

Оглавление

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия.....	6
1.1. Сущностные характеристики конкурентоспособности предприятия.....	6
1.2. Сущность и значение повышения квалификации персонала предприятия.....	35
1.3. Влияние повышения квалификации персонала на конкурентоспособность предприятия.....	54
Выводы по Главе 1.....	60
Глава 2. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством повышения квалификации персонала ПАО «Ашинский металлургический завод»	62
2.1 Общая характеристика предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»	62
2.2 Анализ действующей системы повышения квалификации персонала....	75
2.3Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала как фактора конкурентоспособности ПАО «Ашинский металлургический завод»	83
Выводы по Главе 2.....	99
Заключение.....	103
Список использованных источников.....	106

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы. Успешное развитие и функционирование предприятия зависит от многих факторов. Одним из важнейших факторов успеха в современных условиях является способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников.

Повышение квалификации оказывает влияние не только на эффективность труда, но и на качество кадрового потенциала компании, что находит проявление в следующем:

- в процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов;

- обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала;

- повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;

- обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию.

В настоящее время требования к квалификации персонала растут быстрыми темпами, поэтому постоянная актуализация и углубление знаний сотрудников способствует повышению конкурентоспособности компании.

Таким образом, повышение квалификации работников в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией.

Степень разработанности проблемы исследования. В отечественной экономической теории и практике понимание, диагностика и формирование конкурентоспособности находятся в стадии исследования. Изучению вопросов конкурентоспособности посвящены работы таких известных зарубежных ученых и практиков, как А. Смит, И. Ансофф, А. Леш, Б. Олин, М. Портер, Ф. Котлер, К. Макконел, С. Брю, Э. Хекшер, Г. Хотеллинг, Э. Чемберлин, Ф. Эджуорт, М. Эрлих. Проблемы формирования и развития конкурентоспособности предприятий и продукции освещаются в трудах отечественных ученых: Л.И. Абалкина, А.Г. Аганбегяна, Г.Л. Азоева, А.П. Градова, А.Г. Гранберга, Б.А. Ивановой, Ю.Г. Короткого, Е.В. Еремеевой, В.В. Леонтьева, Е.И. Мазилкиной, Т.Г. Паничкиной, Ю.Б. Рубина, А.Ю. Юданова, а также ученых Урала - О.И. Боткина, Ю.С. Перевощикова, В.И. Некрасова, А.И. Татаркина, А.Н. Пыткина, Н.С. Давыдовой, В.В. Матвеева, А.М. Макарова.

Объект исследования - конкурентоспособность предприятия.

Предмет исследования - повышение квалификации персонала предприятия.

Цель исследования – повышение конкурентоспособности предприятия посредством повышения квалификации персонала предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод».

Задачи исследования:

- 1) раскрыть сущностные характеристики конкурентоспособности предприятия;
- 2) определить сущность и значение повышения квалификации персонала;
- 3) рассмотреть повышение квалификации персонала как фактор повышения конкурентоспособности предприятия;
- 4) дать характеристику базы исследования - предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»;

5) провести анализ деятельности предприятия по повышению квалификации персонала;

6) внедрить программу повышения квалификации персонала как фактор конкурентоспособности предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод».

Практическая значимость работы состоит в внедрении программы повышения квалификации персонала как фактора конкурентоспособности предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод: проведя анализ базы исследования, была разработана программа повышения квалификации персонала, состоящая из нескольких этапов и имеющая положительную динамику развития конкурентоспособных преимуществ в организации.

Для решения поставленных задач были использованы следующие **методы исследования:**

1) теоретические – анализ научной и научно-методической литературы, структурно-функциональный анализ объекта и предмета исследования; моделирование;

2) эмпирические – SWOT-анализ; беседа, изучение рабочей документации, систематизация и обобщение данных исследования.

База исследования – Публичное акционерное общество «Ашинский металлургический завод» (сокращенное название – ПАО «Ашинский метзавод»).

Адрес базы исследования: 456010, Россия, Челябинская область, г. Аша, ул. Мира, 9.

Структура исследования. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущностные характеристики конкурентоспособности предприятия

В эпоху глобализации и интернационализации производства единственным критерием его эффективности и востребованности выпускаемой продукции является конкурентоспособность. В настоящее время не существует единого определения понятия "конкурентоспособности". Основными факторами, которые обуславливают возможность множественности трактовок этого понятия, являются различные исходные позиции экономистов, а также и то, что в качестве производителя рассматривается лишь отдельное предприятие, отрасль или вся экономика в целом. Конкурентоспособность - понятие относительное, поскольку успешно конкурирующий на одних рынках товар будет совершенно неконкурентоспособным на других. Это порождает необходимость разграничения конкурентоспособности на внешнем и внутреннем рынках.

Таким образом, при формировании общей концепции в области конкурентоспособности необходимо учитывать все стороны этого явления. Однако по опыту ряда стран конкуренция на внутреннем рынке является основой международной конкуренции.

По мнению авторов, все многообразие конкурентных отношений осуществляется на трех уровнях[1]:

- микроконкретные виды продукции, производства, предприятия;
- мезоотрасли, отраслевые корпоративные объединения предприятий и фирм горизонтального типа интеграции;
- макронароднохозяйственные комплексы межотраслевого типа интеграции и т.п.

С момента своего создания и в течение всей жизни любая промышленная фирма, любой товаропроизводитель поставлены перед необходимостью решения жизненно важной для них проблемы

конкурентоспособности. Экономика большинства стран мира глубоко втянута в мирохозяйственные связи, а национальный рынок, его требования в возрастающей мере формируются под активным воздействием мирового рынка и международной конкуренции.

Вплоть до второй половины 80-х годов проблемы конкурентоспособности, стоявшие перед отечественными предприятиями, практически всегда формулировались в виде задач по обеспечению конкурентоспособности продукции. Это было обусловлено относительно слабой вовлеченностью нашей страны в процессы международного разделения труда, изолированностью финансово-экономической системы и невозможностью сколько-нибудь точно сопоставлять издержки производства и выручку от продажи товаров на внешних рынках. Однако реформы 90-х годов привели к перестройке всей экономической системы страны. Сложившаяся на настоящий момент ситуация характеризуется участием в экономических отношениях субъектов различных форм собственности: государственной, муниципальной, частной. Интересы большинства участников рынка группируются вокруг компаний - экономических единиц, самостоятельно привлекающих факторы производства, использующих их и распределяющих полученную продукцию. Смещение центров управления экономическими явлениями с макро- на микроуровень требует разработки определенных механизмов принятия внутрифирменных решений. Ключевым этапом процесса принятия того или иного решения является анализ альтернативных вариантов и выбор такого, который наиболее полно отвечает поставленным целям. При этом по мере создания рыночных отношений внутри страны и вовлечения ее в мировые хозяйственные связи интерес в вопросах конкурентоспособности перемещается непосредственно к предприятию и отрасли материального производства. В условиях рыночной экономики фирма-производитель, поставляющая свои товары как на внешний, так и внутренний рынок, не может длительное время занимать устойчивые позиции, опираясь в своей стратегии только на показатели

конкурентоспособности товара, не учитывая мировые уровни качества и издержки по созданию и реализации товара. При вступлении на новый для себя рынок, принятии решения о расширении производства или его сокращении, осуществлении инвестиций в целях модернизации технологического оборудования или обновления выпускаемой продукции непременно требуется оценка конкурентоспособности производителя или предприятия. Именно поэтому повышение конкурентоспособности национальной промышленности является основным приоритетом развития российской экономики, что постоянно подчеркивается в выступлениях президента РФ и членов правительства.

Процесс достижения важнейших целей общества в условиях рыночной экономики отражается в рыночной стратегии компаний, в формулировании ими долговременных целей. При огромном различии управленческих подходов в системе долговременных целей можно выделить две группы показателей, которые обеспечивают решение основных задач, связанных с развитием фирмы. Показатели первой группы (доля компании на рынке, ее динамика, объем продаж и т.д.) в обобщенном виде отражают (хотя и косвенным образом) степень удовлетворения потребителей продукцией или услугами фирмы. Показатели второй группы (объем прибыли, норма прибыли, производительность труда и т.д.) отражают уровень эффективности производства данной фирмы.

В последние десятилетия в условиях глобализации экономики отмечается усиление конкуренции фактически во всем мире. С установлением рыночных отношений в России российским компаниям приходится выдерживать серьезную конкуренцию не только во внешнем рынке, но и на внутреннем. В этой связи возникает острая проблем оценки и повышения уровня конкурентоспособности российских предприятий. Проблемы анализа и оценки конкурентоспособности сложны и многогранны. Свой вклад в решение этих проблем внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М.Портер, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Е.П. Голубков,

А.Н. Печенкин, А. Глухов, П.С. Завьялов, Г.Л. Багиев, которые разрабатывали теоретические и методические аспекты конкурентоспособности предприятия. Однако, до сих пор отсутствует четкая систематизация полученных результатов исследований. Конкурентоспособность определяется по конкретному объекту на конкретном рынке.

Большинство имеющихся в экономической науке методов предполагают «привязывание» анализа к структуре системы управления организацией. Алгоритм, характерный для многих методов оценки заключается в построении следующих этапов (рисунок 1).

В настоящее время в современной экономической науке отсутствует общепринятая методика оценки конкурентоспособности организации. Вообще, в теоретическом плане проблема достижения конкурентоспособности различных объектов в условиях экономики в настоящее время не решается.

Поэтому при измерении конкурентоспособности организации на стадии стратегического маркетинга приоритет должен отдаваться динамическому подходу, прогнозированию будущих состояний в настоящем на базе прошлого [93]. Рассмотрим более подробно наиболее часто встречающиеся подходы к оценке конкурентоспособности. Все более или менее известные методы оценки сводятся к определению конкурентоспособности производимой продукции и конкурентоспособности внутренней среды организации. Таким образом, некоторые авторы предлагают оценить конкурентоспособность через оценку как маркетинговых возможностей предприятия, так и его финансового положения. Так одним из авторов [91] предлагается схема оценки данного экономического параметра (рисунок 2).

Анализ качества научного сопровождения системы управления с точки зрения количества и глубины применяемых инструментов новой политики
Анализ компонентов выхода системы, то есть качества стратегии организации, уточнение целей исходя из ее внутренних слабых и сильных сторон, внешних угроз и возможностей.
Анализ конкурентоспособности, эффективности и устойчивости функционирования основных конкурентов на выходе организации, внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон конкурентов.
Анализ механизма действия закон конкуренции в отрасли, антимонопольного законодательства, формы и силы конкуренции в среде.
Анализ факторов макросреды страны и инфраструктуры данного региона, оказывающее негативное позитивное влияние на организацию.
Анализ механизма действия закона конкуренции на входе системы, антимонопольного законодательства и силы конкуренции среди поставщиков организации.
Анализ внешних угроз и возможностей, внутренних сильных и слабых сторон организации по сравнению с конкурентами в обеспечивающей подсистеме, то есть в правовом, методическом, ресурсном, информационном обеспечении организации.
Анализ сильных и слабых сторон, угроз и возможностей организации в ее организационно – техническом и социальном развитии
Анализ структуры, содержания и качества связей в системе стратегического маркетинга, инновационного и производственного менеджмента, тактического маркетинга, установление их сильных и слабых сторон
Анализ качества управляемой подсистемы системы управления в части формирования системы показателей качества и ресурсоемкости товаров, качества их сервиса, инфраструктуры рынка, организации анализа эффективности этих направлений деятельности и формирования мероприятий по их улучшению.
Анализ качества управляющей подсистемы управления организацией в части управления персоналом по разработке и реализации стратегических и тактических решений.
Анализ конкурентоспособности выпускаемых товаров, новшеств и выполняемых услуг, персонала и технологий, организации в целом
Анализ эффективности использования ресурсов и рентабельности производства
Анализ устойчивости функционирования организации
Установление стратегических и тактических факторов конкурентоспособности товаров, эффективности и устойчивости функционирования организации для разработки на их основе ее стратегии

