает разработку списка главных оценочных показателей, выставления баллов по определенной шкале и суммирования этих оценок. Наибольшая сумма баллов будет соответствовать наиболее конкурентоспособной услуге[29, с.164].

Балльная оценка с учетом значимости показателей, которая предусматривает ранжирование показателей и их балльных оценок по степени значимости. Для этого можно использовать формулу:

(1.1)

Где Et - обобщенная бальная оценка;

Ex - Балльная оценка i-того показателя;

Αx- коэффициент значимости i-того показателя.

Коэффициент значимости i-того показателя определяется экспертами одновременно с выставлением баллов.

. Метод сравнительных преимуществ. Согласно этому методу конкурентоспособность предприятия обусловливается наличием сравнительных преимуществ (значительных объемов прибыли, большой рыночной долей, высокой рентабельностью, низкими расходами). Оценка уровня конкурентоспособности происходит путем сравнения показателей изыскательских предприятий. Более высокий уровень показателя - это достаточное условие высшей конкурентоспособности[34, с.47].

Преимущества: метод очень прост в применении (не нужна специально подготовка специалистов), он основывается на оценке преимуществ, является основой для разработки любой стратегии.

Данный метод используется в дальнейшем анализе конкурентоспособности предприятия[43, с.92].

. Графический метод. Этот метод основан на построении «многоугольника конкурентоспособности». Построение осуществляется следующим образом: круг, радиальными оценочными шкалами делится на уровне сектора, их количество равно количеству выбранных критериев. Для того чтобы[47, с.51]:

значения всех критериев находились внутри оценочного круга, шкалы на радиальных прямых должны быть градуированными;

значения всех критериев увеличиваются при удалении от центра круга;

точки, соответствующие значениям критериев, обозначены с использованием соответствующего масштаба на каждой оси;

формирования многоугольника происходит по точкам, подходящих для каждого из предприятий.

Преимущества: простота и наглядность.

Недостатки: невозможность установления обобщенного критерия конкурентоспособности предприятия.

. Метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Этот метод предполагает[37, с.364]:

во-первых, изучение производственного потенциала и положения предприятий на рынке; - во-вторых, сравнение показателей, характеризующих различные направления деятельности (коммерческой и финансовой деятельности, эффективность производства). Оценка конкурентоспособности предприятий целесообразна на основе относительных показателей, которые отражают эффективность реализации товаров и услуг, использования трудовых ресурсов и хозяйственной деятельности в целом.

Преимущества: этот метод дает наиболее достоверную оценку конкурентных позиций среди предприятий конкурентов по критериям эффективности деятельности.

Недостатки: сложность определения итоговой оценки уровня конкурентоспособности.

Выводы. Конкурентоспособность - это характеристика предприятия, отражающая успешность его хозяйствования с учетом динамичности экономических процессов и явлений. Особое значение при формировании конкурентоспособности играет уровень устойчивости конкурентных преимуществ, который определяется вероятностью имитации этих преимуществ конкурентами. Конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от таких внутренних факторов:

) имеющиеся ресурсы, которые определяют конкурентный потенциал предприятия;

) способность в полной мере реализовать свой конкурентный потенциал. Кроме того, конкурентоспособность необходимо исследовать только в контексте конкретной цели (целей).

Наше исследование показало, что повышение эффективности труда сотрудников, высокая мотивация труда сегодня является одной изглавных проблем любой компании. Как правило, ее решение возлагается на плечи менеджера по персоналу или руководства. На современном этапе большинство компаний широко используют методы как материальной, так и нематериальной мотивации, каждый раз формируя уникальную схему мотивации персонала, которая подходит именно этой компании. Последнее, конечно же, зависит от отрасли, в которой работает компания, от ее масштаба и от многих других факторов. В своей работе менеджеры по персоналу чаще всего используют те методы мотивации, которые, прежде всего, являются высокоэффективными. Система экономической мотивации на предприятии представляет собой инструмент, который позволяет упорядочить бизнес-процессы, провести оценку и аттестацию персонала, планировать качественный и количественный состав работников, и является базовой системой мотивации. Формирование любой схемы мотивации работников компании всегда является динамическим процессом. Менеджер по персоналу должен учитывать все новые факторы, которые могут повлиять на уровень мотивированности персонала.

В ходе исследования установлено, что в конкурентоспособности предприятия изображены совокупные результаты работы всех его подразделений, состояние материально-технической базы, эффективность кадрового и финансового обеспечения, уровень управления и способность оперативно реагировать на изменение в поведении и вкусах покупателей. Существует потребность в исследовании источников формирования производственных, маркетинговых, экологических, профессионально-квалификационных, управленческих, инновационно-инвестиционных. Обобщив опыт современной диагностики конкурентоспособности предприятия, можем сформулировать ряд методологических подходов к ее оценке:

современные методики оценки конкурентоспособности предприятия, как правило, констатируют его текущее состояние, но не дают прогноз на перспективу для получения улучшенных результатов или избежание потерь;

каждый из методов оценки конкурентоспособности имеет как свои преимущества, так и недостатки, в большинстве из них выделено только отдельные проблемные аспекты такой оценки;

существующие подходы не приспособлены для системного отбора и анализа всех факторов, то есть отсутствует комплексный подход, который бы основывался на структуризации и определении иерархии факторов конкурентоспособности.

2. Анализ зарубежного и отечественного рынка систем водоочистки

## 2.1 Оценка зарубежного рынка систем водоочистки

Системы очистки воды, представленные на рынке сегодня, используют много различных технологий. Эксперты в настоящее время выделяют следующие технологии, используемые в системах очистки воды, которые являются стандартом (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Зарубежные технологии, применяемые для очистки воды

|  |  |
| --- | --- |
| Технология | Описание технологии изделия |
| Абсорбция | Углеродистые фильтры используют эту технологию в фильтрах для воды |
| Умягчители | Водные умягчающие устройства, использующие ионообменные смолы (используется натриевый или калийный хлорид), чтобы уменьшить жесткость воды |
| Ультрафиолетовое воздействие | В этом способе очистки воды используется ультрафиолетовый свет, чтобы дезинфицировать воду или сократить количество патогенных бактерий в воде |
| Обратный осмос | Процесс, при котором вода под влиянием осмотического давления в естественном положении двигается от более сконцентрированного к более разбавленному состоянию через полупроницаемую мембрану |
| Дистилляторы | Эти системы нагревают воду до точки кипения, а затем собирают водный пар, в результате чего вода избавляется от многих загрязнителей, особенно тяжелых металлов. |

Есть несколько стилей установки систем очистки воды, доступных сегодня на рынке: Система Point-of-Entry (POE). Эти системы обычно устанавливаются перед домом в районе измерительной ямы, либо в подвалах дома или гаража. Водные умягчители - пример системы POE.

СистемаPoint-of-Use (POU). Эти системы обычно устанавливаются таким образом, чтобы привязать к одной точке снабжения водой, например, к кухонному крану. Системы POU в свою очередь делятся еще на подсистемы в зависимости сложности и типа устройств: PersonalWaterBottle, PourThrough, FaucetMount и др.

Наблюдается устойчивый рост рынков опреснительных комплексов, работающих в когенерационном режиме с энергетическими источниками, водоподготовительных установок и систем очистки сточных вод (CAGR ~9 %) (рисунок 2.1).

Рисунок 2.1 - Объемы мирового рынка систем очистки воды, млн. долл. США

Рынок воды значительно превосходит по объему рынок водоподготовительного оборудования в 2011 г. на 300 млн. долл. США и в 2016 г. на 800 млн. долл. США, что иллюстрирует рисунок 2.2.

Рисунок 2.2 - Динамика рынка систем водоподготовки и опреснения, млн. долл. США

На наиболее емких рынках - очистки и опреснения воды - наблюдается устойчивый тренд по реализации проектов по схемам BOO/BOT, что наглядно отражает рисунок 2.3.

Рисунок 2.3 - Прогноз количества реализуемых проектов сооружения опреснительных комплексов по различным схемам, %

В последние 5 лет наблюдается рост объема опресняемой воды на MED, MSF-технология становится менее востребованной.

Лидирующие позиции по-прежнему занимает RO технология, особенно на небольших водоподготовительных комплексах.

Гибридная технология (MED+RO) становится востребованной для опреснительных комплексов большой производительности, интегрированных с энергетическим источником (рисунок 2.4).

Рисунок 2.4 - Технологическая структура опреснительных мощностей, %

Если провести анализ в структуре потребления технологий для опреснения воды, то наибольший удельный вес приходится на муниципальные нужды (63%), наименьший вес занимают прочие структуры (3%). Данные наглядно представлены на рисунке 2.5.

Рисунок 2.5 - Структура потребления источников систем водоочистки, %

В географическом разрезе, отрасль биотехнологий применяемая в системах очистки воды наиболее развита в США (около 40% объема мирового рынка), Европе, Канаде и Австралии. Среди европейских стран следует выделить Францию, Германию, Данию, а также Швейцарию и Швецию. Однако ожидается, что наиболее быстрорастущими биотехнологическими рынками в ближайшие 5 лет станут страны Азиатско-Тихоокеанского региона, в частности Китай и Индия, где существует огромный потенциал развития отрасли. Доля России на мировом рынке составляет менее 0,1%.

год ознаменовался небывалым вниманием инвесторов к рынку систем водоочистки (в первую очередь, речь идет о фильтрах очистки воды, как наиболее привлекательных). На публичный рынок в США вышли почти четыре десятка компаний, что является наилучшим результатом, начиная с исторического максимума в 2003 году. Компаниям удалось совокупно привлечь порядка 3 млрд. долларов (рисунок 2.6).

Рынок систем по очистке воды делится на два больших сегмента: промышленные и сервисныесистемы по очистке воды. Сервисная система делится, в свою очередь, на два больших блока по сфере применения: для профессионального использования и для персонального использования. В таблице 2.2 приведены ключевые показатели промышленной и сервисной систем в области очистки воды за 2016 и 2016 гг.

Рисунок 2.6 - IPO активность на американском рынке в области биотехнологий используемых в очистке воды, 2003-2016 гг.

Таблица 2.2 - Ключевые показатели рынков промышленной и сервисной систем по очистке воды (для профессионального использования)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 | 2016 |
| Число проданных промышленных систем по очистке воды, тыс. шт. | 179 | 229 |
| Число проданных сервисных систем по очистке воды, тыс. шт. | 21 | 24,2 |
| Мировой рынок промышленных систем по очистке воды, млрд. долл. | 29 | 32 |
| Мировой рынок сервисных систем по очистке воды, млрд. долл. | 3,57 | 3,77 |
| Общее количество инсталляций промышленных систем по очистке воды, млн. шт. | 1,6 | 1,9 |
| Общее количество произведенных сервисных систем по очистке воды, тыс. шт. | 150 | 172 |

С 2012 года спрос на промышленные системы по очистке воды значительно вырос в связи со стабильным трендом автоматизации производства и техническими усовершенствованиями промышленных систем по очистке воды. Между 2012 и 2016 гг. средний рост продаж составляет 17% в год. Никогда раньше продажи систем не увеличивались так сильно. Между 2007 и 2010 гг. средние продажи были около 115 тыс. шт. Между 2012 и 2016 это число выросло до 171 тыс. шт. Увеличение поставок произошло приблизительно на 48 %, что является признаком значительного увеличения спроса на промышленные системы по всему миру (рисунок 2.7).

Рисунок 2.7 - Мировые поставки промышленных систем по очистке воды, тыс. шт.

Азия (включая Австралию и Новую Зеландию) - самый крупный рынок в 2016 году: было продано около 139 300 промышленных систем по очистке воды, что на 41 % больше, чем в 2016 году. Это самый высокий уровень продаж за всю историю третий год подряд. В других регионах продажи тоже побили прошлые рекорды.

Вторым по размеру в 2016 году стал европейский рынок, где продажи увеличились на 5% до 45 000 шт., что является новым рекордом для региона. Около 32 600 промышленных систем по очистке воды было продано в Америку, что на 8% больше, чем в 2016 г. (таблица 2.3).

Таблица 2.3 - Продажи промышленных систем по очистке воды в 2016 г. в разрезе регионов мира

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Регион | Продажи, шт. | Рост, % по сравнению с 2016 г. |
| Азия | 139300 | 41,0 |
| Европа | 45000 | 5,0 |
| Америка | 32600 | 8,0 |

Германия является пятым по величине рынком промышленных систем по очистке воды. В 2016 году продажи систем увеличились на 10% до 20 100 единиц, что стало продажным рекордом. Поставки систем по очистке водыв Германию увеличивались за 2012-2016 гг. в среднем на 9%, несмотря на существующую в стране высокую плотность данных систем. Основным драйвером роста продаж в Германии была пищевая промышленность (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Страны-лидеры в приобретении промышленных систем по очистке воды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Страна | 2016 г., шт. | Рост по сравнению с 2016 г. | Средний рост 2012-2016 гг. |
| Китай | 57096 | 56,0 | 40,0 |
| Япония | 29300 | 17,0 | 8,0 |
| США | 26200 | 11,0 | Нет данных |
| Республика Корея | 24700 | 16,0 | Нет данных |
| Германия | 20100 | 10,0 | 9,0 |

Количество систем по очистке воды, отнесенных в категорию «Другое, страна назначения не указана», значительно увеличилось в 2016 году. Причина в том, что значительное число систем, собранных и упакованных в Республике Корея и о которых было сообщено, фактически были вывезены в другие места. Конечные места назначения неизвестны, поэтому данные об этих системах включены в категории «другие страны Азии» и «другие, страны назначения не указаны». Предполагается, что большинство их этих систем были отправлены в Китай и Тайвань для применения в сферах электроники и пищевой промышленности. Также возможно, что некоторая часть была установлена в Европе или в Америке (рисунок 2.8).