Рисунок 1 –Этапы оценки конкурентоспособности организаций

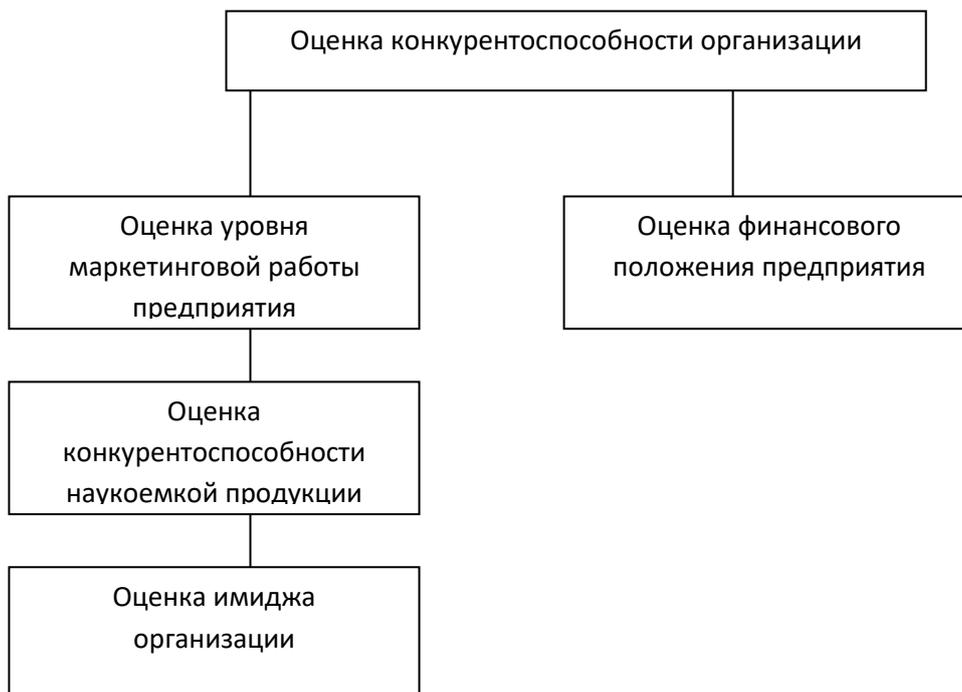


Рисунок2 – Схема оценки конкурентоспособности организации

Наиболее известные на сегодняшний день модели и методы оценки конкурентоспособности товара и предприятия можно разделить на две группы: аналитические и графические методы. Данное деление на методы оценки конкурентоспособности товара и методы оценки конкурентоспособности предприятия достаточно условны, так как они во многом совпадают, меняется только объект исследования.

1. Аналитические модели оценки конкурентоспособности товара

Модель Розенберга

Модель исходит из того, что потребители оценивают товары с точки зрения их пригодности для удовлетворения своих потребностей [21].

Она выражается формулой:

$$A_j = \sum_{i=1}^n V_j I_{ij}, \quad (1)$$

где: А - субъективная пригодность товара (отношение к товару);

V - важность мотива для потребителя;

I - субъективная оценка пригодности товара для удовлетворения мотива i.

С точки зрения работы с товаром использование модели связано со множеством проблем. Мотивы, важные для товара, часто бывает трудно определить, оценка определяется субъективными взглядами экспертов. Высказывания опрашиваемых не дают указания на то, какие характеристики продукта должны быть изменены, нет сравнения с идеальными характеристиками.

Положительной стороной данного метода является то, что каждому товару может быть поставлено в соответствие какое-либо число, что значительно облегчает сравнение их конкурентоспособности: чем больше число, тем более конкурентоспособен продукт.

Существует еще одна модель, схожая с моделью Розенберга, однако имеющая более практический характер. Значение отдельных мотивов определяется опосредованно, через конкретные характеристики продукта [64]:

$$Q_i = \sum_{k=1}^n X_k Y_{jk}, \quad (2)$$

где: Q - оценка потребителями марки j;

X_k - важность характеристики k (k = 1, ..., n) марки с точки зрения потребителей;

Y_{jk} — оценка характеристики k марки j с точки зрения потребителей.

Данная модель основывается на предпосылке, что каждая характеристика желательна и одновременно чем выше оценка, тем лучше.

Модель с идеальной точкой

Особенность данного метода в том, что в него введена добавочная компонента - идеальная величина характеристики товара:

$$Q_j = \sum_{k=1}^n W_k |B_{jk} - I_k|^r, \quad (3)$$

где: Q - оценка потребителями марки j;

W_k - важность характеристики k (k = 1, ..., n);

B_{jk} - оценка характеристики k марки j с точки зрения потребителей;

I_k — идеальное значение характеристики к марки j с точки зрения потребителей;

γ — параметр, означающий при $\gamma = 1$ постоянную, а при $\gamma = 2$ убывающую граничную пользу.

Смысл этой формулы: товар следует предпочесть другому в случае, если его удаление от идеальной точки меньше [21].

Преимущества метода заключаются в том, что он дает представление об идеальном, с точки зрения потребителя, продукте.

Конкурентоспособность товара определяется по величине отклонения данной оценки от идеальной величины.

Оценка конкурентоспособности на основе уровня продаж

Существуют различные трактовки понятий «конкурентоспособность товара» и «уровень конкурентоспособности товара».

Уровень конкурентоспособности товара - это показатель, дающий относительную характеристику его способности противостоять конкурентам на конкретных рынках в рассматриваемый период. Его можно определить, сопоставляя критерии эффективности производственно-сбытовой деятельности производителя и конкурентов.

Конкурентоспособность товара, с этой точки зрения, - это ее свойство, а уровень конкурентоспособности - показатель этого свойства, дающий относительную характеристику способности продукции удовлетворять требования конкретного рынка в рассматриваемый период по сравнению с продукцией конкурентов.

Уровень конкурентоспособности здесь — относительная характеристика товара, выражающая степень его предпочтения на данном рынке товару-аналогу. В этом случае критерием конкурентоспособности может служить относительная доля продаж B_{oi} оцениваемого товара по сравнению с конкурентом:

$$B_{oi} = \frac{M_o}{M_o + M_1}, \quad (4)$$

где: M_0 - объем продаж данного товара за определенный период; M_1 - объем продаж товара-конкурента за такой же период.

Уровень конкурентоспособности можно оценить как вероятность B того, что на данном рынке произвольный потребитель, совершая покупку, предпочтет данный товар указанному i -му его конкуренту - аналогу. Вероятность B_{0i} - это предпочтительность одного товара (оцениваемого) перед другим товаром (i -ым его аналогом). Такую оценку можно получить с помощью экспертных методов. Это является и одним из главных недостатков данного метода.

Найденные тем или иным способом значения предпочтительности B_{0i} товаров позволяют вычислить оценки ожидаемой доли продаж на рассматриваемом рынке оцениваемой продукции и ее аналогов:

$$B_0 = \frac{1}{\left\{ 1 + \frac{\sum_{i=1}^N (1 - B_{0i})}{B_{0i}} \right\}}, \quad (5)$$

$$B = \frac{1}{\left\{ 1 + \frac{\sum_{j=1}^N (1 - B_{ji})}{B_{ji}} \right\}}, \quad (6)$$

где: B_0, B - ожидаемые доли продаж оцениваемой продукции и ее i -го аналога;

N - число аналогов-конкурентов;

B_{0i} - предпочтительность оцениваемой продукции относительно ее i -го аналога;

B_{ji} — предпочтительность j -го продукта относительно i -го аналога.

Данные формулы позволяют определить позицию, занимаемую товарами на рынке, что в итоге отражает конкурентоспособность товаров в смысле данного определения, согласующегося с принятым понятием

конкурентоспособности как способности противостоять конкурентам, занимая и удерживая определенную позицию на конкретном рынке [75].

Отрицательной предпосылкой данного метода является то, что в основе оценки лежит экспертный метод, то есть оценка определяется субъективными взглядами экспертов.

Другим вариантом определения предпочтительности оцениваемого товара может быть опрос определенного количества потребителей или метод фокус-групп.

Положительной стороной данного метода является то, что в данном методе учитывается влияние различных факторов: технико-экономических, коммерческих, нормативно-правовых.

Интегральный показатель конкурентоспособности товара.

Алгоритм расчета показателя:

Определяются отдельные показатели конкурентоспособности товара путем их сравнения с базовыми, эталонными показателями или показателями для товаров-конкурентов:

$$Q_i = \frac{P_i}{P_{io}}, \quad (7)$$

где Q_i - показатель конкурентоспособности по i -му параметру;

P_i - величина i -го параметра товара;

P_{io} - величина i -го параметра для товара-эталона.

Рассчитывается интегральный показатель конкурентоспособности (сводный индекс конкурентоспособности):

$$K = \sum_{i=1}^n \alpha_i Q_i, \quad (8)$$

где: n - число оцениваемых параметров:

α_i - вес i -го параметра.

Очевидно, что чем ближе K приближается к единице, тем ближе по набору оценочных параметров данный товар соответствует эталонному образцу. Можно сформировать некий гипотетически идеальный товар, наделив

его лучшими параметрами товаров данной группы. Тогда K характеризует степень отклонения оцениваемого продукта от этого идеала.

При оценке конкурентоспособности конкретного товара его можно сравнить с подобными продуктами-конкурентами (образцами-конкурентами), для которых также было проведено подобное сравнение с эталонным образцом, и сделать вывод об их сравнительной конкурентоспособности. Когда подобное сравнение проводится только с каким-то продуктом-конкурентом, то $K < 1$ означает, что анализируемый товар уступает образцу по конкурентоспособности; при $K > 1$ - превосходит. При равной конкурентоспособности $K = 1$.

При выборе образца- конкурента необходимо, чтобы он и оцениваемый товар были аналогичными по значению и условиям использования и предназначались для одной группы потребителей [35].

Рейтинговая оценка

Рейтинговая оценка используется при целевом сравнении предприятий отрасли и/или региона.

Для использования этого метода может использоваться следующее информационное обеспечение:

- сведения, полученные путем интервьюирования менеджеров предприятия-заказчика (или предприятий-объектов исследования);
- сводная финансовая отчетность предприятий — объектов сравнения;
- фрагментарная управленческая информация в виде формализованных учетных таблиц, которые достаточно просты для заполнения. Как правило, эти таблицы в форме запроса рассылаются на предприятия - объекты сравнения.

При составлении рейтинга предприятий используется идеология параметрического анализа, однако нормативные выводы делаются уже на базе количественного сравнения, то есть на основе выбранных показателей (коэффициентов), «взвешенных» по их относительной важности, рассчиты-

вается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге.

Составление рейтинга осуществляется в следующей последовательности.

Определение критериев отбора показателей для рейтинговой оценки:

Двумя основными условиями отбора показателей рейтинговой оценки являются:

1. Теоретическое - они должны отражать существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.
2. Практическое - их можно рассчитать на основе реально имеющейся информации о хозяйственной деятельности предприятия.

С теоретической точки зрения показатели можно разделить на объективные и субъективные.

В силу экономии на масштабах производства, как правило, система финансового управления на больших предприятиях более эффективна, нежели на малых. Другим примером является доля частного капитала в уставном капитале предприятия, так как существует предпосылка, что частные предприятия менее «зарегулированы» со стороны государства и тем самым более восприимчивы к внедрению системы финансового управления.

Важным моментом является определение «веса» того или иного показателя в итоговой оценке предприятия. При этом используются два основных критерия:

1. Теоретический, имеющий значение для оценки эффективности и финансового состояния предприятия. Так, как уже отмечалось в начале данной статьи, при проведении рейтинговой оценки с целью выбора предприятий в качестве объектов краткосрочного кредитного финансирования «веса» показателей финансового состояния для расчета совокупного балла выше, а «веса» показателей эффективности - ниже, нежели, соответственно, при оценке предприятий как объектов институционального или долгосрочного кредитного финансирования.

2. Практический, характеризующий достоверность показателя, рассчитанного на основе имеющейся информации.

Другим существенным фактором при составлении рейтинговой оценки является учет динамики отдельных показателей. Понятно, что перспективы финансового состояния двух предприятий с одинаковым уровнем ликвидности могут быть весьма различными, если для одного из них этот уровень — результат положительной динамики, а для другого — отрицательной. Поэтому фактор тренда отдельных показателей эффективности деятельности и финансовой стабильности должен учитываться в итоговой балльной оценке предприятия через поправочный коэффициент.

При составлении рейтинга можно использовать десятифакторную модель, структурированную по двум основным аспектам: эффективности хозяйственной деятельности (пять факторов) и финансовой стабильности (пять факторов).

Рейтинг предприятий определяется на основе расчета их итогового балла в результате оценки.

Итоговый балл отдельного предприятия выводится по формуле:

$$TM = \sum_i (M_i B_i), \quad (9)$$

где: TM — итоговый балл предприятия по результатам рейтинговой оценки;

M — балл (количественная оценка) предприятия по i -му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга; B_i - вес i -го показателя, присвоенный ему при включении в модель проведения рейтинговой оценки;

$\sum_i (M_i B_i)$ — сумма произведений баллов отдельных показателей рейтинговой оценки и их весов.

Методологически проведение рейтинговой оценки начинается с выбора показателей, включаемых в модель, и присвоения им весов, учитывающих

относительную существенность того или иного показателя как фактора состояния бизнеса предприятия [97].

Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли

На потребительском рынке региона рыночная доля - это основной экономико-статистический показатель, характеризующий конкурентоспособность субъектов хозяйствования в связи с тем, что многие из них не сопоставимы с отраслевой точки зрения, но сопоставимы с позиции эффективности хозяйствования через рыночную долю [100].

Доля рынка определяется как удельный вес розничного товарооборота субъекта - в общем его объеме. Увеличение или уменьшение в интервале от 0 до 100% свидетельствует об уровне конкурентоспособности.

$$MS = \frac{RC}{TC}, \quad (10)$$

где MS – доля рынка субъекта;

RS – розничный объем товарооборота субъекта;

ТС – общий объем розничного товарооборота на рынке.

Данная методика оценки конкурентоспособности по рыночной доле позволяет по характеру распределения долей рынка выделить ряд стандартных положений его субъектов: аутсайдеры; со слабой, средней и сильной конкурентной позицией; лидеры. Величина изменения рыночной доли позволяет определить группы хозяйствующих единиц: с быстро улучшающейся, с улучшающейся, с ухудшающейся и быстро ухудшающейся конкурентными позициями.

Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости

Данный метод предполагает оценку не продукта или услуги, а совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений, т.е. экономической технологии компании. Расчет проводится на основе алгоритма оценки конкурентоспособности экономических технологий, использующего показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости [64].

Данный метод позволяет достаточно точно выявить и оценить реальные потребности потенциальных потребителей и свойства продукции и услуг. В общем виде формула потребительной стоимости - это соотношение суммы требований к товару или, иначе, отношение суммы свойств товара к сумме потребностей в этих свойствах товара.

Норма потребительной стоимости - величина безразмерная. Показатель Q (норма потребительной стоимости) лежит в пределах от 0 до 1. Если $Q = 0$, то это говорит о полной неконкурентоспособности продукции. Если $Q = 1$; то это говорит о полной конкурентоспособности продукции на Данном этапе времени.

Этот подход можно применить и к общей оценке конкурентоспособности Фирмы.

К каждой группе применим алгоритм расчета показателя конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости. Он состоит из следующих этапов:

1.Изучение рынка, конкурентов, потребностей потенциальных потребителей.

2.Определение целевых сегментов по направлениям.

3.Определение стратегической и маркетинговой концепции деятельности фирмы.

4.Определение значимых блоков, свойств и коэффициентов значимости по ним.

5. Расчет нормы потребительной стоимости по экономическому блоку свойств.

6.Расчет нормы потребительной стоимости по техническому блоку свойств.

7.Расчет нормы потребительной стоимости по экологическому блоку свойств

8.Расчет нормы потребительной стоимости по социально-психологическому блоку свойств.

9. Расчет нормы потребительной стоимости по юридическому блоку свойств.

10. Определение общей нормы потребительной стоимости фирмы.

11. Анализ результатов и принятие решения по улучшению конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, общий показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости можно представить как:

$$Q = f(P_{\text{э}}^N \times P_T^m \times P_{\text{экол}}^x \times P_{\text{соц.псих}}^y \times P_{\text{юр.}}^z)^{\frac{1}{(N+m+x+y+z)}}, \quad (11)$$

$$P_j = \frac{\sum_{i=1}^n \text{свойств}(i)}{\sum_{i=1}^n \text{потребностей}(i)}, \quad (12)$$

где: где P_j - частный показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительной стоимости по j -му блоку значимых свойств. Данный показатель рассчитывается путем деления суммы свойств продукта на сумму потребностей в этом продукте. При определении данного показателя необходимо учитывать, что он есть величина безразмерная и характеризует конкурентоспособность по однородному блоку свойств. Этот показатель лежит в пределах от 0 до 1. Если $P = 0$, то это говорит о полной неконкурентоспособности по данной группе однородных свойств. Если $P = 1$, то здесь полная конкурентоспособность по данной группе однородных свойств. N, m, x, y, z — весовые коэффициенты, устанавливаемые в зависимости от выбранной концепции маркетинга. $I = (1 - n)$ - количество значимых свойств и потребностей в j -ом блоке.

Положительные стороны данного метода:

Оценка конкурентоспособности предприятия основывается на оценке совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений фирмы. Это дает возможность более точно оценить реальные потребности потенциальных потребителей и уровень компании.

Недостатки данного метода:

Для сбора всей необходимой для анализа информации (изучение внешней среды, оценка факторов) используются только экспертные методы. Это не дает возможности получить максимально объективные показатели конкурентоспособности, а соответственно, и объективно определить уровень конкурентоспособности предприятия.

Многоугольник конкурентоспособности

Исследование конкурентов должно быть направлено на те же сферы, которые были предметом анализа потенциала собственного предприятия. Это может обеспечить сравнимость результатов. Удобным инструментом сравнения возможностей предприятия и основных конкурентов является построение многоугольников конкурентоспособности, представляющих собой графические соединения оценок положения предприятия и конкурентов по наиболее значимым направлениям деятельности, представленных в виде векторов-осей (рисунок 3).



Рисунок 3 – Пример построения многоугольников конкурентоспособности двух предприятий

Накладывая многоугольники конкурентоспособности различных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.

Аналогично данный метод можно использовать для оценки конкурентоспособности товаров. Для определения характеристик, по которым будет производиться сравнение товаров, может использоваться экспертный метод или опрос потребителей.

Для количественного выражения характеристик применяется экспертный метод, используется метод шкалирования. Чаще всего используют семи - или пятнадцатибалльную шкалу.

Основными недостатками данного метода являются:

Применение экспертного метода, т.е. привнесение своей субъективной оценки.

Трудность в количественном выражении таких качественных характеристик, как послепродажное обслуживание и т.д.

- Данный метод не дает точной количественной оценки характеристик товаров / предприятий по заданным критериям.

- Положительные стороны данного метода:

- Наглядно показывает слабые и сильные стороны товаров и предприятий.

- Позволяет достаточно быстро и легко определить положение исследуемого товара / предприятия относительно его конкурентов.

Матричный метод (матрица Бостонской консалтинговой группы)В основе методики - анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла товара / услуги. Наиболее конкурентоспособными считаются предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке, то есть являются «звездами» (рисунок 4.).

Доля рынка	Большая	Дойные коровы	Звезды
	Малая	Хромые утки	Знаки вопроса
		Низкий	Высокий
		Рост рынка	

Рисунок 4 – Матрица Бостонской консалтиноговой группы [130]

Аналогично данный метод можно использовать для одного или группы однородных товаров. В этом случае наиболее конкурентоспособным будет товар/ группа однородных товаров, занимающий значительную долю на быстрорастущем рынке.

Преимущества метода: при наличии достоверной информации об объемах реализации метод позволяет обеспечить высокую репрезентативность оценки. Недостатки метода: исключает проведение анализа причин происходящего и осложняет выработку управленческих решений.

Модель «Привлекательность рынка - преимущества в конкуренции»

Эта модель представляет собой развитие описанной выше модели. Определяющими в модели являются привлекательность рынка и преимущества в конкуренции. Привлекательность рынка складывается из характеристик просто рынка, качества рынка, основы снабжения и прочих условий. Преимущества в конкуренции определяются относительной позицией на рынке, потенциалом продукта, исследовательским потенциалом, а также квалификацией менеджеров и сотрудников (рис. 2.4.)

Данная матрица позволяет определить положение рассматриваемого товара / предприятия на рынке относительно других конкурентов, а также позволяет выработать стратегические рекомендации по улучшению уровня конкурентоспособности товара / фирмы.

Недостатки модели:

- Определение факторов модели требует большого количества информации, которая чаще всего бывает просто недоступна.
- Трудно количественно оценить качественные характеристики.
- Модель статична и отражает только заданный промежуток времени.

Матрица Портера

Данная матрица построена на основе концепции конкурентной стратегии: в центре внимания предприятия стоит не только удовлетворение потребностей покупателей, но и конкурирующие силы рынка [77].

На основе факторов, наиболее значимых для конкурентной позиции предприятия, М. Портер разработал матрицу конкуренции.

1. Лидерство по затратам: все действия и решения фирмы должны быть направлены на сокращение затрат. Прочие характеристики являются подчиненными.
2. Стратегия дифференциации: продукт фирмы должен отличаться от продукта конкурентов и иметь нечто неповторимое с точки зрения потребителей.
3. Концентрация на сегменте: обработка одного или нескольких сегментов рынка и достижение там лидерства по затратам, или особого положения, или того или другого вместе.

Недостатки концепции конкурентной стратегии:

- Данная концепция предусматривает наличие особой позиции по отношению к конкурентам, неизвестны способы достижения этих позиций.
- Концентрация на одной из этих стратегий может быть опасна при быстрых изменениях рыночных условий.

Основным недостатком рассмотренных методов является их ограниченность: или оценивается какая-либо одна группа факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия и на основе полученных данных делается вывод об уровне конкурентоспособности всего предприятия, или метод является слишком сложным и трудоемким для практического использования.

Для того что бы определить имидж организации, автор предлагает провести анкетирование. Список критериев составляет специалист соответствующего структурного подразделения – маркетолог. В качестве оценок можно, например, выбрать 10 – ти бальную шкалу оценивания. Результаты опроса сводятся в таблицу (таблица 1).

Таблица 1 – Показатели имиджа организации

Критерии имиджа	Оценка
1. Имидж продукции, товара или торговой марки.	
2. Имидж управляющего звена предприятия.	
3. Визуальный имидж.	

4. Имидж потребителей.	
5. Имидж обслуживания.	
6. Социальный имидж.	
7. Бизнес – имидж организации.	

По окончании опроса рассчитывается показатель $K_{им}$ по следующей формуле:

$$K_{им} = \sum_{i=1}^n K_{ио}, \quad (13)$$

где: $K_{им}$ – показатель имиджа организации;

$K_{ио}$ – оценка i – го критерия имиджа.

Под понятием наукоемкой продукцией автор формулирует определение исходя из количественных и качественных критериев, а так же принципов управления созданием продукции.

Для оценки конкурентоспособности другими авторами [80] предлагается интегральный показатель конкурентоспособности наукоемкой продукции $K_{сн}$, в структуру которого входят следующие показатели:

- Значимость технического решения ($Z_{тр}$);
- Значимость экономического решения ($Z_{эс}$);
- Значимость экологического решения ($Z_{эр}$);
- Значимость социального эффекта ($Z_{сэ}$).

В общем случае величина данного показателя является функцией от совокупности вышеуказанных показателей:

$$K_{сн} = a_1 \times \frac{Z_{тр1}}{Z_{тр0}} + a_2 \times \frac{Z_{эс1}}{Z_{эс0}} + a_3 \times \frac{Z_{эр1}}{Z_{эр0}} + a_4 \times \frac{Z_{сэ1}}{Z_{сэ0}}, \quad (14)$$

где a_1, a_2, a_3, a_4 – нормированные коэффициенты весомости показателей конкурентоспособности, динамика которых зависит от этапов жизненного цикла продукции и обусловлена повышением либо понижением относительной достоверности оценки соответствующего показателя конкурентоспособности. Далее, указанными авторами предлагаются нормированные веса относительных показателей (таблица 2).

Так же для оценки конкурентоспособности организации применяется оценка финансово – экономического состояния исследуемого хозяйствующего субъекта. По мнению вышеуказанных авторов, анализ коммерческой деятельности невозможен без определения точки безубыточности.

Другой известный специалист в области управления и оценки конкурентоспособности Фатхутдинов Р.А. в своем основном труде [93] конкурентоспособность организации предлагает определять как в статике, так и в динамике. В статике он предлагает определять с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются:

Таблица 2 – Нормирование веса показателей

Наименование этапа жизненного цикла	a1	a2	a3	a4
Синтез идеи	0,6	0,2	0,15	0,05
Научно - исследовательские работы	0,5	0,25	0,2	0,05
Опытно - конструкторские работы	0,45	0,25	0,2	0,1
Изготовление	0,35	0,35	0,2	0,1
Реализация	0,3	0,45	0,15	0,1
Эксплуатация	0,2	0,5	0,15	0,15

$$K_{орг} = \sum_{i=1}^n \alpha_i \beta_i \times K_{ij} \rightarrow 1, \quad (15)$$

где α_i - удельный вес i – го вида продукции организации в объеме продаж за анализируемый период;

β_j - показатель значимости рынка, на котором представлен товар организации;

K_{ij} - конкурентоспособность i – го товара на j – м рынке.

Удельный вес i – го вида продукции организации определяется по формуле:

$$\alpha_i = \frac{V_i}{V}, \quad (16)$$

где V_i – объем продаж i – го вида продукции за анализируемый период;
 V – общий объем продаж организации за тот же период.

Рассмотрим пример оценки конкурентоспособности организации по исходным данным, приведенным в таблице 3.

На примере для упрощения принято, что каждый товар представлен только на внутреннем рынке. На практике такая ситуация встречается редко, особенно с товаром А: такие товары обычно присутствует на разных рынках.

По формуле расчет конкурентоспособности организации:

$$K_{орг} = 0,056 \times 1,0 \times 0,95 + 0,194 \times 0,7 \times 1,05 + 0,676 \times 0,5 \times 1,1 + 0,074 \times 0,5 \times 0,97 = 0,603$$

Как и в предыдущем методе оценки конкурентоспособности, упор делается на значение экспертных оценок. При этом авторами не объясняется мотив выбора удельного веса значимости одного фактора в определенных условиях.

Таблица 3 – Исходные данные для оценки конкурентоспособности организации – производителя

Показатели	Товары организации			
	А	Б	В	Г
1. Рынок, на котором представлен товар	Развитые страны	Остальные страны	Внутренний рынок	Внутренний рынок
2. Показатель значимости	1	0,7	0,5	0,5
3. Уровень конкурентоспособности товара на данном рынке	0,95	1,05	1,1	0,97
4. Объем продаж товара на данном рынке	60	210	730	80
5. Удельный вес товара в объеме продаж	0,056	0,194	0,976	0,074

При необходимости принятия управленческих решений, в том числе по финансированию инноваций в виде производства новых товаров, возникает необходимость оценки потенциала экономического субъекта с позиции управления конкурентоспособностью предприятия. В этом аспекте ставится задача расчета отдельных качественных показателей эффективности деятельности или эффективности используемых ресурсов [95]. В современной экономической науке учеными – экономистами уделено много внимание оценки потенциала с точки зрения разработанного ими интегрального стоимостного показателя, характеризующего изучаемый объект [39]. Так, Калмийцевым С. [38] предложена методика оценки потенциала предприятий отдельной отрасли с использованием интегрального показателя оценки потенциала:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i \times K_i, \quad (17)$$

где, K_i - частные показатели конкурентоспособности отдельных сторон деятельности предприятия общим числом N .

W_i – весомость отдельных факторов в общей сумме.

Например, И. Максимов [58], применяя эту формулу, получает для интегральной оценки конкурентоспособности предприятия следующее выражение:

$$K_{kp} = 0,15Эп + 0,29Фп + 0,23Эс + 0,33Кт, \quad (18)$$

где, K_{kp} – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

$Эп$ – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

$Фп$ - значение критерия финансового положения предприятия;

$Эс$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения продукции на рынке;

$Кт$ – значение критерия конкурентоспособности товара.

Коэффициенты 0,15; 0,29; 0,23; 0,33 определены экспертным способом последовательных уравнений [58]. Указанный фактор определяет

интегральный показатель оценки потенциала промышленного предприятия как сумму нескольких факторов (стимулирующего, временного, и комплексного показателя качества выпускаемой продукции, отнесенного к цене изделия). В рассмотренном нами примере получена простая сумма факторов, взаимная весомость которых не учитывается. Характеризуя ситуацию в целом, можно с уверенностью сказать, что взвешенное суммирование отдельных факторов при определении некоего интегрального показателя широко применяется в маркетинговых исследованиях [114]. При этом веса отдельных факторов определяются тем или иным методом, основанном на экспертных оценках.

Разные авторы в зависимости от области исследований, и исходя из своих научных взглядов обосновывают различные группы факторов, которые необходимо включать в интегральный показатель, характеризующий конкурентоспособность промышленного предприятия. Кроме того, предлагаются разные способы осуществления экспертных оценок, а зачастую просто указывается, что «весовые коэффициенты определяются экспертно» [32].

Исходя из вышесказанного следует сгруппировать имеющиеся в экономической науке методы и подходы к оценке конкурентоспособности с позиции их сильных и слабых сторон (таблица 4).

Таблица 4 – Достоинства и недостатки методов оценки конкурентоспособности предприятий

Название метода	Автор метода	Достоинства метода	Недостатки метода
1	2	3	4
Метод рейтинговой оценки	Щиборщ К.В.	Метод достаточно точно определяет место данного предприятия относительно его конкурентов	Сложность при расчете показателя, получении исходных данных, отсутствие прогнозной составляющей
Оценка основанная на определении доли рынка	Целикова Л.В.	Метод позволяет определить тип фирмы на рынке, определить его место там.	Невозможно определить причины выявленного положения фирмы, разработать необходимую управленческую стратегию
Метод оценки на основе теории эффективной конкуренции		Метод охватывает все наиболее важные оценки хозяйственной деятельности предприятия, возможность применения метода как оперативного контроля отдельных служб.	Сложность расчета и сбора необходимой расчетной информации

Продолжение таблицы 4.

1	2	3	4
Метод оценки на основе потребительской стоимости	Мильгром Д.А.	Оценка конкурентоспособности с учетом факторов внутренней среды фирмы	Сложность расчетов, сбора необходимой исходной информации
МатрицаБКГ	Boston Consulting Group	При наличии достаточно достоверной информации точно показывает положение организации	Отсутствует прогностичность, не показывает причин данного положения организации
Модель "Привлекательность рынка - преимущество конкуренции"	Hussey D.E.	Позволяет определить положение фирмы относительно других конкурентов, выработать дальнейшие стратегии	Модель статична. Трудно оценить качественные характеристики.
Матрица Портера	Портер М.	Наглядное структурирование достижения конкуренции	Не дает конкретных рекомендаций по достижению конкурентных преимуществ
Метод "Многоугольника конкурентоспособности предприятия"		Достаточная легкость использования для оперативного анализа ситуации, определения текущего положения относительно конкурентов	Сложность при расчете показателя, получении исходных данных, отсутствие прогнозной составляющей

Результаты подобных исследований вызывают много вопросов. Прежде всего неясно, что же выражает в содержательном смысле число, полученное путем математического суммирования, а не перемножения факторов, например. Возможно, отдельные факторы должны сводиться в групповой показатель, характеризующее конкурентоспособность по еще более сложной модели нелинейного характера. Исходя из этого, возникает необходимость разработки интегрального показателя оценки конкурентоспособности, позволяющего исключить экспертные оценки в результате проведения расчетов, основанных на доступной информации о деятельности предприятия.

Проанализировав все более или менее значимые методы оценки конкурентоспособности организаций, нами предлагается наиболее полная классификация данных подходов (рисунок 5.).

Данная классификация дополнена несколькими классификационными признаками, что характеризует её как наиболее широкую. Учитывая сильные и слабые стороны имеющихся методов, можно утверждать, что предлагаемый ниже метод оценки конкурентоспособности с учетом механизма аутсорсинга должен отвечать следующим свойствам:

- аналитический;
- интегральный;
- с возможностью использования методов прогнозирования и динамической оценки;
- объектом анализа должен стать не только выпускаемый на рынок товар(ы), но и внутреннее состояние организации.



Рисунок 5 – Классификация методов оценки конкурентоспособности организации

1.2. Сущность и значение повышения квалификации персонала предприятия

Повышения квалификации работников - это обновление знаний и навыков лиц, имеющих профессиональное образование, в связи с повышением требований к уровню их квалификации и необходимостью освоения ими новых способов решения профессиональных задач. Этот вид дополнительного образования, согласно нормативным документам, предусматривает обучение в объеме не менее 16 часов. По результатам обучения учреждениями, имеющими соответствующую лицензию, выдается установленного образца удостоверение о повышении квалификации. При этом минимально допустимый срок освоения программ повышения квалификации не может быть менее 16 часов, а срок освоения программ профессиональной переподготовки – менее 250 часов. По результатам прохождения слушателю выдается документ о квалификации в зависимости от реализуемой дополнительной профессиональной программы. Квалификация, указываемая в документе о квалификации, дает его обладателю право заниматься определенной профессиональной деятельностью и (или) выполнять конкретные трудовые функции, для которых в установленном законодательством Российской Федерации порядке определены обязательные требования к наличию квалификации по результатам дополнительного профессионального образования. [ФЗ №273-ФЗ, образования и науки РФ №499]

Профессиональная переподготовка- это приобретение дополнительных знаний и навыков в соответствии с дополнительными профессиональными образовательными программами, предусматривающими изучение научных и учебных дисциплин, разделов техники и новых технологий, необходимых для осуществления нового вида профессиональной деятельности. Программа профессиональной переподготовки должна предусматривать не менее 250 часов обучения. После ее успешного

завершения слушателей получают диплом о профессиональной переподготовке.

Персоналифицированная модель повышения квалификации – это повышение квалификации, обеспечивающие возможность выбора обучающимися работниками образования индивидуальных образовательных программ, финансирование которых осуществляется из средств бюджета субъекта РФ (Проект Положения о проведении эксперимента по персоналифицированному финансированию системы повышения квалификации).

Повышение квалификации является взаимообусловленным процессом, оказывающим влияние, как на эффективность труда, так и на качество кадрового потенциала предприятия.

1. В процессе обучения происходит повышение способности персонала адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям, что обеспечивает организации повышение ценности находящихся в ее распоряжении человеческих ресурсов.

2. Обучение работников позволяет организации более успешно решать проблемы, связанные с новыми направлениями деятельности и поддерживать необходимый уровень конкурентоспособности, что находит проявление в повышении качества обслуживания клиентов и эффективности труда персонала, сокращении издержек и т. п.

3. Повышение квалификации сопровождается ростом приверженности персонала своей организации, а также снижением текучести кадров;

4. Обучение позволяет поддерживать и распространять среди сотрудников основные ценности и приоритеты организационной культуры, пропагандировать новые подходы и нормы поведения, призванные поддерживать организационную стратегию. В свою очередь, работник в процессе обучения получает следующие преимущества:

- расширение карьерных перспектив как внутри, так и за пределами организации;
- более высокую удовлетворенность своей работой;
- повышение самооценки;
- повышение квалификации и профессиональной компетентности.

Таким образом, повышение квалификации работников в современных условиях становится неотъемлемой составляющей процесса управления организацией. Однако российский опыт показывает, что для подавляющего числа предприятий того времени было характерно недостаточное внимание к обучению персонала. Это связано, прежде всего с тем, что обучение работников не рассматривается предприятиями самых значительных ресурсов в повышении эффективности их работы. Вместе с тем современная система бизнес-образования исходит из того, что качество обучения персонала для любой организации самым непосредственным образом связано с качеством управления, а значит, и с эффективностью работы предприятия, и с уровнем ее конкурентоспособности. Особенно возрастает роль обучения в условиях организационных изменений, когда старые подходы к работе, старые управленческие схемы не только становятся менее действенными, но часто оказывают отрицательное воздействие на эффективность труда. В то время как повышение квалификации, как и приобретение знаний, навыков и умений, позволяет достичь цели за более короткий срок, поскольку направлено на последовательное совершенствование профессиональных знаний и рост мастерства по имеющейся у работника профессии. Особенность повышения квалификации состоит еще и в том, что слушатели, уже обладая определенными знаниями и практическими навыками выполнения работ, могут в силу этого критически относиться к учебному материалу, стремясь получить именно то, что им, прежде всего нужно для производственной деятельности. Осознание предприятиями важности обучения персонала составляет основу для последующего формирования

внутренней системы повышения квалификации. Этому должно способствовать выявление потребностей в обучении на основании оценки персонала, что позволяет:

- выявить основной «разрыв» в компетенциях сотрудников между настоящим и требуемым для эффективной работы уровнями;
- оценить уровень профессиональной компетенции;
- выявить перечень знаний, навыков, которыми необходимо овладеть;
- выявить убеждения, мешающие эффективно работать;
- определить в целом направление развития.

Цель оценки персонала – определение соответствия текущего профессионального уровня и личностно-мотивационных характеристик, а также потенциала сотрудников задачам стратегического развития предприятия. Реализация проведения оценки персонала включает такие составляющие, как: постановка целей; планирование; процедура оценки персонала (в том числе оценки подчиненного, оценки руководителя); мотивация персонала; обучение и развитие. Следующим этапом должен стать выбор форм обучения персонала. Алгоритм выбора формы обучения должен базироваться в следующей цепи взаимоувязанных ступеней: Проблема – Цель обучения – Целевая аудитория – Форма обучения. Объективно в системе обучения предприятия должен соблюдаться баланс между внутренним и внешним обучением. Мера того и другого определяется индивидуально для каждого предприятия по целому комплексу факторов: состояние рынка, на котором работает предприятия; особенности корпоративной культуры предприятия; актуальная ситуация в организации. Современный рынок образовательных услуг предоставляет предприятиям возможность выбора между внешней и внутренней формами обучения. Внешнее обучение позволяет предприятию через консультантов, экспертов в своей области, получать новые знания, апробированные технологии, опыт многих предприятий в виде практического «сухого остатка». Кроме того, на

таких семинарах и тренингах у участников есть возможность общения в своей профессиональной среде. Сотрудники разных предприятий завязывают деловые и неформальные контакты. Внутреннее корпоративное обучение за счет взаимодействия сотрудников конкретных предприятий дает следующие эффекты:

- Каждый сотрудник осознает опыт предприятий, ее конкурентные преимущества.