Во многих странах наблюдается высокий потенциал использования промышленных систем по очистке воды.

В целях анализа распространения многофункциональных промышленных систем по очистке воды в разных странах сравнение количественных показателей, например, общего числа единиц на рынке, может вводить в заблуждение. Для того, чтобы учитывать различия в масштабах производящей промышленности, предпочтительно использовать показатель плотности систем использования очистки воды.

Рисунок 2.8 - Продажи промышленных систем по очистке воды по странам в 2016 г., ед.

Эта плотность выражается в отношении количества многофункциональных систем на 10 000 работников, задействованных в обрабатывающей, пищевой промышленности или в промышленности «в общем», куда включаются все промышленные отрасли за исключением пищевого производства.

Приблизительная мировая плотность систем равняется 66 установленным промышленным системам по очистке воды на 10 000 работников сферы обрабатывающей промышленности. Производства с самым высоким уровнем автоматизации - это производства в Республике Корея, Японии и Германии. За счет продолжения расширенной установки систем на протяжении последних нескольких лет в 2016 году Республика Корея была первой по уровню плотности технических систем по очистке воды (478 промышленных систем на 10 000 работников). Продолжает снижаться плотность систем в Японии: в 2016 году она достигла отметки в 314 единиц. В Германии наблюдается обратная динамика: плотность выросла до 292 единиц. Соединенные Штаты Америки входят в пятерку крупнейших мировых рынков производства: плотность в США в 2016 году составила 164 единицы техники на 10 000 рабочих. Китай - самый большой рынок данных систем в мире с 2016 года - достиг отметки в 36 единиц техники на 10 000 рабочих, что демонстрирует высокий потенциал для дальнейшей установки технических систем в этой стране (рисунок 2.9).

Рисунок 2.9 - Плотность применения систем по очистке воды стран-лидеров и среднее значение

С 2009 года значительно возросла плотность систем водоочистки в пищевой промышленности в Китае (305 единиц), однако она все еще находится на среднем уровне. Причиной этому служит большое количество рабочих, задействованных в данной сфере. Согласно "Китайскому статистическому ежегоднику" на 2016 год в пищевой промышленности работали около 3,4 млн. людей. В 2016 году в Китае необходимая модернизация и дальнейший прирост мощностей значительно увеличат установку систем в ближайшие годы: потенциал для установки систем водоочистки на этом рынке по-прежнему огромен.

Плотность установки системы водоочистки на рынке Соединенных Штатов Америки умеренно возрастала в период с 2012 по 2016 гг. с отметки в 1 104 единиц техники на 10 000 рабочих пищевой промышленности до 1 141 единиц техники на 10 000 работников сферы. Количество используемых промышленных систем водоочистки по всему миру, тем не менее, значительно увеличилось за этот период. Причиной таких показателей послужило увеличение количества задействованных в сфере людей (в 2016 году количество работников увеличилось на 29% по сравнению с показателями 2012 года) (рисунок 2.10).

Рисунок 2.10 - Плотность систем водоочистки в пищевой промышленности

По данным TheRobotReport по всему миру существует более 340 компаний, производящих промышленные системы водоочистки. Компанией China.org.cn составлен рейтинг компаний-производителей промышленных систем водоочистки на основе используемых технологий, репутации бренда, финансовых показателей (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Компании-лидеры рынка промышленных систем водоочистки

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Компания | Страна | Выручка, млн. долл. | Кол-во произведенных промышленных систем водоочистки, шт. |
| АВВ | Швейцария | 10100 | 250000 |
| Yaskawa | Япония | 1130 | 300000 |
| Kuka | Германия | 941,6 | 80000 |
| Fanuc | Япония | 1510 | 250000 |
| Kawasaki | Япония | 1130 | 120000 |
| Epson | Япония | 1030 | 45000 |
| Staubli | Швейцария | 1030 | Нет данных |
| Nachi Fujikoshi | Япония | 153,945 | 100000 |
| Comau | Италия | Нет данных | 32000 |
| Adept | США | 54,2 | 25000 |

На Рисунке 2.11 приведен общий рейтинг зарубежных производителей промышленных систем по очистке воды по количеству произведенных систем.

Рисунок 2.11 - Рейтинг производителей промышленных систем по очистке воды по количеству произведенных систем

Интеграторы - инженерные фирмы, которые проектируют, строят и устанавливают системы очистки воды, а также осуществляют перепродажу или дистрибуцию для других компаний. Некоторые из этих компаний выступают партнерами для производителей промышленных систем, другие компании консультируют и предлагают решения, после сравнения систем от различных производителей и выбора наиболее подходящего для требуемого решения.

По данным TheRobotReport по всему миру существует более 345 компаний- интеграторов. В данный список вошли не все российские компании, занимающиеся интеграцией промышленных систем по очистке воды в производственный процесс.

В таблице 2.6 представлен список 10 самых крупных системных интеграторов по данным SystemIntegratorGiants в 2016. Список сформирован по объему выручки компаний.

Таблица 2.6 - Топ 10 компаний-интеграторов промышленных систем по очистке воды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Компания | Страна | Выручка, долл. |
| 1. M+W Auromation | Германия | 150 000 000 |
| 2. WoodGroupMustang | США | 125 000 000 |
| 3. Larsen&Toubro | Индия | 92 000 000 |
| 4.Moverick Technologies | Великобритания | 66 000 000 |
| 5.Prime Contols L.P. | США | 62 500 000 |
| 6. RedViking | США | 50 000 000 |
| 7. ManganInc. | США | 40 946 179 |
| 8. OptimationTechnologyInc. | США | 40 000 000 |
| 9.Leidos Engineering LLC | США | 38 900 000 |
| 10. AutoproAutomationConsulting | Канада | 38 736 400 |

По оценкам IFR, мировой уровень инсталляции технических систем по водоочистке возрастет как минимум на 15% и составит 264 000 в 2017 году. Поставки систем очистки воды увеличатся на 11% в Америке, на 21% - в Азии и Австралии, при этом продажи в Европе вырастут на 9% (рисунок 2.12).

С 2018 по 2020 гг. снова ожидается рост установки промышленных систем, минимум на 15% в среднем каждый год: на 10% в Америке и Европе, на 18% в Азии и Австралии. Продажи по миру достигнут отметки в 400 000 единиц технических систем по водоподготовке в 2020 году.

Между 2017 и 2020 гг. около 1,3 млн. новых промышленных систем будет установлено на заводах по всему миру.

Рисунок 2.12 - Прогноз продаж промышленных систем водоочистки, ед.

## 2.2 Анализ российского рынка систем водоочистки

По данным The International Federation of technological water treatment systems общее число инсталлированных промышленных систем водоподготовки в Российской Федерации к 2017 году - около 2 740 шт. На рисунке 2.13 показана динамика изменения продаж промышленных систем водоподготовки в России с 2007 по 2016 год. С 2012 по 2016 год наблюдался стабильный рост продаж - в среднем около 20% в год. В 2016 году продажи достигли своего максимума - 615 единиц технических систем (увеличение на 34% по сравнению с 2015 г.), но в 2016 году произошло резкое падение продаж на 56 % - до около 340 единиц промышленных систем. Причиной этого является сильное изменение валютного курса.

Данные FANUC о российском рынке промышленных систем водоочистки отличаются от данных The International Federation of technological water treatment systems. FANUC собирает данные о российском рынке с 2014 года, получая данные от других игроков рынка (Kuka, Yaskawa, различные дилеры и др.). FANUC отмечает, что существует явная тенденция к использованию отечественных промышленных систем водоочистки, увеличивающаяся год от года. В отличие от IFТ, по данным FANUC в 2016 году не было резкого подъема продаж промышленных систем. Продажи составили 454 единицы (IFТ - 615 ед.). В 2016 году, по данным FANUC, в России было продано 530 систем водоочистки, а по данным IFТ - 340. Данные представлены на рисунке 2.14.

Рисунок 2.13 - Динамика продаж промышленных систем водоочистки в Российской Федерации с 2007 по 2016 гг., ед.

Рисунок 2.14 - Динамика продаж промышленных систем водоочистки в России в 2014-2016 гг., ед.

По предварительным данным, в 2016 году FANUC продал около 310 промышленных систем водоочистки, KUKA около 120. Ожидается, что в целом в 2017 году было продано около 500 промышленных роботов (рис. 2.15).

Рисунок 2.15 - Объем продаж FANUC, Kuka, ABB, Yaskawa на российском рынке промышленных систем водоочистки в 2016 г., ед.

Продажи промышленных систем водоочистки в России значительно ниже, чем в других странах. Для сравнения, в Китае в 2016 году было продано 57 096 промышленных систем, что на 56% больше, чем в 2016 году. В Бразилии в 2016 году было продано 1300 промышленных систем.

Рисунок 2.16 - Распределение промышленных систем водоподготовки по секторам промышленности в Российский Федерации в 2016 г., %

В 2016 г. плотность систем водоподготовки в промышленности в РФ составила 2 РТК на 10 000 занятых в сфере работников, когда средняя плотность систем водоподготовки в промышленности во всем мире в 2016 г. составила 62 РТК, а в 2016 г. - 66. Мировыми лидерами в плотности применения систем водоподготовки являются Республика Корея (478 РТК), Япония (314 РТК), Германия (292 РТК), США (164 РТК). Плотность Китая ниже среднего уровня - 36 РТК, что указывает на высокий потенциал промышленных систем производства Китая.

Уровень использования промышленных систем водоподготовки в России значительно ниже, чем в других странах, что представляет существенную угрозу, однако в то же время является возможностью для модернизации производства в целях повышения его эффективности и конкурентоспособности.

Интеграторами промышленных систем водоподготовки в России являются такие крупнейшие компании, как ООО «АРМ-Роботикс» (ARM-RobotechsCo.Ltd.),Холдинг «Белфингрупп», АО «Вебер Комеханикс», ООО «ВЕКТОР ГРУПП», ООО «ГЕО-НДТ», ООО «Индустрия-Сервис» и др.

Далее проведем анализ рынка фильтров для воды.

На рынке фильтров ситуация существенно отличается: в 2016 году рынок сократился на 17% (до 36,74 миллиона штук), а в 2017 году по прогнозам падение сократится до 6% (рисунок 2.17).

Рисунок 2.17 - Динамика рынка водяных фильтров в РФ, млн. шт.

Спрос на фильтры упал на 17%, до 28,44 миллиона экземпляров. Основной спрос приходится на фильтры среднеценового сегмента, причем в кризис их доля растет: если два года назад она достигала 53,8%, то в 2016 году - уже 64,7%.

Рисунок 2.18 - Структура рынка среднеценового сегмента фильтров, %

В этом сегменте лучше других продаются фильтры Бош (13%), Атолл и Гейзер (примерно по 12%). Бюджетные фильтры - это 7,9% рынка, а «премиальные» модели занимают 27,4% (два года назад было 9,7% и 36,5% соответственно).

На фоне девальвации рубля серьезно сократились объемы импорта. В 2016 году импорт водяных фильтров в Россию сократился по сравнению с 2016 годом на 31% и составил 13,76 миллиона штук (рисунок 2.18).

Рисунок 2.18 - Динамика импорта водяных фильтров, млн. шт.

Основные позиции в структуре импорта занимают корейские и японские бренды фильтров. Так, в 2016 году доля фильтров из Японии в общей структуре импорта составила 24% (в2016 году этот показатель был на уровне 20%), из Республики Корея - 14% (в 2016 году - 21%), из Китая - 12% (в 2016 году - 15%). Данные представлены на рисунке 2.19.

Рисунок 2.19 -Основные импортеры водяных фильтров в РФ, %

На фоне стабильных продаж на российском рынке водяных фильтров, компания Атолл продолжает географическую экспансию. В 2016 году Атолл активно развивался на рынках Западной и Восточной Европы, Южной Америки. В 2017 году планируется выход на рынки США и Канады.

Совокупный объем производства за 5 месяцев 2016 года практически равен объему за аналогичный период предыдущего года (прирост составил всего +0.2%). Отсутствие положительных сдвигов в производстве с 2016 года, на фоне заметного роста в предыдущие 3 года, отражает снижение спроса со стороны населения. За 2016 год реальные доходы населения снизились более чем на 4% г/г. Тенденция продолжилась и в 2017 году, и, по пессимистичным прогнозам, к концу года показатель может составить 9-10% г/г. Снижение доходов населения вызывает изменения в поведении потребителей, стремящихся оптимизировать свои расходы. Происходят структурные изменения потребления, выбор совершается в пользу более дешевых фильтров (переход к более дешевым маркам и более дешевым видам водяных фильтров). Данные представлены на рисунке 2.20.

Рисунок 2.20 - Динамика производства фильтров для воды в январе 2016-июне 2016 гг., в % к предыдущему месяцу в натуральном выражении

Рисунок 2.21 - Динамика производства фильтров для воды в январе 2016-июне 2016 гг., прирост к аналогичному месяцу прошлого года в натуральном выражении (%)

Наибольший объем производства среди всех федеральных округов приходится на Центральный федеральный округ: в январе-мае 2016 года там было произведено 236 тыс. шт. фильтров для воды, что составляет 72% от совокупного объема.

Рисунок 2.21 - Структура производства водяных фильтров по федеральным округам РФ во 2 кв.2016 - январе-мае 2016 г., в натуральном выражении, %

На втором месте с долей 8% находится Приволжский федеральный округ, на третьем месте - Сибирский федеральный округ с долей 6%. В совокупности на данные федеральные округа приходится 86% от российского объема производства в январе-мае 2016 года, причем распределение долей стабильно с 2016 года. Стабильное распределение долей в совокупном объеме производства показывает равномерное внутригодовое использование мощностей во всех федеральных округах (рисунок 2.21).

## 2.3 Конкурентный анализ рынка Тюменской области

К негативным факторам, способным повлиять на рост продаж российских брендов, можно отнести следующие:

. Ухудшение экономической ситуации и девальвация рубля в связи со снижением мировых цен на водяные фильтры;

. Усиление конкуренции со стороны иностранных брендов, организующих производство в России и увеличивающих локализацию.

К факторам, которые оказывают положительное влияние на рынок, можно отнести следующие:

. Восстановление и последующее развитие российской экономики и увеличение платежеспособного спроса со стороны населения;

. Высокий потенциал российского и регионального рынка систем водоочистки в долгосрочной перспективе.

Конкуренция сегодня является стимулирующим фактором, побуждающим конкурентов:

) расширить круг предоставляемых услуг;

) улучшить качество продукции;

) оперативно регулировать цены на эту продукцию. Конкуренция стимулирует компании к переходу на более эффективные способы функционирования.

Проведем анализ конкурентоспособности ООО «Аква-Стайл».

Ближайшими наиболее крупными конкурентами компании являются ООО «Эльдорадо», ООО «220 ВОЛЬТ», ООО «ИМПЕРИЯ МАШИНЭРИ».

Анализ производственного и хозяйственного профиля основных конкурентов ООО «Аква-Стайл» и систематизация полученных данных может быть осуществлена с помощью табл. 2.7, позволяющей выявить ключевые факторы успеха конкурентов и определить для компании, какие факторы обеспечат ей в будущем успех и процветание (оценка проводилась по 5 балльной шкале).

Таблица 2.7 - Сравнительные характеристики основных факторов конкурентоспособности фирм-конкурентов ООО «Аква-Стайл»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | ООО «Аква-Стайл» | ООО «Эльдорадо» | ООО «220 Вольт» | ООО «Империя машинэри» |
| 1.Рынок | | | | |
| 1.1.Размер рынка | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 1.2.Степень вхождения в рынок | 5 | 4 | 3 | 4 |
| 1.3.Рыночный спрос | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 1.4.Рыночная диверсификация | 5 | 5 | 3 | 3 |
| 2.Продукция | | | | |
| 2.1.Освоение новых продуктов | 5 | 5 | 5 | 5 |
| 2.2.Жизненный цикл | 4 | 5 | 4 | 4 |
| 2.3.Конкуренция продуктов | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 2.4.Ассортимент | 5 | 5 | 4 | 3 |
| 3.Цены | | | | |
| 3.1.Новые продукты и услуги | 5 | 4 | 4 | 4 |
| 3.2.Выпускаемые продукты и услуги | 5 | 4 | 4 | 3 |
| 4.Продвижение товаров | | | | |
| 4.1.Реклама | 3 | 5 | 4 | 4 |
| 4.2.Сбытовые службы | 3 | 5 | 5 | 5 |
| 4.3.Содействие сбытовым организациям | 4 | 5 | 5 | 5 |
| 5.Организация сбыта и распределения | | | | |
| 5.1.Структура каналов сбыта | 4 | 5 | 4 | 5 |
| 5.2.Размеры каналов сбыта | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 5.3.Развитие каналов сбыта | 4 | 5 | 4 | 3 |
| 5.4.Контроль за каналами сбыта | 4 | 5 | 4 | 4 |
| ИТОГО | 73 | 81 | 69 | 67 |

Анализ данных табл. 2.7 позволяет сделать вывод о том, что у компании достаточно серьезные конкуренты. Лидером по параметру занимаемой доли на рынке является ООО «Эльдорадо», второе место занимает ООО «Аква-Стайл», на третьем месте находится ООО «220 ВОЛЬТ» и на четвертом ООО «Империя Машинэри». Суммарный показатель конкурентоспособности представлен на рисунке 2.22.

Оценка суммарного показателя конкурентоспособности позволяет сделать вывод о том, что лидером по продаже водяных фильтров является ООО «Эльдорадо», так как данная компания имеет достаточно мощные каналы сбыта.

Ближайшие конкуренты проводят умеренную ценовую политику, и конкурируют в основном по параметрам доли занимаемой компанией на рынке, широте ассортимента, а также качеству продукции и услуг и качеству обслуживания. Отстающим по широте ассортимента продукции и услуг является ООО «Империя Машинэри». В то же время руководству ООО «Аква-Стайл» необходимо постараться учесть все минусы и слабые стороны конкурентов, чтобы выйти в лидеры.

Рисунок 2.22 - Суммарный показатель конкурентоспособности компаний

В таблице 2.8 представлена матрица решений как результат SWOT-анализа для ООО «Аква-Стайл». Матрица решений как результат SWOT-анализа позволила разработать ряд управленческих решений на основе выявленных возможностей и угроз с целью повышения эффективности деятельности компании.

Таблица 2.8 - Матрица решений как результат SWOT-анализа ООО «Аква-Стайл»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Внешние возможности (O) - Расширение бизнеса за счет расширения потребностей клиента - Предоставление услуг по доставке товаров при заказе на определенную сумму - Концепция «Премиум» | Внешние угрозы (T) - Страх руководства компании перед рисками при развитии на российском рынке - Невысокий уровень репутации на российском рынке и высокий уровень конкуренции |
| Сильные стороны (S) S1. Высококвалифицированный персонал S2. Отличные условия труда S3. Долгосрочные и доверительные отношения с клиентами S4. Использование современных технологий S5. Возможность предоставления полного ассортимента продукции S6. Работа по международным стандартам | S3, O3 Внедрение промышленных инноваций и расширение номенклатуры предлагаемых услуг с целью ослабления влияния ближайших конкурентов | S2, T 2 Повышение интереса со стороны потребителей (рост экономической активности) за счет повышения эффективности системы консультирования и предоставления дополнительных услуг |
| Слабые стороны (W) W1. Отсутствие эффективной рекламной политики W2. Зависимость от головного отделения компании W3. Приверженность отечественной продукции W4. Низкий уровень репутации на российском рынке W5. Не высокая доля рынка | W1, O1 Повышение репутации и узнаваемости на рынке, рост уровня популярности за счет повышения эффективности рекламной политики | W2, T3 Проведение работы по оптимизации издержек (поиск выгодных тарифов на услуги, предоставляемые 3-ми лицами для оптимизации комиссионных расходов) |

Из выше перечисленных возможностей, в первую очередь, компании следует сконцентрировать внимание на корректировке стратегии развития маркетинга за счет повышения эффективности рекламной деятельности, так как рекламная кампания является эффективной связью любой организации с потребителем.

Далее проведем анализ конкурентного положения компании (табл. 2.9). В качестве основных конкурентов рассмотрим ООО «Эльдорадо», ООО «220 ВОЛЬТ», ООО «ИМПЕРИЯ МАШИНЭРИ». Оценку проведем по 10-ти балльной шкале, где 10 баллов - это наивысший результат. Экспертами выступили руководители структурных подразделений компании.

Таблица 2.9 - Анализ конкурентного положения ООО «Аква-Стайл»

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Фактор оценки конкурентоспособности | ООО «АКВА-СТАЙЛ» | ООО «Эльдорадо» | ООО «220 Вольт» | ООО «Империя Машинэри» |
| 1.Качество продукции | 9 | 8 | 9 | 8 |
| 2.Качество обслуживания | 9 | 10 | 9 | 9 |
| 3.Ассортимент продукции | 9 | 8 | 9 | 8 |
| 4.Стратегия маркетинга | 8 | 9 | 10 | 7 |
| 5.Провижение товара | 9 | 10 | 9 | 9 |
| 6.Репутация и узнаваемость на рынке | 8 | 9 | 9 | 8 |
| 7.Финансовое состояние | 8 | 9 | 8 | 8 |
| 8.Ценовая политика | 9 | 10 | 9 | 8 |
| 9.Квалификация персонала | 10 | 10 | 10 | 8 |
| 10. Удовлетворенность персонала работой | 8 | 7 | 9 | 8 |
| 11.Качество управления компанией | 9 | 9 | 9 | 9 |
| ИТОГО | 95 | 99 | 100 | 90 |

На основе данных табл. 2.9 рассчитаем взвешенную оценку конкурентного положения ООО «АКВА-СТАЙЛ» и результаты представим в табл. 2.10. Значимость (вес) того или иного фактора определена исходя из того, насколько существенно его влияние.

Для наглядного представления результатов взвешенной оценки конкурентного положения ООО «АКВА-СТАЙЛ» и ближайших конкурентов построим многоугольник конкурентоспособности (рис.2.23). Многоугольник конкурентоспособности позволяет отразить графически существующую проблематику компании, и определить параметры, по которым компания отстает от ближайших конкурентов.

Таблица 2.10 - Взвешенная оценка конкурентного положения ООО «Аква-Стайл»

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Фактор конкурентоспособности | Вес | ООО «Аква-Стайл» | ООО «Эльдорадо» | ООО «220 Вольт» | ООО «Империя Машинэри» |
| 1 | Качество продукции | 0,13 | 8/1,04 | 8/1,04 | 9/1,17 | 8/1,04 |
| 2 | Качество обслуживания | 0,08 | 7/0,56 | 10/0,8 | 9/0,72 | 9/0,72 |
| 3 | Ассортимент продукции | 0,10 | 8/0,8 | 8/0,8 | 9/0,9 | 8/0,8 |
| 4 | Стратегия маркетинга | 0,15 | 8/1,2 | 9/1,35 | 10/1,5 | 7/1,05 |
| 5 | Продвижение товаров | 0,14 | 5/0,7 | 10/1,4 | 9/1,26 | 9/1,26 |
| 6 | Репутация и узнаваемость на рынке | 0,1 | 6/0,6 | 9/0,9 | 9/0,9 | 8/0,8 |
| 7 | Финансовое состояние | 0,1 | 8/0,8 | 9/0,9 | 8/0,8 | 8/0,8 |
| 8 | Ценовая политика | 0,06 | 9/0,54 | 10/0,6 | 9/0,54 | 8/0,48 |
| 9 | Квалификация персонала | 0,05 | 10/0,5 | 10/0,5 | 10/0,5 | 8/0,4 |
| 10 | Удовлетворенность персонала работой | 0,02 | 8/0,16 | 7/0,14 | 9/0,18 | 8/0,16 |
| 11 | Качество управления | 0,07 | 9/0,49 | 9/0,63 | 9/0,63 | 9/0,63 |
| Общая взвешенная оценка | | 1 | 8,19 | 9,06 | 9,10 | 8,14 |

Рисунок 2.23 - Многоугольник конкурентоспособности ООО «Аква-Стайл»

Анализ полученных данных, позволяет сделать вывод о том, что ООО «Аква-Стайл» уступает своим ближайшим конкурентам по параметру продвижения товаров, в результате наблюдается снижение показателя «Репутация и узнаваемость на рынке», что в свою очередь сказывается на финансовом состоянии компании. Для предприятия одним из перспективных направлений повышения конкурентоспособности предприятия является эффективное осуществление рекламной деятельности.

В заключении следует отметить, что современная рыночная экономика представляет собой сложный организм, который состоит из разнообразных производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, которые взаимодействуют на фоне разветвленной системы правовых норм, и объединяются единственным понятиям - рынок. При этом конкурентоспособность компании характеризуется, как способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем разработки и реализации конкурентоспособных услуг. В настоящее время конкуренция в сфере торговли сильно возросла. Чтобы выжить, компании должны научиться продавать полный набор продуктов и услуг.

В целом можно констатировать, что к факторам, обуславливающим возможность повышения конкурентоспособности ООО «Аква-Стайл» следует отнести:

исторически прочные позиции компании и большой опыт работы на рынках систем водоочистки;

широкую номенклатуру выпускаемой продукции, находящую сбыт в системообразующих отраслях российской экономики (энергетика, машиностроение, пищевая промышленность и т.д.);

налаженное взаимодействие с зарубежными партнерами, позволяющее использовать опыт наиболее технологически развитых стран для выпуска современных инновационных видов продукции;

дислокацию производственных единиц группы компаний, расположенных вблизи крупных потребителей продукции включая ее высокотехнологичные виды (например, московских транспортных, энергетических и строительных компаний), что существенно улучшает логистику сбытовых операций;

расположение группы компаний на территории Москвы, реализующей ряд амбициозных инвестиционных проектов, обладающей высококвалифицированными трудовыми и интеллектуальными ресурсами, что обуславливает возможность как подбора необходимых кадров на рабочие специальности, так и проведения необходимых для проектирования и выпуска инновационной продукции научных исследований.

Вместе с тем, выявлен ряд факторов, снижающих конкурентоспособность ООО «Аква-Стайл». К ним относятся:

наличие значительного числа конкурентов, сопоставимых с ООО «Аква-Стайл» по технологическим возможностям;

недостаточное развитие единой системы планирования как хозяйственной деятельности в целом, так и в части повышения конкурентоспособности компании на рынке данной продукции.

Следует отметить, что выпуская широкую номенклатуру продукции, обладая широким спектром интересов в смежных областях, и осуществляя деятельность даже в таких сферах как рекреация, гостиничный бизнес, общественное питание, компания предоставляет своим структурным звеньям достаточно высокую степень самостоятельности в принятии управленческих решений.