- Происходит смещение накопленных знаний и умений с индивидуального уровня конкретного сотрудника на групповой уровень всего предприятия, что позволяет каждому сотруднику развивать и усиливать конкурентные преимущества предприятий в своей ежедневной деятельности.

- В процессе корпоративного обучения возникает возможность планирования развития нужных предприятию компетенций сотрудников, формирование навыков поведения.

- Внутреннее обучение за счет эффекта групповой синергии позволяет вырабатывать стимулы для развития и движения вперед каждого сотрудника, а также предприятию в целом.

- Корпоративное обучение позволяет сохранять и передавать стандарты управления, общения, традиции предприятия.

- Важнейшим эффектом внутреннего обучения является ускорение адаптации новых сотрудников, что позволяет реально экономить временные и финансовые ресурсы предприятия. Вместе с тем одним из сдерживающих факторов развития системы повышения квалификации является экономия на затратах организации по управлению персоналом. Этот фактор оказывает существенное влияние на политику предприятия в части развития ее персонала. Однако, стремясь к максимальной экономии, предприятие не используют все имеющиеся в арсенале системы повышения квалификации ресурсы. Так, мало затратным и эффективным способом повышения квалификации персонала являются внутренние тренинговые программы.

Среди современных форм повышения квалификации внутри организаций в последнее время значительно повышается роль корпоративных тренингов. Корпоративный тренинг представляет собой подготовку и развитие навыков персонала для эффективной работы в конкретной организации. Конечная задача корпоративного тренинга – вклад в рост прибыли предприятия, повышение эффективности ее работы. Корпоративный тренинг принципиально отличается от обучения в рамках бизнес-образования, которое направлено на то, чтобы заложить общие представления об основных областях и способах ведения бизнеса. В повседневной практике предприятия нет необходимости знакомить сотрудников с основами, историей, обзорами развития различных подходов, моделей и методов работы. Обычно организация может позволить себе оторвать от работы и направить на обучение своих сотрудников лишь на короткое время. Отсюда типичная продолжительность тренинга – от одного до пяти дней. Как показывает практика, основу выбора тренинговых программ составляет уровень проблем и потребностей организации, откликом на которые выступает конкретный тренинг. В зависимости от этого тренинговые программы подразделяются по следующим уровням: Ситуативный (индивидуальный) уровень относится к тем потребностям, которые связаны с навыками конкретных сотрудников или менеджеров организации. Для решения проблем этого уровня достаточно обучить конкретных людей, развить их навыки. Например: навыки работы секретаря, навыки презентации, основы личной эффективности и т. д. Системный уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются обучением отдельных сотрудников и связаны с взаимодействием внутри предприятия. Например: управление конфликтами, решение проблем и т. д. Стратегический уровень относится к тем потребностям, которые не ограничиваются ни обучением отдельных сотрудников, ни взаимодействием в предприятии, но относятся к стратегии развития организации, ее

положению в социально-экономической среде. Например: развитие корпоративной культуры, стратегическое планирование. При одной и той же тематике тренинга его уровень может быть разным в зависимости от особенностей организации. Для некоторых предприятий тренинг по работе с клиентами может быть подчинен задаче выстроить общие стратегические ориентиры, перейти от ориентации на продукт к ориентации на клиента и обслуживание, соответственно, уровень тренинга выходит далеко за рамки ситуативного (индивидуального). Опыт показывает, что наибольший эффект приносят не отдельные тренинговые курсы, какими бы подходящими не были их названия, а программы развития менеджмента, адаптированные для потребностей конкретной организации. Внутрифирменное обучение заметно отличается по направленности от школьного или вузовского. Знания и умения носят не общий (общеобразовательный или профессионально-образовательный) характер; они непосредственно направлены на повышение эффективности производственной деятельности. Корпоративный тренинг максимально конкретен, при этом направленность корпоративного обучения функциональна: его задача – поддержать и повысить результативность организации. Таким образом, особенности корпоративного тренинга определяются его прикладной направленностью. В зарубежной деловой культуре существует традиция регулярного корпоративного тренинга. Исследования, проведенные в 3200 американских компаниях, показали, что увеличение на 10% расходов на тренинг персонала дают прирост производительности труда в 8,5%, в то время как такое же увеличение капиталовложений дает прирост производительности только в 3,8%. В российских условиях обращение к «учебному режиму» нередко происходит в экстренных, напряженных обстоятельствах, обстановке организационных изменений. Вместе с тем и российская практика позволяет выделить эффективность данной формы корпоративного обучения, поскольку корпоративный тренинг может выступать как инструмент организационных

изменений, где обучение выполняет инновационную, преобразующую роль в деятельности организации. При этом руководство принимает решение о проведении тренинга исходя из потребностей в управлении изменениями. Чтобы достичь результатов для организации, корпоративный тренинг не ограничивается собственно обучением. Это комплексная работа, которая включает: анализ потребностей организации в тренинге; разработку тренингового предложения; создание (дизайн) программы обучения и подготовку учебных материалов; проведение обучения; оценку и возможное последующее сопровождение результатов тренинга. Таким образом, реальные преимущества использования корпоративного тренинга в управлении персоналом организации находят проявление в следующем:

- Приоритеты корпоративного тренинга, его направленность и содержание зависят от состояния организации, ее стабильности или нестабильности, ее текущих и перспективных задач.

- Роль и место корпоративного тренинга, его подготовка и проведение отражают общий подход к задачам обучения в организации, поддерживающую или инновационную направленность обучения.

- В организациях, функционирующих и развивающихся в относительно стабильном состоянии, корпоративный тренинг имеет поддерживающий характер, направлен на поддержание и повышение эффективности работы персонала, обслуживает потребности руководства организации в управлении результативностью.

- В условиях организационных изменений корпоративный тренинг выступает как инструмент преобразований, направлен на поддержку развития организации, обслуживает потребности руководства организации в управлении изменениями.

- Корпоративный тренинг, стимулирующий и поддерживающий организационные изменения, имеет инновационный характер.

- Инновационное обучение в масштабах организации можно использовать как средство управляемого преобразования имеющегося опыта сотрудников и организации.

Об опыте построения системы повышения квалификации работников в период существования СССР и современном состоянии развития профобразования в России.

В СССР задача обеспечения производства кадрами была определена в качестве важнейшей в 20-е годы, т.е. практически сразу после принятия решения об индустриализации страны. Высокие темпы развития многих отраслей и необходимость внедрения новейших достижений науки и техники явились причиной создания в 50-60-х годах широкой сети отраслевых учебных заведений основного и дополнительного профессионального образования. Эта система содержала в себе как положительные, так и негативные качества, обусловленные теми базовыми принципами, на которых она формировалась.

Благодаря централизованному финансированию формирование и развитие системы подготовки кадров происходило в значительной мере в соответствии с государственными запросами по развитию народного хозяйства и его отраслей. Предусматривались средства на развитие системы подготовки и переподготовки кадров. С переходом предприятий к рыночным отношениям их регулярная помощь училищам значительно сократилась, осложнились взаимоотношения в вопросах планирования подготовки рабочих и специалистов, организации производственной практики, трудоустройства выпускников. Положение о базовом предприятии профтехучилища по существу утратило силу. Многие хозяйственные руководители не проявляют должной заинтересованности в подготовке молодых кадров.

С начала 90-х годов планы приема и выпуска в профессионально-технических училищах ежегодно не выполнялись, договорная система

отношений по подготовке квалифицированных рабочих не получила своего развития. Сложившаяся система не учитывала потребностей регионов в трудовых ресурсах, приводила к перепроизводству малоквалифицированных рабочих, не ориентировала на перспективные изменения структуры занятых в народном хозяйстве. Отсутствовала важная функция управления подготовкой кадров, как координация деятельности разных видов и форм обучения.

Современные условия требуют перехода к качественно новой ступени – единой государственной политике в области подготовки квалифицированных кадров. Отсутствие прогнозных исследований по оценке оптимальных потребностей в подготовке рабочих по отраслям и регионам привело к интенсивности развития системы, выражающейся в продолжение подготовки по профессиям, в которых производство не нуждается, к острому дефициту подготовки по перспективным профессиям. В системе образования и повышения квалификации, трудящихся в нашей стране обнаруживается явная диспропорция: при известном избытке подготовки специалистов высшей квалификации имеет место недостаточная подготовка рабочих, особенно квалифицированных. Ликвидация Госкомитета России по профессиональному образованию и передача ПТУ в ведение Минобразования России привели к тому, что сейчас существует опасность обвальной передачи учреждений системы профтехобразования на финансирование из местных бюджетов. [31; С.82-86]

Сегодня преобладающая часть молодежи получает подготовку непосредственно на производстве. Это вызвано тремя причинами. Во-первых, многие ПТУ обучают профессиям, которые не пользуются спросом на предприятиях. Во-вторых, профобучение на предприятиях дает гарантированное рабочее место и более быстрое достижение удовлетворительного уровня зарплаты для работника по сравнению с выпускниками ПТУ. В-третьих, система профтехобразования сейчас в

состоянии обеспечить потребности народного хозяйства в квалифицированных кадрах рабочих только на одну треть. Отсюда ПТУ готовит квалифицированные кадры по специальностям, не пользующимися спросом, а предприятия вынуждены расширять свои мощности по краткосрочному обучению и готовить рабочих с низкой технической грамотностью, и, следовательно, более низкой конкурентоспособностью на рынке труда. Решение этой проблемы заключается в том, чтобы ПТУ заняли свое место на рынке труда и отвечали за реальный спрос на те профессии, которыми они обучают.

Новая структура экономики требует значительных изменений в системе профподготовки, которая традиционно была ориентирована на пред производственное обучение молодежи. Системы профобучения будут вынуждены приспособиться к расширяющимся потребностям в обучении и переподготовке взрослых работников и должны будут создать новые структуры управления, стимулирующие профобучение, ориентированное на потребности рынка.

Система профобучения должна значительно увеличить свою способность к инновациям и гибкому реагированию на потребности рынка. Это положение является центральным в политике профобучения в условиях перехода к рыночной экономике. Целью организации профессионального обучения кадров на производстве должно стать создание системы непрерывного образования персонала на основе оптимального сочетания различных форм подготовки новых рабочих, переподготовки и обучение рабочих вторым профессиям, повышения их квалификации и уровня знаний с учетом динамичных изменений в технике, технологии, организации производства, в тесной увязке с их индивидуальным профессионально - квалификационным продвижением.

В 1992-2000гг. принят ряд нормативно-правовых актов, регулирующих вопросы подготовки специалистов в рыночных условиях. Нормативно-

правовая база дополнительного образования требует дальнейшего развития. Необходимо максимально сокращать расходы бюджетов всех уровней на финансирование негосударственных учебных заведений. Финансирование их должно осуществляться за счет средств юридических и физических лиц с лицензированием образовательной деятельности, государственной ее аттестацией, аккредитацией обучающих организаций.

Таким образом, исходя из достоинств каждого метода организации должны выбрать наиболее для них подходящий.

Об опыте построения системы профессионального обучения в зарубежных странах.

В мировой практике прослеживается четкая тенденция к росту затрат на профессиональное обучение. Так, например, если в 1995 г. в США частные предприятия израсходовали на профессиональное обучение \$53 млрд., то в 1998 г. – почти \$100 млрд. Компания «IBM» в 1985 г. потратила на эти цели \$750 млн., а в 1990 г. - уже \$1,5 млрд. А вот статистические данные из Англии: в 1983 г. обучение вне рабочего места прошли 45% работающего населения, в 1998 г. – 55%. За эти же пятнадцать лет процент прошедших обучение на рабочем месте увеличился с 40 до 52%. Японские фирмы тратят на профессиональное обучение в расчете на одного занятого в 3 – 4 раза больше, чем американские. В этой стране непрерывное образование является частью процесса труда, каждый работник тратит на него примерно 4 часа рабочего и 4 часа личного времени в неделю. Действительно, большинство зарубежных компаний уже давно осознали важность профессионального обучения своего персонала, о чем свидетельствуют бюджеты этих организаций: в них расходы на обучение - наибольшая статья после заработной платы, что составляет 2-5% всего бюджета или 2-10% фонда заработной платы

При этом мировой опыт показывает тенденцию устойчивого роста числа сотрудников, прошедших обучение в организациях всех типов. Многие

зарубежные организации имеют собственные постоянно действующие университеты, институты, учебные центры. Университет компании «Siemens» даже приносит ей немалую прибыль: более \$11 млн. за первые десять месяцев 1999 года.

Практически все крупные промышленные компании, 75% финансовых, транспортных, связи, коммунальных фирм США имеют в своих штатах преподавателей соответствующего профиля, общая численность которых достигает 45 тыс. человек. Значительная часть крупных фирм стала перестраивать работу кадровых служб, прежде всего, возросла активность крупных фирм на рынке труда. Они освоили методы вербовки высококвалифицированных управляющих и специалистов непосредственно в вузах. Корпорации увеличили бюджет кадровых служб на повышение квалификации персонала.

Наиболее значительные изменения происходят в отношении корпораций к тренировке профессиональных навыков и повышению квалификации работников. Общие затраты частного бизнеса на все виды обучения превысили 30 млрд. долл. в год. Например, в компаниях IBM и АТТ они превысили 750 млн. долл. в каждой. Однако дифференциация в подходе к различным категориям персонала сохраняется даже в распределении расходов на обучение [22, С.67,68].

Систему переподготовки и повышения деловой квалификации можно рассмотреть на примере США. Она может быть представлена в следующем виде:

- краткосрочные курсы при школах бизнеса и университетах (2-4 недели);
- вечерние курсы, рассчитанные на обучение высшего и среднего управленческого персонала;
- американская ассоциация менеджмента, рассчитанная на низкий и средний управленческий персонал;

- внутрифирменные курсы повышения квалификации;
- центры повышения квалификации при колледжах, университетах, учебных центрах, где проводится специализированная подготовка по программам, разработанным фирмами;
- переподготовка на основе долгосрочных соглашений между фирмами и школами бизнеса и университетами;
- переподготовка на рабочем месте предполагает создание групп работников, которые обучаются на основе разбора конкретных хозяйственных ситуаций;

–вечерняя школа Американского института мировой торговли.

Рост экономики в США за счет повышения обучения составил 2,1%, за счет роста населения – 0,4%, за счет увеличения капитала – 0,5%.

Работник должен получать универсальное образование в быстро меняющихся условиях, а непрерывное образование, кроме того, является фактором стабилизации рабочей силы на предприятии. [11, с.11-17]

Американские ученые – социологи, экономисты – отмечают, что в ходе современного этапа НТР происходит резкое расширение возможностей работников влиять на результаты производственно-хозяйственной деятельности. Объясняется это не только тем, что сегодня работник приводит в движение огромную массу овеществленного труда. Эти изменения просматриваются не только на производственном, но и на всех уровнях управления. Компьютеризация управления позволяет сегодня устранить ряд промежуточных звеньев в его среднем эшелоне, особенно те должности, на которых управляющие заняты преимущественно агрегированием информации. Это повышает уровень сложности и ответственности решений, принимаемых в высших звеньях, ряд полномочий делегируется дополнительно на средний и нижний уровни управления. Во многих корпорациях происходит радикальная перестройка работы управляющих в нижнем звене, особенно в случае организации «самоуправляемых рабочих

групп». При этом на многих заводах, например, новом комплексе «Saturn» фирмы «GeneralMotors», фигура мастера вообще исчезает из штатного расписания и предпринимается попытка передать его функции рабочей группе. Напротив, обязанности старших мастеров, курирующих несколько автономных рабочих групп, значительно усложняется, и от руководителей требуют иных методов работы, использования навыков лидерства и убеждения, усиления внимания к обучению персонала и управлению морально-психологическим климатом в бригадах, не говоря уже о знании новой техники и компьютерной грамотности. [22; с.75]

Изменения в характере необходимых профессиональных навыков, должностных требований, уровне ответственности определяют обязательность специальной подготовки и повышения квалификации работников. Так, на заводах «Saturn» подготовка рабочих перед началом работы в составе «самоуправляемых рабочих групп» занимает от 3 до 6 месяцев и проводится по специальным программам.

Обучение персонала рассматривается в рамках «подхода человеческих ресурсов» как средства повышения индивидуальной трудовой отдачи. Считается, что в результате обучения разрыв в значениях «ценности» работников для фирмы (по отношению к лучшим) может быть в 2-3 раза сокращен, а прибыли соответственно увеличены [11, с.66,67].

Кроме того, в американской практике нередко применяется такой способ оценки эффективности профессионального обучения: если после учебы хотя бы один сотрудник придет к руководству с одной единственной идеей, которую руководство примет – деньги не выброшены на ветер, ведь идея, которая принесет меньшую прибыль, чем затраты на это обучение, просто не будет принята.

Широко распространен в США и в Японии ротация – планомерно организованная смена должностей руководителей всех рангов. Руководителя, проявившего не том или ином участке работы организаторские способности,

направляют на другую работу – с теми же уровнем ответственности, но с другими функциями или другой обстановке, или с более высоким уровнем ответственности. Ротация может применяться и к молодым специалистам в качестве введения их в курс дела, ознакомления с различными сторонами деятельности и подразделениями предприятия, повышения уровня их информативности.

Ротация работ означает периодическую передвижку работника от одной работы к другой, чтобы путем ознакомления на собственном опыте с деятельностью различных участков расширить кругозор работника и развить его способности. Овладение смежными профессиями стимулируется и материально. Система оплаты труда в зависимости от числа освоенных профессий на заводе холодильников компании "Мацуситадэнки" действует так: из 6-ти тарифных ставок 3 низшие предназначены для рабочих, имеющих одну профессию; 4-ая ставка – для освоивших две специальности; 5-я – три. По высшему "классу", 6-му, оплачивается труд рабочих, овладевших по меньшей мере пятью профессиями. [13; с.50-55]

Отечественная практика делает в настоящее время энергичные шаги по становлению эффективной системы управления персоналом и постепенному включению данной системы в общую мировую интеграцию. Так, с 2021 г. по 2022 г. проводился опрос высшего руководства российских компаний о необходимости обучения персонала на рабочем месте. В нем приняли участие 117 руководителей 13 негосударственных компаний с общей численностью занятого на них персонала свыше 4500 человек. В результате анализа выяснилось, что обучение персонала считают значимым и полезным 35% руководителей. Критериями удачной организации системы обучения были названы: наличие разнообразных форм и методов обучения, курсов, тем обучения (36%); подготовленный кадровый резерв (22%); возможность повысить квалификацию на рабочем месте, высокая квалификация тренеров и преподавателей (20%).

В то же время 39% руководителей выдвинули требования по систематизации процесса обучения на фирмах и включению обучения в единый комплекс с бизнес-процессами. 26% респондентов считают эффективным введение постоянного узкоспециализированного обучения на рабочем месте. О необходимости повышения квалификации персонала в форме обмена опытом между отделениями внутри фирмы заявили 22% руководителей.

Каждый второй руководитель считает, что его подчиненным для работы не хватает узкоспециализированных знаний и навыков по профилю деятельности, каждый четвертый заявил о недостатке коммуникативных навыков. Каждый третий из опрошенных руководителей признал, что персоналу не хватает навыков самоорганизации.

Наиболее прогрессивными формами обучения на рабочем месте опрашиваемые считают групповые занятия, стажировки, тренинги, наставничество.

Оптимальным периодом для прохождения сотрудниками повышения квалификации (повторного обучения на рабочем месте) 35% руководителей считают период не менее одного раза в год и 29% не менее одного раза в полгода. 58% респондентов считают, что обучать необходимо выполнению конкретных и практических заданий по специальности, 40 % считают необходимым проводить обучение согласно должностным требованиям [30].

На основании полученных результатов были сделаны следующие выводы:

Руководители относятся к процессу обучения кадров на предприятии как части единой организационной системы существующих бизнес-процессов предприятия. Такой подход к обучению на рабочем месте обусловлен пониманием зависимости экономических показателей работы компании от профессиональной грамотности персонала. Руководители уверены, что увеличение финансовых показателей предприятия зависит от

повышения производительности труда, на которое можно влиять повышением квалификации персонала.

Большинство руководителей сходится во мнении, что каждый сотрудник должен проходить обучение не менее раза в год, а лучше дважды в год. Наилучшей формой обучения на рабочем месте опрашиваемые считают дистанционное обучение с использованием видеофильмов, интерактивных заданий в электронном виде, с обязательным применением технических средств обучения. Директора и руководители высшего уровня проблему выбора направлений повышения квалификации рассматривают с точки зрения функциональных узкоспециализированных задач и сложившейся системы распределения сфер ответственности между подразделениями.

В среде руководителей негосударственных компаний сложилось несколько подходов к процессу обучения персонала. Инструментальный подход к обучению выражается в прямом действии: осознали потребность в повышении квалификации определенной категории персонала и тут же ее удовлетворили, не вдаваясь в подробности. Альтернативным являются личностный подход при индивидуальном рассмотрении потребностей каждого работника и экономический подход, где во главу угла ставится экономический эффект от повышения производительности труда или снижения доли брака после обучения.

Часть руководителей подходит избирательно к проведению обучения, критерием выбора при этом является стаж работы сотрудника в организации. Другая часть руководителей хочет, чтобы в компании было организовано обучение для любых категорий работников. В целом организацию систем повышения квалификации в компаниях пока нельзя признать сбалансированной и включенной принятой в общий управленческий процесс. В фирмах отношение к обучению кадров зачастую не отвечает целям и потребностям экономической деятельности, а осуществляется по остаточному принципу.

На нынешнем этапе функционирования предприятий основное внимание уделяется приобретению сотрудниками дополнительных профессиональных, узкоспециализированных знаний. При этом заявлена потребность в обучении общим управленческим навыкам.

Наибольший интерес для негосударственных предприятий представляют программы и краткосрочные курсы, которые могут дать конкретные практические рекомендации. В то же время руководители устойчиво развивающихся компаний отдают предпочтение организации внутрифирменных программ повышения квалификации и созданию внутренних институтов и бизнес-школ.

То есть можно сделать вывод, что, анализируя происходящие тенденции и опыт зарубежных стран, предприятия России могут добиться существенных успехов в развитии персонала.

1.3. Влияние повышения квалификации персонала на конкурентоспособность предприятия

Теоретические и практические аспекты проблемы развития персонала и повышения конкурентоспособности предприятия исследовали ряд отечественных и зарубежных ученых: Гришнова О.А., Долишний М.И., Савченко В.А., Л. Фильштейн, И. Хентце, Шлендер П.Э., Лисогор Л.С., Маслова В. М, Кибанов А.Я., Никифоренко В.Г., Егоришин А.П., Е. Ливанова и другие. Однако, следует заметить, что многие теоретические вопросы по данной проблеме еще не выяснены, находятся на этапе становления и требуют дальнейшего решения и исследования.

Анализируя данные труда, приходим к выводу, что не существует четко обоснованного определения профессионального развития персонала и его влияния на конкурентоспособность предприятия, что и обусловило проблематику нашего исследования.

Развитие персонала – это основной фактор конкурентоспособности предприятия в условиях настоящего. Вообще развитие – это процесс целенаправленных, необратимых изменений, что ведет к появлению новых количественных, качественных перемен. Однако в научных кругах идут противоречивые дискуссии по поводу понятие «развитие персонала».

Да, одни авторы трактуют развитие как специфический процесс, происходит при реализации определенного набора действий с учетом поставленных целей [12]. Другие, объясняют развитие как комплексный и непрерывный процесс целью повышения эффективности работы [2].

Никифоренко В. Г. в своем труде «Управление персоналом» определяет развитие персонала как совокупность мер, направленных на повышение квалификации работников [9].

Развитие персонала также рассматривается как целенаправленный комплекс информационных, образовательных и привязанных к конкретным

рабочим местам элементов, способствующих повышению квалификации работников определенного предприятия в соответствии с задачами развития самого предприятия и потенциала и наклонов сотрудников [15].

Гринева В. М. рассматривает развитие персонала, как проведение мероприятий, что способствуют полному раскрытию личного потенциала работников и рост их способности вносить значительный вклад в развитие организации [1, 190].

Более подробно это понятие рассматривает русский ученый А.Я. Кибанов, утверждающий, что развитие персонала – это совокупность организационно-экономические меры службы управления персоналом в сфере обучение персонала организации, его переподготовке и повышению квалификации [5, с. 85]. Эти мероприятия охватывают вопросы профессиональной адаптации, оценки кандидатов на вакантную должность, текущую периодическую оценку кадров, планирование деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения кадров, работы с кадровым резервом.

Научные исследователи Р. Марра и Г. Шмидт рассматривают развитие персонала как обучение и повышение квалификации персонала [11], а Шлендер П. Э. объясняет развитие человеческих ресурсов – как систему мер, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространению знаний и передовому опыту, обучение молодых квалифицированных сотрудников [14, с.126].