Такая позиция обеспечивает значительные возможности в обеспечении конкурентных позиций отдельных звеньев на локальных рынках соответствующей продукции и услуг, однако, с нашей точки зрения, не вполне обеспечивает конкурентоспособность компании в целом.

Для обеспечения и упрочения позиций всей структуры необходима разработка и реализация комплексной стратегии конкурентоспособности, охватывающей деятельность всех структур компании, позиционирование на рынках важнейших видов продукции, а также обеспечение планирования на краткосрочном, среднесрочном и стратегическом горизонтах.

Во второй главе на основании проведенного анализа, были сделаны следующие выводы:

В мире существует устойчивый спрос на системы водоподготовки и опреснения.Тренды нехватки воды уже сейчас приводят к разработке новых технологических решений (охлаждение очищенными сточными водами на АЭС (АЭС Пало-Верде, Аризона, США, работает на воде очищенных стоков нескольких муниципалитетов).В связи с постоянным ужесточением экологических норм будет наблюдаться рост рынка водоподготовительных систем для обеспечения сброса воды с минимальным солесодержанием и систем очистки сточных вод. Дальнейший прогнозируемый рост нехватки пресной воды приведет к дальнейшему росту рынка опреснительного оборудования. В мире наблюдается устойчивый тренд развития совместной генерации энергии и воды. МАГАТЭ прогнозируется рост темпов сооружения АЭС в мире и активно развивается идея опреснения на базе АЭС (действующие пилотные проекты в Индии, Пакистане, интерес со стороны Египта, Индии, и др.).

Наибольшая доля используемых промышленных систем водоочистки применяется в государственном и муниципальном управлении, а также в промышленности.

Динамика промышленных поставок систем по очистке воды продемонстрировала высокие темпы роста в последние 3 года (за 2015-2016 гг.), в 2016 г. рост составил по сравнению с уровнем 2015 г. - 44%, при этом наибольшая динамика продаж отмечена в Азии, лидирующими странами являются Китай и Япония, что обусловлено высокой плотностью населения в указанных странах.

Если сравнить плотность использования систем водоочистки в пищевой промышленности, то здесь лидируют такие страны, как Япония, Германия и США.

Компаниями-лидерами по изготовлению промышленных систем водоочистки являются выходцы из таких стран, как Швейцария и Япония.

В России возрастающая динамика по приобретению промышленных систем водоочистки наблюдалась с 2012 по 2016 гг., в 2016 резкий спад в связи с нестабильной финансовой ситуацией на мировых рынках. Лидерами российского рынка являются такие компании, как Fanucи Kuka. Лидирующими сферами применения систем водоочистки являются пищевая промышленность - 28% и обрабатывающая - 24%.

При анализе российского рынка водяных фильтров установлено, что лидерами по продаже являются такие марки, как Зенет, Аквафор, Атолл и Гейзер. Также стоит отметить, что на рынке растут объемы продаж фильтров отечественного производства, доля импорта сокращается, при этом наибольший объем производства приходится на компании, расположенные в Центральном федеральном округе.

В ходе проведенного конкурентного анализа рынка выявлено, что основными конкурентами компании ООО «Аква-Стайл» являются ООО «Эльдорадо», ООО «220 Вольт» и ООО «Империя Машинэри».

В результате анализа факторов конкурентоспособности было выявлено, что лидером является компания ООО «Эльдорадо».

Проведенный анализ конкурентного положения выявил лидерство ООО «220 Вольт» по таким факторам как, стратегия маркетинга, квалификация персонала и удовлетворенность персонала работой.

конкурентоспособность рынок мотивация экономический

3. Анализ конкурентоспособности управления мотивацией В ООО «Аква-Стайл»

## 3.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Аква-Стайл»

ООО «Аква-Стайл» представляет собой промышленное предприятие, занимающееся производством и продажей бытовых фильтров для воды.

На сегодняшний день успешно работают представительства в Москве, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Красноярске, Новосибирске, Тюмени и др.

Ежегодно компания инвестирует и проводит много научно- исследовательских и опытно-конструкторских работ, а специалисты изобретают эффективные и экономически выгодные решения для своих клиентов. Компания производит бытовые фильтры для воды, которые продаются по всей России и более чем в 20 странах мира. Каждый день фильтры очищают более 100 миллионов литров воды. Более 22 миллионов человек по всему миру используют фильтры компании ООО «Аква-Стайл».

Данное производство относится к массовому типу, для которого характерны поточный технологический процесс и высокоуровневая специализация. Особенностью процесса производства является то, что каждое рабочее место адаптировано на определенную операцию, они расположены по движению технологического процесса. Это способствует снижению количества транспортировок продукции при передаче от одной операции к другой. Также для производства бытовых фильтров характерны наличие специального механизированного оборудования, автоматизация производственного процесса и непрерывный процесс производства.

За счет такой организации производственного процесса обеспечивается эффективное использование ресурсов предприятия. В структуре предприятия имеются цехи, которые представляют подразделения по производству продукции. Структура организации предприятия схематично может быть представлена в следующем виде на рисунке 3.1.

Рисунок 3.1 - Организационная структура ООО «Аква-Стайл»

ООО «Аква-Стайл» занимается разработкой и производством бытовых фильтров для очистки воды с 1995 года.

За это время оно прошли путь от небольшой фирмы до предприятия с собственной производственной базой, химической лабораторией и офисом. Предприятие родилось и развивается в Санкт-Петербурге.

На сегодняшний день производятся фильтры производятся в двух видов:

. Насыпной (сорбенты располагаются непосредственно в корпусе фильтры).

. Картриджный (сорбенты располагаются в сменном фильтрующем модуле-картридже).

Сорбционные материалы, традиционно используемые для в бытовых фильтрах - это цеолит, который относится к природным минералом, и обладает большой ионно-обменной емкостью, а также активированный уголь, обработанный серебром в несмываемой форме.

Вода, пропущенная через фильтры, исследовалась методом биоиндикации с использованием клеточных культур человека и животных. Исследования показали, что фильтры «Гейзер» очищают воду от хлора на 98%, солей жесткости на 92%, тяжелых металлов на 92%, а также от бактерий и вирусов на все 100%.

Технологическая цепочка производства бытовых фильтров:

. На производственном участке подготовки сорбента на специальной установке производится просеивание цеолита, отделение от цеолита глины и выделение цеолита непосредственно такого размера, который идет для сборки фильтров.

. Второй стадией технологического процесса подготовки сорбентов является отмывка сорбентов во вращающемся барабане с помощью воды, которая в свою очередь очищена специальным фильтром.

. Промытый сорбент поступает на следующий участок производственной цепочки. Технологическим заверением процесса подготовки сорбентов является сушка, которая производится в специальной печи, разработанной по заказу эксклюзивно для ООО «Аква-Стайл». Технологический процесс сушки разработан самой технологической службой предприятия специально для производства фильтров марки «Гейзер».

. Последний завершающий этап сборки фильтров заключается в загрузке сорбентов в картридж и его последующей запайке.

Поскольку тема нашей работы связана с управление мотивацией, следовательно, проведем более подробный анализ состава и структуры персонала предприятия.

Рассмотрим обеспеченность компании трудовыми ресурсами за исследуемый период (2014 - 2016 гг.). Динамика состава и структуры персонала по категориям представлена в таблице 3.1.

На протяжении исследуемого периода (2014 - 2016 гг.) численность персонала изменяется незначительно. В 2015 году численность увеличилась на 4 чел., а в 2016 сократилась на 2 чел., сравнительно с 2015 г. Общий прирост персонала исследуемой организации за три года (2014 - 2016 гг.) составил 2 чел. Численность руководителей, специалистов исследуемой организации, а также младшего обслуживающего персонала (МОП) в течение анализируемого периода деятельности Комитета не изменялась.

Таблица 3.1 - Состав и структура персонала Комитета по труду и занятости по категориям

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2014 г. | | 2015 г. | | 2016 г. | | 2015 / 2014 | | 2016 / 2015 | |
|  | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес |
| Руководители | 14 | 11 | 14 | 11 | 14 | 11 | - | - | - | - |
| Специалисты | 66 | 54 | 68 | 54 | 68 | 55 | -2 | - | - | 1 |
| Служащие | 12 | 10 | 14 | 11 | 12 | 10 | 2 | 1 | -2 | -1 |
| Обслуживающий персонал | 25 | 21 | 25 | 20 | 25 | 20 | - | -1 | - | - |
| МОП | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | - | - | - | - |
| ИТОГО | 122 | 100 | 126 | 100 | 124 | 100 | -4 | - | -2 | - |

Наглядно состав и структура персонала Комитета по труду и занятости по категориям представлена на рисунке 3.2.

Рисунок 3.2 - Состав и структура персонала ООО «Аква-Стайл», %

Проанализируем структуру персонала по гендерному признаку (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Состав и структура персонала по гендерному признаку 2014 - 2016 гг., чел.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Категория работников | 2014 г. | | 2015 г. | | 2016 г. | | 2015 / 2014 | | 2016 / 2015 | |
|  | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес |
| Мужчины | 29 | 24 | 30 | 24 | 35 | 28 | 1 | - | 5 | 4 |
| Женщины | 93 | 76 | 96 | 76 | 89 | 72 | 3 | - | -7 | -4 |
| ИТОГО | 122 | 100 | 126 | 100 | 124 | 100 | 4 | - | -2 | - |

Оценка состава и структуры персонала по гендерному признаку позволяет сделать вывод о том, что количество мужчин в 2016 г. выросло на 6 чел. по сравнению с 2014 г., а количество женщин снизилось на 4 чел.

Графически состав и структура персонала по гендерному признаку представлена на рисунке 3.3.

Рисунок 3.3 - Структура персонала по гендерному признаку за 2014 - 2016 гг., чел.

Динамика показателей возрастной структуры работников представлена в таблице 3.3. Возраст сотрудников, составляющих наибольшую долю в составе персонала в 2016 г. - 39 %, это работники в возрасте от 36 до 45 лет.

Таким образом, можно сделать вывод, что на предприятии придерживаются политики привлечения сотрудников более зрелого возраста с достаточным опытом работы.

Таблица 3.3 - Состав и структура персонала по возрасту в динамике, чел.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Возрастная группа | 2014 г. | | 2015 г. | | 2016 г. | | 2015 / 2014 | | 2016 / 2015 | |
|  | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес |
| До 25 лет | 10 | 8 | 11 | 9 | 10 | 8 | 1 | 1 | -1 | -1 |
| 26-35 | 12 | 10 | 14 | 11 | 15 | 12 | 2 | 1 | 1 | 1 |
| 36-45 | 47 | 39 | 48 | 38 | 48 | 39 | 1 | -1 | - | 1 |
| 46-55 | 38 | 31 | 38 | 30 | 39 | 31 | - | -1 | 1 | 1 |
| 56 и старше | 15 | 12 | 15 | 12 | 12 | 10 | - | - | -3 | -2 |
| ИТОГО | 122 | 100 | 126 | 100 | 124 | 100 | 4 | - | -2 | - |

Графически структура персонала по возрастному признаку представлена на рисунке 3.4.

Рисунок 3.4 - Состав и структура персонала ООО «Аква-Стайл» по возрасту в динамике, чел.

Данные по структуре персонала ООО «Аква-Стайл» по уровню образования представлены в таблице 3.3 и графически на рисунке 3.5.

Таблица 3.3 - Состав и структура персонала ООО «Аква-Стайл» по уровню образования в динамике, чел.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровень образования | 2014 г. | | 2015 г. | | 2016 г. | | 2015 / 2014 | | 2016 / 2015 | |
|  | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес | Чел. | Уд.вес |
| Среднее профессиональное | 28 | 23 | 28 | 22 | 26 | 21 | - | -1 | -2 | -1 |
| Послевузовское | 12 | 10 | 13 | 10 | 12 | 9 | 1 | - | -1 | -1 |
| Неоконченное высшее | 39 | 32 | 40 | 32 | 43 | 35 | 1 | - | 3 | 3 |
| Высшее | 43 | 35 | 45 | 36 | 43 | 35 | 2 | 1 | -2 | -1 |
| ИТОГО | 122 | 100 | 126 | 100 | 124 | 100 | 4 | - | -2 | - |

Доли сотрудников снеоконченным высшим и высшим образованием в 2016 г. - одинаковы (35 %), но в сравнении с предыдущими периодами (2014-2015 гг.), удельный вес сотрудников сосредним профессиональным образованием вырос на 3 %.

В целом можно заключить, что структура персонала удовлетворительна и отвечает требованиям данной компании.

Рисунок 3.5 - Состав и структура персонала ООО «Аква-Стайл» по уровню образованияв динамике, чел.

Далее проведем анализ основных экономических показателей деятельности Общества и данные для анализа представим в таблице 3.4.

Таблица 3.4 - Основные экономические показатели деятельности ООО «Аква-Стайл» в динамике

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2014 г. | 2015 г. | 2016 г. | Абсолютное изменение (+,-) | | Темп роста, % (раз) | |
|  |  |  |  | 2015 г. к 2014 г. | 2016г. к 2015 г. | 2015г. к 2014г. | 2016г. к 2015 г. |
| Выручка от реализации продукции, тыс.руб. | 601247 | 659284 | 784562 | 58037 | 125278 | 109,7 | 119,0 |
| Среднесписочная численность, чел. | 122 | 126 | 124 | 4 | -2 | 103,3 | 98,4 |
| Средняя выручка одного сотрудника в год, тыс.руб. | 4928,3 | 5232,4 | 6327,1 | 304,1 | 1094,7 | 106,2 | 120,9 |
| Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс.руб. | 12771 | 12793 | 12614 | 22 | -179 | 100,2 | 98,6 |
| Фонд оплаты труда, тыс.руб. | 44 670 | 45 983 | 48 906 | 1313 | 2923 | 102,9 | 106,4 |
| Среднегодовая заработная плата на 1 сотрудника, тыс.руб. | 338,4 | 362,1 | 376,2 | 23,7 | 14,1 | 107,0 | 103,9 |
| Чистая прибыль, тыс.руб. | 65774 | 38129 | 69580 | -27645 | 31451 | 58,0 | 182,5 |
| Чистая прибыль, приходящаяся на 1 сотрудника, тыс.руб. | 498,3 | 300,2 | 535,2 | -198,1 | 235 | 60,2 | 178,3 |

Анализ основных экономических показателей ООО «Аква-Стайл» за 2014-2016 гг. позволяет сделать вывод о том, что выручка от реализации продукции в 2015 г. по отношению к уровню 2014 г. увеличилась на 58037 тыс.руб. или на 9,7% это связано с предоставлением скидок на продукцию, в 2016 г. выручка увеличилась по отношению к уровню 2015 г. на 125278 тыс.руб. или на 19% это связано как со снижением цен на продукцию, так и со специальной программой лояльности клиентов.

Среднесписочная численность персонала компании в 2015 г. сократилась на 4 человек по сравнению с уровнем 2014 г. и составила 126 человек, в 2016 г. численность снизилась на 2 человека в связи с приемом сотрудников промышленно-производственного персонала.

Величина средней выручки, приходящаяся на 1 сотрудника в год в 2015 г. увеличилась по отношению к уровню 2014 г. на 304,1 тыс.руб. в связи со значительным снижением цен на продукцию компании, в 2016 г. отмечается рост величины на 1094,7 тыс.руб. или на 20,9%.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов в 2015 г. увеличилась по сравнению с уровнем 2014 г. на 22 тыс.руб. это связано с покупкойосновных фондов, в 2016 г. данная величина снизилась на 179 тыс.руб. это связано со списанием фондов ввиду их физического и морального износа.

Размер величины фонда оплаты труда имеет положительную восходящую динамику это связано с ростом величины оплаты труда на предприятии, соответственно и выросла величина среднегодовой заработной платы на 1 сотрудника в год.

Величина чистой прибыли в 2015 г. снизилась по сравнению с уровнем 2014 г. на 27645 тыс.руб. или на 42% это связано с ростом себестоимости, однако в 2016 г. наблюдается увеличение данного показателя на 31451 тыс.руб. или на 82,5% это связано со снижением себестоимости и увеличением прочих доходов.

## 3.2 Оценка системы мотивации персонала

Для достижения цели исследования был проведен опрос по предварительно составленной анкете на выявление мотивационного профиля персонала компании. В ходе исследования было опрошено 124 сотрудника, работающих в компании. Анкета представлена в приложении А.

Представим результаты 1 комплексного вопроса анкеты. В таблице 3.5 указано, какое количество опрашиваемых человек согласно с тем или иным высказываем:

В ходе анализа первого вопроса анкеты были выявлены характеристики работы, которые побуждают сотрудников работать более интенсивно, повышают интерес к работе или не представляют особого значения. Ниже, в таблице 3.6 представлены данные о процентном соотношении полученных ответов относительно общего числа опрошенных.

Таблица 3.5 - Результаты первого вопроса анкеты (кол-во человек, выбравшие данный вариант ответа)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика работы | Побуждает выполнять работу более интенсивно | Повышает интерес к выполнению работы | И то, и другое | Не имеет значения |
| Возможность карьерного роста | 20 | 80 | 20 | 4 |
| Достойный оклад | 24 | 20 | 80 | 0 |
| Оплата, зависящая от результата выполненной работы | 100 | 8 | 12 | 4 |
| Одобрение со стороны руководства за качественно выполненную работу | 24 | 80 | 12 | 8 |
| Работа, способствующая раскрытию потенциала сотрудника | 4 | 100 | 4 | 16 |
| Высокая степень сложность выполнимого задания | 12 | 20 | 4 | 88 |
| Работа, подразумевающая самостоятельное принятие решений | 4 | 28 | 0 | 92 |
| Большая ответственность в принятии решений | 0 | 32 | 28 | 64 |
| Креативная работа | 8 | 32 | 20 | 64 |
| Работа, не связанная со стрессом | 0 | 8 | 112 | 4 |
| Выгодное местоположение работы | 4 | 24 | 16 | 80 |
| Дружный коллектив | 0 | 72 | 36 | 16 |
| Хорошие отношения с начальством | 4 | 28 | 92 | 0 |
| Достаточная информированность о происходящем на предприятии | 0 | 16 | 0 | 108 |
| Гибкий рабочий график | 28 | 0 | 32 | 64 |
| Наличие льгот и социальных пособий | 0 | 104 | 12 | 8 |

Таблица 3.6 - Результаты первой части анкеты (% от общего числа опрошенных)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика работы | Побуждает выполнять работу более интенсивно | Повышает интерес к выполнению работы | И то, и другое | Не имеет значения |
| Возможность карьерного роста | 16,13 | 64,52 | 16,13 | 3,23 |
| Достойный оклад | 19,35 | 16,13 | 64,52 | - |
| Оплата, зависящая от результата выполненной работы | 80,65 | 6,45 | 9,68 | 3,23 |
| Одобрение со стороны руководства за качественно выполненную работу | 19,35 | 64,52 | 9,68 | 6,45 |
| Работа, способствующая раскрытию потенциала сотрудника | 3,23 | 80,65 | 3,23 | 12,90 |
| Высокая степень сложность выполнимого задания | 9,68 | 16,13 | 3,23 | 70,97 |
| Работа, подразумевающая самостоятельное принятие решений | 3,23 | 22,58 | - | 74,19 |
| Большая ответственность в принятии решений | - | 25,81 | 22,58 | 51,61 |
| Креативная работа | 6,45 | 25,81 | 16,13 | 51,61 |
| Работа, не связанная со стрессом | - | 6,45 | 90,32 | 3,23 |
| Выгодное местоположение работы | 3,23 | 19,35 | 12,90 | 64,52 |
| Дружный коллектив | - | 58,06 | 29,03 | 12,90 |
| Хорошие отношения с начальством | 3,23 | 22,58 | 74,19 | - |
| Достаточная информированность о происходящем на предприятии | - | 12,90 | - | 87,10 |
| Гибкий рабочий график | 22,58 | - | 25,81 | 51,61 |
| Наличие льгот и социальных пособий | - | 83,87 | 9,68 | 6,45 |

Для наглядного представления полученных результатов, отобразим ответы респондентов графически. На рисунке в приложенииБ представлена диаграмма, которая отображает факторы, побуждающие сотрудников компании работать более интенсивно.

Из диаграммы мы видим, что подавляющее большинство опрошенных видит в качестве мотива к более интенсивной деятельности именно работу, которая зависит от результатов их труда, что полностью соответствует логике, чем больше и лучше работаешь, тем больше получаешь заработную плату. Также среди характеристик работы, повышающих производительность можно выделить достойный оклад, данный фактор отметили большинство сотрудников в возрасте от 19 до 29 лет (80,65%), как мужчины, так и женщины, возможность карьерного роста, одобрение со стороны руководства и гибкий рабочий график.

На рисунке В.1 приложения Визображена диаграмма, иллюстрирующая характеристики, повышающие интерес к выполняемой работе.

Глядя на полученную диаграмму, мы видим, что интерес к работе у сотрудников может вызвать гораздо большее число факторов, нежели тех, что повысят их интенсивность работы, таким образом можно сделать вывод, что не всегда интерес к работе может повлиять на большую производительность труда. Итак, по результатам опроса интерес к работе могут вызвать следующие показатели: возможность карьерного роста, одобрение со стороны руководства, работа способствующая раскрытию потенциала сотрудника - данные три фактора особо отметили те сотрудники, которые занимают руководящую должность, либо, которые хотя ее занять, то есть для них это является главной мотивацией в системе самовыражения личности; дружный коллектив, и в большей степени это наличие льгот и социальных пособий - данные три фактора в большей степени отметили женщины, для которых безопасность труда - наиболее значимый фактор в области мотивации.

Также в анкете можно согласиться с обоими высказываниями, описанными выше. В приложении Г на рисунке Г.1 представлены факторы, которые, по мнению респондентов, повышают как интенсивность труда, так и интерес к работе.

Глядя на график, очевидно, что выделяются три показателя, которые влияют и на эффективность выполняемой работы, и на повышение к ней интереса - это достойный оклад, хорошие отношения с начальством и работа не связанная со стрессом, в основном последний фактор отметили сотрудники старше 30 лет, причем как мужчины, так и женщины. Также можно отметить такие характеристики как дружный коллектив и гибкий рабочий график.

Последняя диаграмма отражает характеристики, которые не влияют на мотивацию сотрудников, и что характерно, отражают мотивационный профиль работника. Данные представлены на рисунке Д.1 приложения Д.

Исходя из этой диаграммы, мы видим, что на мотивацию сотрудников компании не влияют задания, которые подразумевают под собой высокую сложность в выполнении и при этом большую ответственность и самостоятельное принятие решений, что подтверждает мотивационный профиль российского работника по результатам исследователей, проводимых на российских предприятиях. Также по данным опроса креативная работа и информированность о происходящем на предприятии мало влияют на мотивацию сотрудников. Гибкий рабочий график, судя по прошлому пункту, хоть и добавляет некоторый интерес к работе, но в целом для большинства сотрудников не представляет большого значения в формировании трудовой мотивации.

Далее представим результаты ответов на второй вопрос анкеты. Сотрудникам был представлен перечень характеристик труда, и им необходимо было оценить каждую их них по 5-бальной шкале. В результате мы подсчитали средний балл, который получил каждый показатель, результаты представлены в таблице 3.7.

Проранжируем характеристики по степени убывания важности. Результаты представим в виде диаграммы на рисунке Е.1 приложения Е.

Таблица 3.7 - Средний балл по каждому показателю

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристика работы | Средний балл |
| Заработная плата | 4,9677 |
| Атмосфера в коллективе | 4,9677 |
| Премирование | 4,8065 |
| Возможность карьерного роста | 4,6774 |
| Уважительное отношение со стороны начальства | 4,3871 |
| Компенсационные выплаты | 4,3468 |
| Социальные льготы, социальное обеспечение | 4,2903 |
| Комфортные условия труда | 4,2500 |
| Конкурентоспособность предприятия | 4,2258 |
| Возможность самореализации | 4,1613 |
| Стабильность компании, уверенность в завтрашнем дне | 4,0968 |
| Открытый доступ к информации | 3,3871 |

Итак, по результатам комплексного анализа второго вопроса анкеты, мы можем сделать вывод, что для работников компании наибольшую ценность в работе имеют заработная плата, премирование и атмосфера в коллективе - данный фактор отметили большинство сотрудников, так как положительный морально-психологический климат оказывает существенное мотивационное влияние на производительность труда.

За ними следует возможность самореализации и карьерного роста, уважительное отношение со стороны начальства, а также компенсационные выплаты и социальные льготы. В целом, исходя из полученных результатов можно сказать о достаточно высоком уровне мотивации опрашиваемых сотрудником, так как средний показатель для каждой характеристики достаточно велик (больше 3) и различия между значениями минимальны. Это свидетельствует о том, что предлагая меры по повышению мотивации следует в той или иной мере учесть все вышеперечисленные факторы.

Особое внимание стоит уделить структуре заработной платы, премированию, возможности карьерного роста, компенсационным выплатам и льготам. Для сравнения, в Германии по данным Берлинского института повышения квалификации на первом месте в структуре трудовой мотивации стоит высокая оценка проделанной работы начальством, затем понимание своего труда и деятельности компании, забота компании о личных проблемах работника, стабильность. И только на пятом месте - уровень заработной платы. Это напрямую связано с уровнем жизни людей и степенью удовлетворенности их потребностей. Так как в Германии базовые потребности, такие как размер заработка, удовлетворены в полной мере, на первое место выходят потребности более высокого уровня, такие как потребность в самовыражении и признании. К сожалению, в России, как мы видим, базовые потребности еще не удовлетворены в полной мере, поэтому заработок и другие материальные ценности остаются у сотрудников на первом месте, что также стоит учитывать при формировании системы мотивации.

Представим результаты 3 комплексного вопроса анкеты. Исследование по предыдущим вопросам анкеты подтвердило наше предположение о том, что социальные льготы и привилегии могут представлять для сотрудников особую важность, поэтому выявление предпочтений в этой области может помочь нам при выборе положений, которые дополнят существующую систему материального неденежного стимулирования на предприятии. Цели подобных льгот могут быть разные: повышение уровня жизни отдельных категорий сотрудников, защита доходов, привлечение специалистов на предприятие и их удержание. Работникам был представлен список из 14 наименований и необходимо былопроранжировать их от 1 до 14 по степени возрастания значимости каждой льготы для сотрудника. Затем баллы по каждому пункту были суммированы, результаты представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8 - Суммарный балл по каждому наименованию

|  |  |
| --- | --- |
| Льготы | Сумма баллов |
| Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (День Рождения компании, Новый Год) | 308 |
| Оплата авиарейсов (в размере 50% от стоимости) 1 раз в год | 440 |
| Оплата обучения для повышения квалификации | 812 |
| Посещение фитнес клуба | 1488 |
| Оплата путевки раз в год | 1644 |
| Оплата мобильной связи | 748 |
| Организация профилактики здоровья на пенсии | 1108 |
| Консультации: финансовая, юридическая, психологическая | 300 |
| Посещение бассейна | 656 |
| Оплата лечения в санатории | 1432 |
| Оплата парковки | 236 |
| Оплата летней путевки для ребенка | 992 |
| Персональный автомобиль по итогам года (1 шт. на коллектив) | 1560 |
| Оплата бензина | 1296 |

Исходя из полученной таблицы, можно сделать вывод, что наиболее значимыми льготами для сотрудников компании являются льготы, связанные с оплатой путевок для сотрудников и их детей, в том числе и санатории, профилактика здоровья, оплата фитнес клуба, а также личный автомобиль или оплата бензина.