По мнению Савченко В.А, развитие персонала является системным организованным, процессом непрерывного профессионального обучения работников для подготовки их к выполнению новых производственных функций, профессионально-квалификационного продвижение, формирование резерва руководителей и усовершенствование социальной структуры персонала [10, с.17], а Маслова В. М. считает, что развитие

персонала - это совокупность мер, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий[8].

Хмель Ф. И. отмечает, что развитие персонала – это повторяющийся процесс, ведущий к достижению таких показателей уровня квалификации работников, соответствующие стратегии развития организации [13, с. 325].

Очень часто, когда говорят о развитии персонала, понимают только профессиональное развитие, то есть о накоплении работниками новых компетенций, знаний, умений и навыков, которые они используют или будут использовать в своей профессиональной деятельности.

Однако, по нашему мнению, нельзя отделять профессиональное развитие работника от личностного. Развитие персонала должно основываться на гармоничном сочетании личностных, профессиональных, социальных, нравственных и других качествах человека.

Таким образом, обобщая вышеприведенные определения приходим к выводу, что развитие персонала это – усовершенствование, а также овладение качественно новыми профессиональными, деловыми навыками и умениями, профессиональными и личностными компетенциями в результате непрерывного обучения и саморазвития личности. Развитие базируется на гармоничном сочетании личностных, интеллектуальных, моральных, эмоционально-волевых, психофизиологических качеств, успешное комбинирование которых обеспечивает высокую результативность и эффективность и повышает конкурентоспособность предприятия. Мы рассматриваем развитие персонала как непрерывный процесс для обеспечения всестороннего развития работников и повышение эффективности деятельности предприятия в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

На сегодняшний день предприятие преуспевает настолько, насколько эффективно оно развивает свой персонал. Происходит постоянный рост требований к развитию работников, их профессиональной компетентности,

обеспечению их надлежащим багажом компетенций. В Японии, признанной лидером в сфере управление персоналом, считается, что развитие персонала является основным составным элементом эффективной работы организаций в условиях конкурентной среды. Да, японские менеджеры считают, что их основная задача в контексте достижения стратегических целей организации состоит, прежде всего, в обеспечении развития персонала [4].

В сегодняшних условиях само развитие персонала выступает одним из наиболее важных факторов конкурентоспособности предприятия. Высокий уровень профессиональной компетентности, высокая мотивация к обучению и стремление работников к самообучению и самореализации формируют соответствующий уровень конкурентоспособности персонала. Квалифицированный работник характеризуется большей мобильностью на рынке труда и является более конкурентоспособный.

Основными направлениями усовершенствования развития персонала в условиях конкуренции есть:

- повышение образовательного уровня персонала, постоянное обновление знаний в целях ликвидации разрыва между требованиями рабочего места, должности и деловыми качествами персонала;
- стимулирование профессионального роста работников;
- обеспечение повышения квалификации работников;
- поощрение персонала к созданию и развитию инноваций, способных обеспечить конкурентные преимущества на предприятии;
- формирование системы непрерывного профессионального образования и подготовки кадров, включая обучение непосредственно на производстве и на расстоянии от производства;
- применение инновационных форм и методов организации обучения;
- создание условий для карьерного роста работников;

- поощрение внутренней конкуренции между сотрудниками в рамках предприятия, не допуская возникновения конфликтов;
- обеспечение стабильности кадрового состава, а также его адекватного обновления;
- проведение вертикальной и горизонтальной ротации персонала [6, 7].

Основными критериями конкурентоспособности, изменение которой протекает под влиянием повышения квалификации могут стать две группы показателей: экономические и социальные.

Экономические критерии изменения конкурентоспособности под влиянием повышения квалификации:

1. рост выручки от реализации продукции;
2. рост прибыли от хозяйственной деятельности;
3. увеличение доли рынка;
4. рост показателей рентабельности.

Социальные критерии, обуславливающие изменение конкурентоспособности под влиянием повышения квалификации:

1. повышение стабильности коллектива;
2. рост удовлетворенности работой в организации (лояльность);
3. рост средней заработной платы.

Развитие персонала – это основной фактор конкурентоспособности, обеспечивающей долгосрочное процветание предприятия. Умение работников выполнять работу лучше и прогнозировать желаемый результат указывают на конкурентные преимущества. Развитие персонала способствует совершенствованию приобретенных и овладению качественно новыми умениями, навыками, знаниями работника, повышая его профессиональный уровень.

Развитие персонала обеспечивает профессиональное, интеллектуальное, нравственное, личностный рост работников, раскрывая их

потенциал. Развитие персонала – это динамический, четко спланированный, перманентный процесс, необходимый для достижения стратегических и оперативных целей предприятия с помощью технологий обучения, повышения квалификации, управления карьерой, социального и личностного развития, управления трудовой мотивацией и стимулированием персонала и т.д.

Основными направлениями совершенствования профессионального развития персонала считают повышение образовательного уровня работников, поощрение инноваций, формирование системы непрерывного профессионального образования и подготовки кадров, включая повышение квалификации, применение инновационных форм и методов организации обучения, создания условий для карьерного роста работников, поощрение к внутренней конкуренции.

Выводы по Главе 1

При рассмотрении факторов конкурентоспособности мы придерживались процессного подхода. В качестве процессов промышленного кластера были выделены основные, управленческие, информационные, обеспечивающие и вспомогательные.

Уточнено содержание понятия аутсорсинг, который рассматривается в качестве инструмента увеличения конкурентоспособности основного предприятия промышленного кластера, и по возможности всего кластера, за счет отделения от основного предприятия кластера части процессов и передачу их в ведение другого предприятия, включаемого в кластер.

В современной экономической науке отечественными и зарубежными специалистами разработано немало методов и подходов к оценке конкурентоспособности промышленного предприятия. Наиболее существенные методы проанализированы с позиции наличия слабых и сильных сторон. Все имеющиеся подходы определяют конкурентоспособность только с учетом либо промышленного потенциала, либо маркетинговой составляющей производимого товара. Автором разработана классификация методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий. При использовании метода динамической оценки частных показателей конкурентоспособности и их свертки в интегральный свидетельствует об универсальности данного метода не только в аспекте динамической оценки инноваций, инвестиций, в том числе лизинга, но и в отношении конкурентоспособности.

В 2 параграфе данной главы были рассмотрены основные понятия повышения квалификации работников, такие как повышение квалификации работников, профессиональная переподготовка, персонифицированная модель повышения квалификации.

Рассмотрели опыт построения системы повышения квалификации работников в период существования СССР и современном состоянии развития профобразования в России. А также опыт построения системы профессионального обучения в зарубежных странах.

В параграфе «Влияние повышения квалификации персонала на конкурентоспособность предприятия» рассмотрены аспекты влияния повышения квалификации на конкурентоспособность предприятия. В сегодняшних условиях само развитие персонала выступает одним из наиболее важных факторов конкурентоспособности предприятия. Высокий уровень профессиональной компетентности, высокая мотивация к обучению и стремление работников к самообучению и самореализации формируют соответствующий уровень конкурентоспособности персонала. Квалифицированный работник характеризуется большей мобильностью на рынке труда и является более конкурентоспособный.

Чтобы эффективность процесса обучения была высока, надо чтобы он был грамотно подготовлен и проведен. Выделяют следующие этапы процесса обучения: постановка целей обучения, определение потребности в обучении, комплекс подготовительных мероприятий, самообучение, проверка полученных знаний, оценка эффективности обучения.

ГЛАВА 2. ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ПОСРЕДСТВОМ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПАО «АШИНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД»

2.1 Общая характеристика предприятия ПАО «Ашинский металлургический завод»

Публичное акционерное общество «Ашинский металлургический завод» - одно из наиболее динамично развивающихся металлургических предприятий России, расположенное на основных транспортных магистралях России в Уральском Федеральном округе. За всю историю своего существования он проделал путь от небольшого железоделательного завода до одного из уникальных металлургических предприятий Урала.

Сегодня ПАО "Ашинский метзавод" – компактное, современное, многопрофильное производство, входящее в пятерку лучших поставщиков толстолистового проката из углеродистых, низколегированных, конструкционных и легированных марок сталей. Более 80% продукции листопрокатного цеха № 1 реализуется на внутреннем рынке России.

Завод является одним из крупнейших в России производителей специальных сплавов для нужд предприятий оборонного комплекса, нефтегазовой, химической, атомной, авиационной и космической отраслей промышленности.

ПАО "Ашинский метзавод" является лидером рынка СНГ аморфных и нанокристаллических сплавов и крупнейшим российским производителем товаров для дома и семьи из нержавеющей и углеродистой стали. Более 500 наименований продукции под торговой маркой АМЕТ широко известны потребителям во всех уголках страны.

Сегодня у предприятия есть четкая программа по дальнейшему развитию производства, модернизации оборудования, внедрению прогрессивных технологий во все сферы производства.

С 2004 года на заводе осуществляется коренная реконструкция производства. Она началась со сталеплавильного передела, в результате которой в ноябре 2005 года был пущен 100-тн агрегат «печь-ковш» (АКП), а в 2007 году был дан старт работе машины непрерывного литья заготовки (МНЛЗ). Завершающим этапом реконструкции стало строительство электросталеплавильного цеха № 2 и пуск 30 июля 2010 года первой в России и 33-й в мире 120-тонной печи с непрерывной конвейерной загрузкой металлошихты мощностью 1 млн тн стали в год. Все это позволило существенно расширить марочный сортамент выпускаемых сталей, снизить расход металла в прокатном переделе, выбросы загрязняющих веществ в атмосферу.

Начатая в 2004 году реконструкция прокатного производства повысит общую эффективность работы завода и качество готовой продукции. Модернизация предусматривает установку нового толстолистого стана «2800» производительностью 1,0 млн. т проката в год вместо существующего стана «2850», а так же реконструкцию участка отделки горячекатаных листов с возможностью переработки до 1,0 млн.т/год готовой продукции. К тому же, это позволит существенно расширить марочный и размерный сортамент, улучшить качество производимого листа. Результатом реконструкции должен стать рост конкурентоспособности ашинского листа, расширение присутствия ПАО «Ашинский металлургический завод» как на внутреннем, так и на внешних рынках сбыта. Общее количество рабочих мест при этом увеличится более чем на 400 человек и улучшатся условия труда персонала.

Параллельно со строительством прокатного цеха идет к завершению строительство печи обжига извести производительностью 200 тн в сутки. В листопрокатном цехе № 3 монтируется агрегат безкислотного удаления окисной пленки с ленты из коррозионностойких марок стали.

Являясь градообразующим и социально-ориентированным предприятием, ПАО "Ашинский метзавод" вкладывает средства не только в

развитие производства, но и в развитие социальных объектов. На предприятии есть все необходимое для лечения, отдыха, культурного и физического развития работников, завода и их семей, жителей города. Высококвалифицированный персонал. На предприятии работают аттестованные сотрудники, имеющие высокую квалификацию, большой практический опыт работы. Также развита система обучения молодых специалистов.

Менеджмент качества. Система менеджмента качества сертифицирована в соответствии с требованиями ГОСТ РВ 0015-002-2019, ГОСТ ISO 9001-2011.



Рисунок 6 – Структурная схема подразделений предприятия ПАО «АМЗ»

Основными источниками информации служат: № 1 «Бухгалтерский баланс», форма № 2 «Отчет о финансовых результатах».

Таблица 5 – Состав, структура и динамика балансовой прибыли ПАО «АМЗ»

Состав балансовой прибыли	Период			Отклонение		Индекс	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1. Балансовая прибыль	287 180	464 718	531672	177 538	66 954	162%	114%
2. Прибыль от продаж	133 443	189 576	253254	56 133	63 678	142%	134%
3. Разница полученных и уплаченных процентов	64 189	84 913	103561	20 724	18 648	132%	122%
4. Разница между прочими доходами и расходами	89 548	190 229	235456	100 681	45 227	212%	124%

Балансовая прибыль в 2019 году составила 287 180 тыс. руб., в 2020 году – 464 718 тыс. руб., а в 2021 году – 531672 тыс. руб. Главная составляющая балансовой прибыли – прибыль от продаж. Прибыль от продаж в 2019 году составила 133 443 тыс. руб., в 2020 году – 189 576 тыс. руб. и в 2021 году – 253254 тыс. руб.

Факторный анализ прибыли от продаж.

Основную часть прибыли предприятие получает от реализации продукции. На объем прибыли от реализации продукции оказывают влияние 6 факторов: объем реализации продукции; ее структура; уровень производственной себестоимости; уровень коммерческих расходов; уровень управленческих расходов; уровень среднерезультативных цен.