Таким образом, при совершенствовании системы материального не денежного стимулирования следует иметь в виду, что для сотрудников компании большую роль в структуре трудовой мотивации имеют возможность организации и оплаты отпусков, профилактика здоровья и доставка до работы и обратно.

Также респондентам было предложено ответить на вопрос, представить ситуацию, если бы им предложили другую работу в компании, при каких бы условиях они согласились, анализ ответов позволил сделать следующие выводы:

если мне предложат более высокую заработную плату: 67% мужчин и 59 % женщин, данные говорят о том, что мужчины в основном переходят на новое место работы в связи с более высокой оплатой, женщины же хоть и ценят высокую заработную плату, но их больше устраивает удовлетворение потребности в самовыражении;

ответ «если другая работа будет творческой и интересной»: 12% мужчин и 25% женщин, это говорит о том, что женщин в большей степени волнует творческий характер деятельности, чем мужчин;

ответ «если новая работа будет предполагать больше самостоятельных решений»: 21% мужчин и 10% женщин, это можно охарактеризовать таким образом, что мужчины по натуре сами принимают решения в любой деятельности, независимо от того, верный или нет они сделали выбор;

ответ «только если это очень необходимо для организации» выбрали только 6% женщин, это говорит о жертвенном характере женщины, то есть они готовы принести себя в жертву ради повышения эффективности деятельности компании.

Также сотрудникам было предложено выделить основные стимулы безопасности, данный анализ представлен на рисунке 3.6 в гендерном разрезе. Оценка основных стимулов безопасности в гендерном разрезе позволяет прийти к выводу о том, что:

Рисунок 3.6 - Основные стимулы безопасности в гендерном разрезе, %

) гарантии пенсионного обеспечения выбрали 3% мужчин и 5% женщин в данной категории были отмечены только работники старше 35 лет, которые забоятся о своей будущей пенсии;

) гарантии занятости отметили большинство в каждой категории респондентов: 40% мужчин и 48% женщин, это вызвано кризисными явлениями в экономике страны, поэтому персонал компании боится потерять работу и готовы, в крайнем случае, сменить уровень квалификации;

) обучение на курсах за счет компании выбрали 28% мужчин и 36% женщин, здесь стоит отметить тот контингент сотрудников, которые хотят повышения по карьерной лестнице, поэтому они готовы пройти курсы повышения квалификации;

) оплата временной нетрудоспособности: 25% мужчин и 11% женщин;

) бесплатное медицинское обслуживание выбрали только 4% мужчин.

Соотношение мотивации с ценностями в компании. Все ценности компании отражены в Уставе.

Ценность - «Профессионализм»- опыт и доскональное знание своего дела, постоянное совершенствование, поиск, новаторство могут привести компанию к достижению намеченных целей. Познание, понимание, оказание качественных услуг, забота и предвидение являются для компании обязательными составляющими деятельности предприятия. Профессионализм генерального директора являются его главным и необходимым качеством. Основополагающей характеристикой личности врача всегда считалась добродетельность.

Исходя из проведенного анализа системы мотивации ООО «Аква-Стайл», эта ценность, является составляющей системы мотивации, оно достаточно заинтересовано в профессиональном росте своих сотрудников аппарата управления, заботится о постоянном повышении профессионального уровня, отправляя их на курсы повышения квалификации.

Ценность - «Ответственность» ООО «Аква-Стайл» несет прямую ответственность перед своими клиентами - за качество предоставляемых услуг, перед обществом - за результаты деятельности, перед партнерами - за исполнение своих обязательств, перед обществом и государством - за вклад в развитие и поддержания качества услуг. На основании данных полученных в результате исследования, качество предоставляемых услуг так же важное средство мотивации персонала, через оценку качества выполняемой сотрудниками работы, повышается уровень мотивации персонала т.к. от этого зависит их личный доход и всей организации в целом.

Ценность - «Результат труда» - что результат труда и уровень обслуживания являются существенными факторами достижения успеха. Повышение уровня оказания услуг клиентам - основная забота всех сотрудников. Компания стремится добиваться качества, соответствующего самым высоким мировым стандартам, поддерживать высочайший уровень надежности предлагаемых решений.

Эта ценность так же отражается на уровне мотивации, от результата труда каждого отдельного сотрудника, зависит мнение клиентов о деятельности компании в целом, и поэтому сотрудники стремятся достигать высоких результатов в своей трудовой деятельности, что бы клиенты были довольны полученными услугами.

Ценность - «Авторитет руководства». Руководитель ООО «Аква-Стайл» находится у руля более десятка лет и именно благодаря его усилиям и усилиям его помощников удалось достичь, высоких результатов деятельности организации. Это отличный пример добросовестного поведения, он пользуется уважением и авторитетом среди своих подчиненных, тем самым мотивируя их к результативности качественности труда.

Ценность - «Трудовая деятельность» - Трудовая деятельность ведет к удовлетворению потребности в работе. Сотрудники должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами.

Эта ценность не полностью соответствует критериям мотивации персонала компании. Основополагающим критерием, определяющим трудовую активность сотрудников, является любовь к своему рабочему месту, сотрудники компании, люди преданные своему делу, ценят свое рабочее место и с удовольствием выполняют свою работу.

Как известно, ценности являются одним из базовых элементов нематериальной культуры организации. На текущий момент времени, несмотря на выявленные противоречия в ООО «Аква-Стайл», преобладающим типом корпоративной культуры является клановая культура (39,4). Данный социальный феномен соответствует организациям семейного типа, с общими ценностями и целями, соблюдением традиций и обязательств, с восприятием лидера как родителя и воспитателя (рис. 3.7).

Тип организационной культуры определен по методике Куинна.

Организации относящейся к данной культуре присущи следующие черты:

Дружественное место работы - это качество является основным из характеристик компании, в нем достаточно дружественная обстановка.

Организация - семья. Компания- это единая семья, работающая едином ключе, и стремящаяся к выполнению заданных целей.

Рисунок 3.7 - Тип корпоративной культуры ООО «Аква-Стайл» на данный момент

Лидер - родитель воспитатель. Он подает отличный пример добросовестного поведения сотрудникам компании, он пользуется уважением и авторитетом среди своих подчиненных, тем самым воспитывая мотивируя их к результативности качественности труда.

Акцент на сплоченность коллектива, моральном климате - коллектив компании, сплочен единой мыслью, единой целью.

Что касается мотивации, то ей присущи следующие черты:

- акценты делаются на включенность персонала в общий результат - эта характеристика так же была в ходе исследования мотивации персонала, персонал заинтересован в общем результате.

бригадная оплата - общий результат подразумевает, бригадную оплату, т.е. при хорошем результате оказания услуг сотрудники могут получить премии.

Партнерство - сотрудники компании это партнеры, работающие на общий результат, ни в коем случае не конкуренты.

## 3.3 Разработка мероприятий, направленных на повышение эффективности системы мотивации

На основе проведенного анализа целесообразно разработать следующие практические рекомендации по совершенствованию системы мотивации ООО «Аква-Стайл»:

. Экономические (прямые) - разработка системы аттестации на предприятии. По результатам проведения аттестации будет проводиться премирование и дополнительное стимулирование сотрудников, показавших наивысший уровень квалификации.

Создание системы аттестации персонала позволит заранее выявлять соответствие сотрудника занимаемой должности, его достоинства и недостатки, вынести решение о его продвижении, премировании либо увольнении.

Аттестации подлежат специалисты всех наименований и категорий ООО «Аква-Стайл».

По результатам аттестации будут установлены следующие шкалы премирования (таблица 3.9).

Таблица 3.9 - Премирование персонала ООО «Аква-Стайл» по результатам аттестации

|  |  |
| --- | --- |
| Результаты аттестации | Шкала премирования, % |
| Выполняет объем должностных функций на 100 % и более | 15,0 |
| Выполняет объем должностных функций на 95 - 100 % | 10,0 |
| Выполняет объем должностных функций на 90 - 95 % | 8,0 |
| Выполняет объем должностных функций на 85 - 90 % | 5,0 |

Рассчитаем текущие затраты на аттестацию которые представлены в табл. 3.10.

Так как специалистам отдела кадров ООО «Аква-Стайл» не хватает опыта в создании и разработке такого вида проекта, необходимо обучить менеджеров по персоналу. Затраты на обучение можно отнести к инвестиционным затратам, так как эти затраты единовременные. Через определенное время можно будет отправить специалистов на курсы повышения квалификации.

Таблица 3.10 - Инвестиционные затраты на аттестацию, руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование статьи затрат | Сумма |
| Затраты на обучение персонала отдела кадров | 70 000 |
| Затраты на приобретение дополнительной справочной литературы | 10 000 |
| Затраты на оплату юридической консультации при разработке проекта аттестации | 30 000 |
| Заработная плата сотрудникам кадровой службы | 60 000 |
| Страховые взносы от заработной платы | 18 120 |
| Проведение обучение за счет предприятия | 300 000 |
| ИТОГО | 488 120 |

Выполнение предложенных мероприятий увеличит производительность труда на 10 %.

. Экономические (непрямые) - разработка плана прохождения обучения и повышения квалификации работников предприятия.

К экономическим (непрямым) рекомендациям можно отнести мероприятия по повышению квалификации, что позволит мотивировать работников к самосовершенствованию, как показано в таблице 3.11.

Таблица 3.11 - Мероприятия по повышению квалификации персонала ООО «Аква-Стайл»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Мероприятия по повышению квалификации | Периодичность | Премирование в % |
| Курсы по повышению квалификации | 3 года | 5-10 |
| Курсы по получению дополнительной специальности | 2 года | 10 |
| Получение второго высшего образования | 5 лет | 10-15 |

Проведение аттестации позволит выявлять наиболее способных и перспективных сотрудников, для которых за счет предприятия будет проводиться дополнительное обучение и повышение квалификации.

Рассчитаем текущие затраты на повышение квалификации которые представлены в таблице 3.12.

Таблица 3.12 - Затраты на повышение квалификации, руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия по повышению квалификации | Сумма |
| Курсы по повышению квалификации | 1 350 000 |
| Курсы по получению дополнительной специальности | 250 000 |
| Получение второго высшего образования | За счет работника |
| ИТОГО | 1 600 000 |

Выполнение предложенных мероприятий увеличит производительность труда на 8,3%.

. Нематериальные стимулы: улучшение условий труда за счет введения обязательной производственной гимнастики; поднятие общего корпоративного духа: проведение корпоративных мероприятий, установление традиций празднования дни рождений сотрудников, 8 марта, 23 февраля, организация конкурса «На лучшего сотрудника компании», проведение субботников и дней донора, поощрение и стимулирование инновационных предложений персонала.

К нематериальным стимулам можно отнести такие мероприятия как совершенствование корпоративной культуры:

) Разработка системы адаптации нового сотрудника в компании, которая включает в себя следующие направления:

профессиональная адаптация (освоение особенностей работы на новом месте, дополнительные профессиональные навыки, формирование более высоких профессиональных качеств);

психофизиологическая адаптация (к новым условиям труда, физическим нагрузками, ритму и темпу работы на новом месте, эргономика рабочего места, санитарно-гигиенические условия труда);

адаптация к существующей на предприятии организационно- административному механизму и существующей оргструктуре;

адаптация к существующему экономическому механизму функционирования предприятия: система стимулов, мотивов, условий оплаты труди и компенсационных выплат.

Помощь новым сотрудникам в адаптации на предприятии будет осуществляться специально выделенным для этого наставником, который будет закреплен за конкретным новым сотрудников (это могут быть руководители подразделений, а также опытные специалисты соответствующего отдела).

Будет введена встречная оценка: наставник по специальной шкале будет оценивать уровень адаптации сотрудника к основным сферам деятельности компании, соответственно сотрудник будет оценить качества наставника и реальную помощь в адаптации на предприятии. Адаптация - это совместная работа, в которой заинтересованы как наставник, так и новый сотрудник.

Кадровыми работниками совместно с руководителями подразделений будут выбираться и подбираться курсы по повышению квалификации. Также возможен выбор программы и семинарам самим специалистом по соглашению с руководителем подразделения и кадровым работником.

Для формирования поддержки и развития организационной культуры, формирования корпоративного духа ООО «Аква-Стайл» был разработан следующий план мероприятий:

проведение ежегодно конкурса на звание «Лучшего работника компании»;

коллективное празднование дня основания компании;

коллективное празднование дней рождений сотрудников, 8 марта, 23 февраля;

введение униформы с символикой ООО «Аква-Стайл» для работников торгового отдела;

оплата 50% стоимости от абонемента в бассейн или спортивный зал, но не более 1000 руб. в месяц на человека;

проведение 2 раза в год Корпоративного Дня донора. Участие сотрудников добровольное. В день сдачи крови, сотрудникам, сдавшим кровь или ее компоненты, предоставляется оплачиваемый выходной день и добавляется один день к отпуску. День донора- это прекрасная возможность духовного сплочения коллектива компании (team-building). Ничто так не сближает людей в рабочей команде, как доброе дело;

проведение коллективных субботников - с целью облагораживания территории. Цель данного мероприятия: командообразование коллектива, проявление инициативы в группе. Такого рода корпоративный субботник поможет «встряхнуть», «взбодрить» команду, сменить вид деятельности, сделать большую командную работу, помочь увидеть своих коллег в непривычной для офиса обстановке, наладить взаимодействие. Проведение субботника осуществляется по субботам в весенний и летний период времени года.

Расчет текущих ежегодных затрат на совершенствование корпоративной культуры представлен в таблице 3.13.

Как видно из табл. 3.13. выполнение предложенных мероприятий увеличит производительность труда на 7%.

Таблица 3.13 - Затраты на совершенствование корпоративной культуры в ООО «Аква-Стайл», руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Сумма |
| Разработка системы адаптации нового сотрудника | 115 000 |
| Создание благоприятных условий труда (освещение, температура, организация рабочего места, перерывы и т.п.) | 1114 000 |
| Проведение праздников | 1000 000 |
| Оплата 50% стоимости абонемента в фитнес клубы | 1000 000 |
| Организация развозки | 170 000 |
| ИТОГО | 3399 000 |

В целом вышеперечисленные мероприятия способствуют сплочению персонала, усиливают его привязанность к коллективу, к предприятию, снимают конфликты и психологическую напряженность.

Все вводимые мероприятия повысят мотивацию труда работников, улучшат показатели труда, а как следствие показатели выручки, прибыли, рентабельности. В среднем увеличение труда планируется на уровне 8,44%.

Перед экономической оценкой приведем список предполагаемых затрат на внедрение предложенных мероприятий, которые представлены в таблице 3.14.

Таблица 3.14 - Затраты на предложенные мероприятия, руб.

|  |  |
| --- | --- |
| Мероприятия | Затраты |
| Проведение аттестации | 488 120 |
| Повышение квалификации | 1 600 000 |
| Совершенствование корпоративной культуры | 3 399 000 |
| ИТОГО | 6 047 120 |

В результате общие затраты на предложенные мероприятия составят 6 047 120 рублей.

Проведем анализ финансовых результатов, которые показаны в табл.3.15.

Таблица 3.15 - Анализ финансовых результатов ООО «Аква-Стайл» в прогнозном периоде

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2016 г. | 2017 г. (прогноз) | Изменения | Темп роста, % |
| Выручка от реализации продукции, тыс. руб. | 784562 | 850779 | 66217 | 108,44 |
| Себестоимость реализованной продукции, тыс. руб. | 543116 | 585533 | 42417 | 107,81 |
| Валовая прибыль, тыс. руб. | 241446 | 265246 | 23800 | 109,86 |
| Прочие расходы, тыс. руб. | - | 6047 | 6047 | - |
| Прибыль до налогообложения, тыс. руб. | 73902 | 161106 | 87204 | 218,60 |
| Среднесписочная численность, чел. | 124 | 124 | - | - |
| Производительность труда, тыс. руб. | 6327,1 | 6861,1 | 534,0 | 108,44 |
| Рентабельность продукции, % | 44,4 | 45,3 | 0,9 | Х |
| Рентабельность продаж по прибыли до налогообложения, % | 13,6 | 27,5 | 13,9 | Х |

Выручка растет на 8,5% и мы можем подсчитать доход от предложенных мероприятий:

\* 8,5/100% = 66 217тыс. руб. - доход за год.

217 - 6 047,12 = 60169,88тыс. руб. - экономический эффект от мероприятий.

Оценка экономической эффективности указывает на успешность предлагаемых мероприятий, в результате внедрения которых улучшаются финансовые показатели деятельности.

Вывод по третьей главе. В третьей главе был проведен анализ конкурентоспособности управления мотивацией. Анализ согласно методике был представлен с разбиением на 9 пунктов анкеты, которая включала в себя три комплексных пункта. Результаты первого вопроса анкеты послужили основой для определения мотивационного профиля сотрудников предприятия. На основе ответов была подготовлена база данных и проведен кластерный анализ, в результате которого произошло разбиение опрашиваемых сотрудников на три кластера с различными типами мотивации. В результате, можно сказать, что в коллективе преобладает профессиональный тип мотивации, также присутствует инструментальный и избегательный, но в значительно меньшей степени. Второй вопрос анкеты также нацелен на выявление значимости различных характеристик работы для сотрудников. В результате мы выяснили, что на данном предприятии на первом месте у сотрудников заработная плата, премии и льготы, а затем уже идут моральные ценности, в отличие от сотрудников немецких предприятий, у которых заработок находится лишь на пятом месте в числе мотивационных факторов. Третья комплексный вопрос анкеты определяет льготы, которые для сотрудников имеют особую значимость. Основываясь на результатах, были определены формы стимулирования и разработаны мера по совершенствованию.

Также на основании представленного анализа были сделаны основные выводы:

) было выявлено, что сотрудников компании в возрастной категории от 19 до 29 лет, причем как мужчин, так и женщины, в основе мотивационного профиля лежит материальный стимул к труду;

) в ходе анализа уровня мотивации сотрудников компании, мы пришли к выводу о том, что для тех работников, которые занимают руководящие должности, либо те, которые хотят занять такую должность, главным фактором мотивации является удовлетворение потребности в самовыражении;3) при оценке уровня мотивации было выявлено, что положительный морально-психологический климат является одним их важнейших факторов мотивации персонала к труду;

) сотрудникам было предложено выбрать факторы мотивации в области безопасных условий труда, на основании данного выбора, мы пришли к выводу, что женщины и мужчины выбрали такие факторы как обеспечение определенными льготами и выплатой социального пособия, обеспечение рабочим местом, обеспечение безопасных условий труда, особенно это характерно для деятельности в период кризиса, то есть гипотеза о том, что для женщины наиболее значимым мотивационным фактором является обеспечение безопасных условий труда, доказана.

Проведя соотношение ценностей организации и системы мотивации можно сделать вывод о том, что существующие ценности пронизывают всю деятельность компании, в том числе и мотивационный процесс, улучшая и увеличивая его уровень.

Был разработан проект по совершенствованию управления мотивацией компании, в результате предложенных мер, были сделаны следующие выводы:

Реализация практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала увеличат прибыль до налогообложения более чем в 2 раза - с 73902 тыс.руб. до 161106тыс.руб.; производительность труда вырастет на 534тыс.руб. с 6327,1тыс. руб. на 1 человека до 6861,1тыс.руб.; рентабельность продукции растет с 44,4% до 45,3%, соответственно рентабельность продаж по прибыли до налогообложения увеличивается с 13,6% до 27,5%.

Заключение

Конкурентоспособность - это характеристика предприятия, отражающая успешность его хозяйствования с учетом динамичности экономических процессов и явлений. Особое значение при формировании конкурентоспособности играет уровень устойчивости конкурентных преимуществ, который определяется вероятностью имитации этих преимуществ конкурентами. Конкурентоспособность предприятия напрямую зависит от таких внутренних факторов:

) имеющиеся ресурсы, которые определяют конкурентный потенциал предприятия;

) способность в полной мере реализовать свой конкурентный потенциал. Кроме того, конкурентоспособность необходимо исследовать только в контексте конкретной цели (целей).

Наше исследование показало, что повышение эффективности труда сотрудников, высокая мотивация труда сегодня является одной изглавных проблем любой компании. Как правило, ее решение возлагается на плечи менеджера по персоналу или руководства. На современном этапе большинство компаний широко используют методы как материальной, так и нематериальной мотивации, каждый раз формируя уникальную схему мотивации персонала, которая подходит именно этой компании. Последнее, конечно же, зависит от отрасли, в которой работает компания, от ее масштаба и от многих других факторов. В своей работе менеджеры по персоналу чаще всего используют те методы мотивации, которые, прежде всего, являются высокоэффективными.

В ходе исследования установлено, что в конкурентоспособности предприятия изображены совокупные результаты работы всех его подразделений, состояние материально-технической базы, эффективность кадрового и финансового обеспечения, уровень управления и способность оперативно реагировать на изменение в поведении и вкусах покупателей. Существует потребность в исследовании источников формирования производственных, маркетинговых, экологических, профессионально-квалификационных, управленческих, инновационно-инвестиционных.

Наибольшая доля используемых промышленных систем водоочистки применяется в государственном и муниципальном управлении, а также в промышленности.

Динамика промышленных поставок систем по очистке воды продемонстрировала высокие темпы роста в последние 3 года (за 2015-2016 гг.), в 2016 г. рост составил по сравнению с уровнем 2015 г. - 44%, при этом наибольшая динамика продаж отмечена в Азии, лидирующими странами являются Китай и Япония, что обусловлено высокой плотностью населения в указанных странах.

Если сравнить плотность использования систем водоочистки в пищевой промышленности, то здесь лидируют такие страны, как Япония, Германия и США.

Компаниями-лидерами по изготовлению промышленных систем водоочистки являются выходцы из таких стран, как Швейцария и Япония.

В России возрастающая динамика по приобретению промышленных систем водоочистки наблюдалась с 2012 по 2016 гг., в 2016 резкий спад в связи с нестабильной финансовой ситуацией на мировых рынках. Лидерами российского рынка являются такие компании, как Fanucи Kuka. Лидирующими сферами применения систем водоочистки являются пищевая промышленность - 28% и обрабатывающая - 24%.При анализе российского рынка водяных фильтров установлено, что лидерами по продаже являются такие марки, как Зенет, Аквафор, Атолл и Гейзер. Также стоит отметить, что на рынке растут объемы продаж фильтров отечественного производства, доля импорта сокращается, при этом наибольший объем производства приходится на компании, расположенные в Центральном федеральном округе.В ходе проведенного конкурентного анализа рынка выявлено, что основными конкурентами компании ООО «Аква-Стайл» являются ООО «Эльдорадо», ООО «220 Вольт» и ООО «Империя Машинэри».В результате анализа факторов конкурентоспособности было выявлено, что лидером является компания ООО «Эльдорадо».

Проведенный анализ конкурентного положения выявил лидерство ООО «220 Вольт» по таким факторам как, стратегия маркетинга, квалификация персонала и удовлетворенность персонала работой.

В третьей главе был проведен анализ конкурентоспособности управления мотивацией. Анализ согласно методике был представлен с разбиением на 9 пунктов анкеты, которая включала в себя три комплексных пункта. Результаты первого вопроса анкеты послужили основой для определения мотивационного профиля сотрудников предприятия. На основе ответов была подготовлена база данных и проведен кластерный анализ, в результате которого произошло разбиение опрашиваемых сотрудников на три кластера с различными типами мотивации. В результате, можно сказать, что в коллективе преобладает профессиональный тип мотивации, также присутствует инструментальный и избегательный, но в значительно меньшей степени. Второй вопрос анкеты также нацелен на выявление значимости различных характеристик работы для сотрудников. В результате мы выяснили, что на данном предприятии на первом месте у сотрудников заработная плата, премии и льготы, а затем уже идут моральные ценности, в отличие от сотрудников немецких предприятий, у которых заработок находится лишь на пятом месте в числе мотивационных факторов. Третья комплексный вопрос анкеты определяет льготы, которые для сотрудников имеют особую значимость. Основываясь на результатах, были определены формы стимулирования и разработаны мера по совершенствованию.

Также на основании представленного анализа были сделаны основные выводы:

) было выявлено, что сотрудников компании в возрастной категории от 19 до 29 лет, причем как мужчин, так и женщины, в основе мотивационного профиля лежит материальный стимул к труду;

) в ходе анализа уровня мотивации сотрудников компании, мы пришли к выводу о том, что для тех работников, которые занимают руководящие должности, либо те, которые хотят занять такую должность, главным фактором мотивации является удовлетворение потребности в самовыражении;

) при оценке уровня мотивации было выявлено, что положительный морально-психологический климат является одним их важнейших факторов мотивации персонала к труду;

) сотрудникам было предложено выбрать факторы мотивации в области безопасных условий труда, на основании данного выбора, мы пришли к выводу, что женщины и мужчины выбрали такие факторы как обеспечение определенными льготами и выплатой социального пособия, обеспечение рабочим местом, обеспечение безопасных условий труда, особенно это характерно для деятельности в период кризиса, то есть гипотеза о том, что для женщины наиболее значимым мотивационным фактором является обеспечение безопасных условий труда, доказана.

Был разработан проект по совершенствованию управления мотивацией компании, в результате предложенных мер, были сделаны следующие выводы:

Реализация практических рекомендаций по совершенствованию системы мотивации персонала увеличат прибыль до налогообложения более чем в 2 раза - с 73902 тыс.руб. до 161106тыс.руб.; производительность труда вырастет на 534тыс.руб. с 6327,1тыс. руб. на 1 человека до 6861,1тыс.руб.; рентабельность продукции растет с 44,4% до 45,3%, соответственно рентабельность продаж по прибыли до налогообложения увеличивается с 13,6% до 27,5%.

Библиографический список

1. Аналитическое обоснование конкурентоспособных бизнес-моделей / В.И. Бариленко [и др.].- М.: Русайнс, 2015.- 308 c.

2. Бакирова Г.Х. Психология развития и мотивации персонала.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 439 c.

3. Барыло И.В. Система сбалансированных показателей как основа стратегии эффективного управления развитием персонала // В сборнике: модернизация современной экономики: налогообложение и управление сборник материалов научно-практической конференции с международным участием. 2016. С. 85-89.