Для анализа прибыли от реализации продукции рассмотрим таблицу 6.

Таблица 6 – Анализ основных экономических показателей деятельности ПАО «АМЗ», тыс. руб.

Показатели	Период			Отклонение		Индекс	
	2019	2020	2021	2020-2019	2021-2020	2020/2019	2021/2020
1. Выручка	1 621 000	1 861 042	1 989 320	240 042	128 278	14,81%	6,89%
2. Себестоим.	-1 475 537	-1 655 228	-1 835 142	-179 691	-179 914	12,18%	10,87%
3. Коммерческие расходы	-12 020	-16 238	-19 687	-4 218	-3 449	35,09%	21,24%
4. Управленческие расходы	0	0	0	0	0	0,00%	0,00%
5. Полная себестоим.	-1 487 557	-1 671 466	-1 854 829	-183 909	-183 363	12,36%	10,97%
6. Прибыль от реализации продукции	3 108 557	3 532 508	3 957 268	423 951	424 760	13,64%	12,02%

Прибыль от продаж является важным фактором формирования балансовой и чистой прибыли, т.к. она имеет наиболее удельный вес в составе балансовой и чистой прибыли. В процессе анализа изучается динамика выполнения плана прибыли и определяются факторы изменения ее сумм.

В 2020 году общее увеличение прибыли составило 423 951 тыс. руб. по сравнению с 2019 годом, в 2021 году составило 424760 тыс. руб. Таким образом, факторный анализ подтвердил важность увеличения объема продаж и снижения удельных затрат.

Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности (производственной, предпринимательской, инвестиционной), окупаемость затрат и т. д. таблица 7.

Таблица 7 – Динамика показателей рентабельности ПАО «АМЗ»

Показатели	2019	2020	2021	Изменение 2020-2019	Изменение 2021-2020
1. Прибыль от продаж, тыс. руб.	133443	189576	253254	56133	63678
2. Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	27236	23786	20213	-3450	-3643

3. Чистая прибыль (прибыль после налогообложения), тыс. руб.	6606	7828	8745	1222	917
4. Среднегодовая стоимость всего капитала, тыс. руб.	2169968	2446616	2698753	276648	252137
5. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	946932	973826	997542	26894	23716
6. Среднегодовая величина собственного капитала, тыс. руб.	947833	1007026	1068215	59193	61189
7. Среднегодовая стоимость инвестиционного капитала, тыс. руб.	1033921	1432522	1753126	398601	320604
8. Рентабельность продаж, %	8,23	10,19	12,18	1,95	1,99
9. Рентабельность всего капитала, %	1,26	0,97	0,64	-0,28	-0,33
10. Рентабельность основных средств, %	2,88	2,44	2,21	0,43	-0,23
11. Рентабельность собственного капитала, %	0,7	0,78	0,82	0,08	0,04
12. Рентабельность инвестиционного (перманентного) капитала, %	0,64	0,55	0,47	-0,09	-0,08

Проведенный анализ показал, что предприятие имеет низкий уровень показателей рентабельности. Рентабельность продаж в 2019 году составила 8,23%, в 2020 году – 10,19%, а в 2021 году 12,8%. Рентабельность всего капитала в 2019 году – 1,26%, в 2020г. – 0,97%, а в 2021 году – 0,64, что говорит о сокращении спроса на продукцию общества или о том, что предприятие использовало свои денежные средства неэффективно. Рентабельность собственного капитала в 2019 году составила 0,7%, в 2020 году – 0,78%, а в 2021 году 0,47.

Анализ кадрового состава организации (предприятия) предполагает периодическое и целенаправленное изучение работников по характеристикам

пола, возраста, образования, квалификации, стажу работы и другим социально-демографическим признакам. Предусматривает: определение качественного и количественного состава персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др. Например, показатель качества расстановки кадров по должностям рассчитывается путем суммирования числа специалистов с высшим и средним специальным образованием, занимающих руководящие и инженерно-технические должности, деленного на общее количество должностей, требующих замещения дипломированными специалистами. Аналогичным образом рассчитываются показатели качества расстановки кадров и кадровый состав отдельно по должностям, подлежащим замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием.

Рассмотрим структуру персонала по половому признаку в таблице 8.

Таблица 8 – Структура персонала по половому признаку в динамике с 2019 года по 2021 год ПАО «АМЗ»

по половому признаку	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
мужчины	667	47%	664	47%	614	48%
женщины	746	53%	739	53%	677	52%
всего	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Из таблицы 8 видно, что большая часть персонала за 3 года - женщины. В 2019 году женщин 53% или 746 человек, в 2020 году численность женщин не изменилась и составляет также 53% в относительном выражении, а в абсолютном выражении 739, это связано с тем, что в 2020 году численность всего персонала сократилась на 10 человек. В 2021 году численность женщин составляет 52% или 677 человек, а мужчин 48% или 614 человек.

Бухгалтерия организации - женский коллектив. Мужчины - руководители подразделений и водители.

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) - это совокупность работников, входящих в его списочный состав.

Рассмотрим подробно организационную структуру персонала, а также структуру по кадровому составу в таблице 9.

Таблица 9 – Профессиональная структура персонала и по уровню образования предприятия ПАО «АМЗ»

Категория	2019		2020		2021	
	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке	Кол.	Кол..% в колонке
Образование						
Сотрудник						
Руководители	214	15,15	210	14,97	202	15,65
Высшее образование	127	8,99	127	9,05	118	9,14
Среднее профессиональное образование	70	4,95	71	5,06	71	5,50
Начальное профессиональное образование	7	0,50	5	0,36	6	0,46
Среднее (полное) общее образование	10	0,71	7	0,50	7	0,54
Специалисты	395	27,95	380	27,08	340	26,34
Высшее образование	236	16,70	229	16,32	217	16,81
Среднее профессиональное образование	126	8,92	117	8,34	93	7,20
Начальное профессиональное образование	13	0,92	13	0,93	13	1,01
Среднее (полное) общее образование	20	1,42	21	1,50	17	1,32
Другие служащие	11	0,78	9	0,64	9	0,70
Высшее образование	1	0,07	1	0,07	1	0,08
Среднее профессиональное образование	4	0,28	5	0,36	6	0,46
Начальное профессиональное образование	3	0,21	2	0,14	2	0,15
Среднее (полное) общее образование	3	0,21	1	0,07	-	-
Рабочие	793	56,12	804	57,31	740	57,32
Высшее образование	40	2,83	39	2,78	38	2,94
Среднее профессиональное образование	259	18,33	263	18,75	251	19,44
Начальное профессиональное образование	261	18,47	270	19,24	239	18,51
Среднее (полное) общее образование	233	16,42	232	16,54	212	16,42
Итого	1 413	100,00	1 403	100,00	1 291	100,00

Все работники предприятия делятся на две группы:

- промышленно-производственный персонал, занятый производством и его обслуживанием;

- непромышленный персонал, занятый в основном в социальной сфере деятельности предприятия.

По характеру выполняемых функций персонал подразделяется на четыре категории: рабочие, руководители, специалисты и другие служащие.

Рабочие - это работники, непосредственно занятые производством продукции (услуг), ремонтом, перемещением грузов и т.п. К ним также относятся уборщицы, дворники, охранники.

В зависимости от характера участия в производственном процессе рабочие, в свою очередь, делятся на основных (производящих продукцию) и вспомогательных (обслуживающих технологический процесс).

Руководители - работники, занимающие должности руководителей предприятий и их структурных подразделений (функциональных служб), а также их заместители.

Специалисты - работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции. К ним относятся инженеры, экономисты, бухгалтеры, юристы, нормировщики, техники и др.

Другие служащие - работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, хозяйственное обслуживание (делопроизводители, секретари, табельщики, чертежники, копировщицы, архивариусы и др.).

На рисунке 7 представлена организационная структура предприятия ПАО «АМЗ».

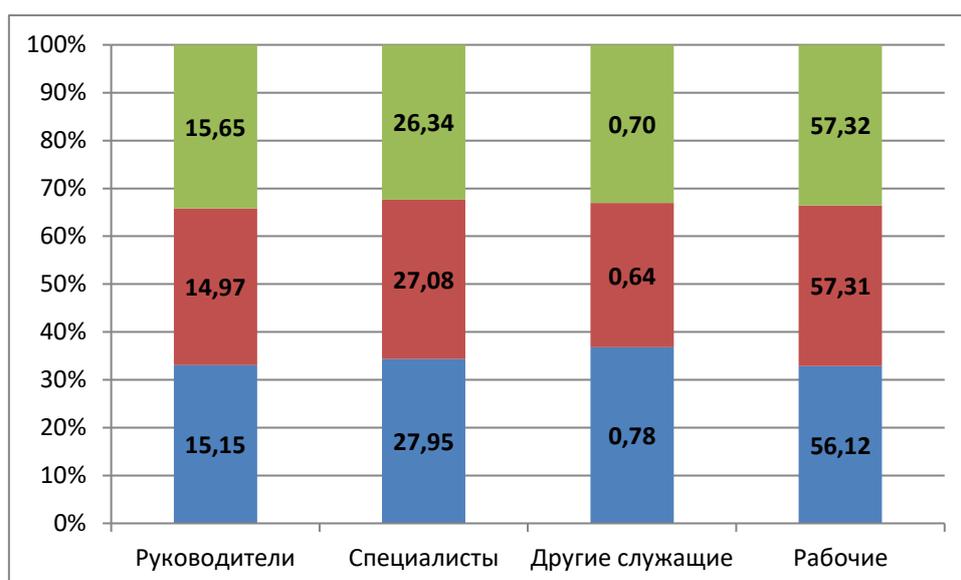


Рисунок 7 – Организационная структура персонала предприятия ПАО «АМЗ» в

В структуре работников предприятия преобладающую роль играют рабочие, что предопределяется особенностями отрасли, в которой ПАО «АМЗ» работает. На протяжении 2019-2021 гг. на данную категорию приходится более 56 % всех сотрудников предприятия. На втором месте находятся специалисты, за 3 года на данную категорию приходится более 26%. Меньше всего составляют другие специалисты, их всего не более 0,5%.

Рассмотрим на рисунке 8 структуру персонала по уровню образования на предприятии ПАО «АМЗ».

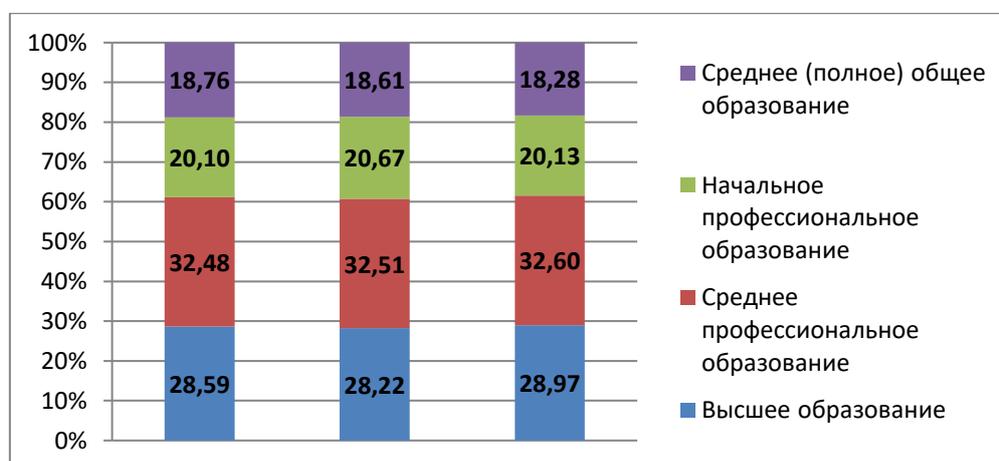


Рисунок 8 – Структура персонала по уровню образования ПАО «АМЗ»

В 2021 г. на предприятии сохранилась тенденция по приему молодых специалистов, имеющих высшее образование и прошедших профессиональную переподготовку. Большинство процессов в организации в настоящее время автоматизированы и основаны на передовых технологиях, что требует от персонала высокой квалификации и постоянного профессионального развития. Персонал ПАО «АМЗ» отличается высоким квалификационным уровнем: около 30 % сотрудников имеют высшее образование, 20,1 % - начальное профессиональное образование. При этом доля сотрудников со среднепрофессиональным и средним (полным) общим образованием имеет тенденции к снижению в 2021 г., предприятие будет способствовать этому и в последующие годы.

Рассмотрим возрастную структуру персонала организации в таблице 10.

Таблица 10 – Возрастная структура персонала ПАО «АМЗ»

Возраст	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 25	118	8,35%	108	7,70%	75	5,81%
25-30	219	15,50%	230	16,