4. Беликова И.П. Управление персоналом.- Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2014.- 64 c.

5. Беляев М.К. Конкурентоспособность - стратегическая цель предприятия: монография.- М.: Издательский дом «Наука», 2012.- 148 c.

6. Булатова Г.А. Стратегия управления развитием персонала организации // В сборнике: Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы Сборник научных статей VII Международной научно-практической конференции, посвящённой памяти 80-летия д.э.н., профессора Кокорева Виктора Петровича. 2016. С. 32-35.

7. Василенко С.В. Корпоративная культура как инструмент эффективного управления персоналом. 2-е изд.- М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2012.- 105 c.

8. Головачев А.С. Конкурентоспособность организации.- Минск: Вышэйшая школа, 2012.- 319 c.

9. Даньшина В.В., Василенко И.О. Технология подбора персонала «HR-POISK» как форма реализации инновационной стратегии развития бизнеса // Бизнес и стратегии. 2016. № 2 (3). С. 20-24.

10. Дейнека А.В. Управление персоналом организации.- М.: Дашков и К, 2015.- 288 c.

11. Десслер Гари. Управление персоналом.- М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013.- 800 c.

. Джемаев О.Т. Моделирование стратегии развития персонала компаний на базе дифференцирования профессиональных компетенций // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2016. № 2 (69). С. 40-43.

. Дресвянников В.А. Управление человеческими ресурсами.- Саратов: Вузовское образование, 2014.- 170 c.

. Дробот Е.В. Управление конкурентоспособностью национальной экономики в условиях глобализации.- СПб.: Троицкий мост, 2015.- 224 c.

. Инновационный форсайт как инструмент конкурентоспособного развития предпринимательских структур: монография/ М.Н. Дудин [и др.].- М.: Издательский дом «Наука», 2013.- 216 c.

. Князькина Е.В. Факторы конкурентоспособности организационно-предпринимательской деятельности строительных предприятий в современных условиях: монография.- Самара: Самарский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2014.- 154 c.

17. Ковальская К.В., Самойленко А.А. Особенности процесса формирования и реализации стратегии развития персонала на предприятии // Молодийвчений. 2016. № 3 (30). С. 89-93.

18. Коломыцева А.О., Барыло И.В. Разработки стратегии эффективного управления развитием персонала предприятия на основе системы сбалансированных показателей // В сборнике: Актуальные проблемы социально-трудовых отношений Материалы VI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, посвященной 85-летию образования Дагестанского государственного университета. Даггосуниверситет. 2016. С. 186-190.

. Криворотов В.В. Конкурентоспособность предприятий и производственных систем.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 351 c.

20. Кузнецова И.В. Документационное обеспечение управления персоналом.- М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2014.- 220 c.

21. Логанина В.И. Повышение конкурентоспособности строительной продукции.- Саратов: Вузовское образование, 2014.- 302 c.

. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью.- Саратов: Корпорация «Диполь», Ай Пи Эр Медиа, 2013.- 388 c.

. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами: уроки эффективного HR-менеджмента.- М.: Дело, 2015.- 422 c.

. Макринова Е.И. Управление персоналом в гостиничном менеджменте.- СПб.: Троицкий мост, 2013.- 208 c.

. Маслова В.М. Управление персоналом.- М.: Дашков и К, 2014.- 118 c.

. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание).- М.: Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017.- 193 c.

. Микуляк О.Б., Тонких Д.О. Маркетинговые стратегии развития персонала через призму китайского опыта применения // Молодой ученый. 2016. № 14 (118). С. 362-366.

. Мумладзе Р.Г. Основы управления персоналом.- М.: Русайнс, 2015.- 151 c.

. Никурадзе А.Ш. Роль кадровой политики и стратегии развития персонала // Управление развитием персонала. 2016. № 3. С. 162-165.

. Семенова Е.Г., Симонова М.В. Аттестация персонала, как инструмент управления стратегией развития организации в АО «РКЦ «Прогресс» // В сборнике: проблемы внедрения результатов инновационных разработок.Сборник статей международной научно-практической конференции. 2016. С. 123-126.

. Соловьёва П.В., Ланская Д.В. Современные подходы к развитию мотивационной стратегии управления персоналом (на примере ООО «ИКЕА ДОМ») // В сборнике: проблемы становления общества и экономики, основанных на знании: неоиндустриализация и методы исследования сборник научных статей молодых исследователей. Краснодар, 2016. С. 162-171.

. Тарануха Ю.В. Конкуренция и конкурентоспособность: монография.- М.: Русайнс, 2015.- 335 c.

. Теория и практика оценки конкурентоспособности / Е.В. Чмышенко [и др.].- Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2013.- 150 c.

. Управление персоналом / Г.И. Михайлина [и др.].- М.: Дашков и К, 2014.- 280 c.

. Управление персоналом на предприятии. Социально-психологические проблемы: тренинг персонала / М.К. Беляев [и др.].- Волгоград: Волгоградский государственный архитектурно-строительный университет, 2014.- 212 c.

. Федоренко Т.М., Авраменко А.С. Теоретические аспекты формирования стратегии развития персонала организации // В сборнике: университетская наука - региону Материалы IV-й ежегодной научно-практической конференции Северо-Кавказского федерального университета. Под редакцией Ушвицкого Л.И., Савцовой А.В.. 2016. С. 415-418.

. Фидельман Г.Н. Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности.- М.: Альпина Паблишер, 2016.- 185 c.

. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.- 295 c.

. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 799 c.

. Целютина Т.В., Ковалевская В.В. Стратегия развития персонала в аспекте обеспечения конкурентоспособности организации // В сборнике: Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления Материалы межрегиональной научно-практической конференции. Современные тенденции развития менеджмента и государственного управления. Материалы межрегиональной научно-практической конференции (27 января 2016 г.) / Под редакцией д.э.н. А.В. Полянина. - Орёл: Изд-во ОФ РАНХиГС. 2016. С. 298-300.

41. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. - М.: ГроссМедиа, 2014. - 224 с.

42. Шепеленко О.В., Ващенко Н.В. Обоснование стратегии управления предприятиями сферы торговли продовольственными товарами на основе развития инновационного потенциала персонала // Крымский научный вестник. 2016. № 1 (7). С. 288-303.

. Шлендер П.Э. Управление персоналом организации. - М.: Вузовский учебник, 2013. - 312 с.

. Щербакова А.Ю. Модели развития компетенций персонала как вектор формирования инновационной стратегии предприятия // В сборнике: Институциональные преобразования агропромышленного комплекса и управление экономическими системами материалы международной научно-практической конференции. 2016. С. 193-200.

. Щербакова Ю.В., Куприянчук Е.В. Управление персоналом: ассессмент, комплектование, адаптация, развитие. - М.: РИОР, 2013. - 225 с.

. Энкельманн Н.Б. Власть мотивации. Харизма, личность, успех. - М.: Омега-Л, 2014. - 297 с.

. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах. - М.: Феникс, 2014. - 312 с.

. Яхонтова Е.С. Стратегическое управление персоналом.- М.: Дело, 2013.- 380 c.

Приложение А

Анкета опроса сотрудников

Здравствуйте, уважаемый сотрудник!

Вам предоставляется возможность ответить на вопросы, представленные в анкете. Для нас очень важно мнение каждого из Вас о методах мотивации, поэтому просим Вас принять участие в опросе.

Анкетирование анонимное, имя указывать не нужно.

Как заполнять анкету: обведите, поставьте галочку, или подчеркните ответ, соответствующий Вашему мнению. В случае если ни один из вариантов Вас не устраивает, впишите Ваш ответ в поле «другое». Необходимо выбрать один из вариантов ответов.Убедительная просьба: не оставляйте пожалуйста ни одного вопроса без ответа.

Заранее благодарим Вас за искренность!

. Какие характеристики Вашей работы имеют для вас первостепенное значение? Какие повышают Вашу производительность или интерес к работе, какие не имеют для Вас принципиального значения. Отметьте галочкой предпочтительный для Вас ответ.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика работы | Побуждает выполнять работу более интенсивно | Повышает интерес к выполнению работы | И то, и другое | Не имеет значения |
| Возможность карьерного роста |  |  |  |  |
| Достойный оклад |  |  |  |  |
| Оплата, зависящая от результата выполненной работы |  |  |  |  |
| Одобрение со стороны руководства за качественно выполненную работу |  |  |  |  |
| Работа, способствующая раскрытию потенциала сотрудника |  |  |  |  |
| Высокая степень сложность выполнимого задания |  |  |  |  |
| Работа, подразумевающая самостоятельное принятие решений |  |  |  |  |
| Большая ответственность в принятии решений |  |  |  |  |
| Креативная работа |  |  |  |  |
| Работа, не связанная со стрессом |  |  |  |  |
| Выгодное местоположение работы |  |  |  |  |
| Дружный коллектив |  |  |  |  |
| Хорошие отношения с начальством |  |  |  |  |
| Достаточная информированность о происходящем на предприятии |  |  |  |  |
| Гибкий рабочий график |  |  |  |  |
| Наличие льгот и социальных пособий |  |  |  |  |

.Ниже представлен перечень различных характеристик работы. Оцените по 5-бальной шкале каждую из характеристик. Степень важности каждой характеристики исчисляется по шкале от 1 до 5 в порядке возрастания показателя.

 Возможность карьерного роста;

 Возможность самореализации;

 Конкурентоспособность предприятия;

 Заработная плата;

 Премирование;

 Атмосфера в коллективе;

 Уважительное отношение со стороны начальства;

 Компенсационные выплаты;

 Стабильность компании, уверенность в завтрашнем дне;

 Комфортные условия труда;

 Открытый доступ к информации;

 Социальные льготы, социальное обеспечение.

. Ниже представлен перечень льгот, которые могут быть предоставлены работникам компании. Проранжируйте их по степени важности в порядке возрастания от 1 до 14.

Таблица 2

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Льготы | Значимость (от 1 до 14) |
| 1 | Банкеты с приглашением всех сотрудников в праздничные дни (День Рождения комании, Новый Год) |  |
| 2 | Оплата авиарейсов (в размере 50% от стоимости) 1 раз в год |  |
| 3 | Оплата обучения для повышения квалификации |  |
| 4 | Посещение фитнес клуба |  |
| 5 | Оплата путевки раз в год |  |
| 6 | Оплата мобильной связи |  |
| 7 | Организация профилактики здоровья на пенсии |  |
| 8 | Консультации: финансовая, юридическая, психологическая |  |
| 9 | Посещение бассейна |  |
| 10 | Оплата лечения в санатории |  |
| 11 | Оплата парковки |  |
| 12 | Оплата летней путевки для ребенка |  |
| 13 | Персональный автомобиль по итогам года (1 шт. на коллектив) |  |
| 14 | Оплата бензина |  |

. Устраивает ли Вас система мотивации, которая применяется в Вашей организации?

. Да, вполне устраивает

. Скорее да, чем нет

. Скорее нет, чем да

. Нет, не устраивает

. Затрудняюсь ответить

. Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

. Представьте себе такую ситуацию, Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы могли бы согласиться?

. Если мне предложат более высокую заработную плату

. Если другая работа будет творческой и интересной

.Если новая работа будет предполагать больше самостоятельных решений

. Только если это очень необходимо для организации

. При любых обстоятельствах я бы выбрал (выбрала) ту работу, к которой привык (привыкла)

. Другое:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

. Какие из стимулов безопасности являются для Вас наиболее важными? (не более 3 ответов)

. Гарантии пенсионного обеспечения

. Гарантии занятости

. Обучение на курсах за счет компании

. Оплата временной нетрудоспособности

. Бесплатное медицинское обслуживание

. Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

. (1) Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, ответьте, что привлекает Вас в этой должности больше всего?

. Возможность принимать ответственные решения, самостоятельность

. Возможность принести наибольшую пользу организации

. Высокий уровень оплаты

. Возможность организовывать и контролировать работу других людей

.Возможность применить свои знания и умения в области руководства

. Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

. (2) Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать?

. Да, ведь это даст возможность принимать ответственные решения

. Если нужно для пользы дела, я согласен

. Конечно, ведь при этом я смогу наилучшим образом применить свои знания и умения, проявить себя

. Да, если у меня будет высокая заработная плата

. Нет, это слишком большая ответственность

. Другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

.Ваш пол?

. мужской

.женский

.Возраст?

.19-29

.30-39

.старше 40 лет

[**Вернуться в каталог дипломов**](http://копирайтер.информ2000.рф/skachat-diplom.htm)

[Каталог учебников](http://учебники.информ2000.рф/)

[Рерайтинг дипломов и курсовых](http://копирайтер.информ2000.рф/rerait-diploma.htm)

[Оригинальная подборка информации по экономике и менеджменту](http://самообразование.информ2000.рф/problemy-upravleniya.htm)

[Рекомендации наемным работникам](http://самообразование.информ2000.рф/sbornik-statei-karjera.htm)

[Дистанционные курсы по созданию сайтов](http://информ2000.рф/kursy-sozdanie-saitov.htm)

[Рекламируйте бизнес через собственный сайт](http://информ2000.рф/)Приложение Б

Рисунок Б.1 - Характеристики работы, побуждающие работать более интенсивно

Приложение В

Рисунок В.1 - Характеристики работы, повышающие интенсивность труда и интерес к работе

Приложение Г

Рисунок Г.1 - Характеристики, не влияющие на мотивацию

Приложение Д

Рисунок Д.1 - Средний балл для каждой характеристики работы

Приложение Е

Рисунок Е.1 - Средний балл для каждой характеристики работы

[**Вернуться в каталог дипломов по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal3/personal3-1.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |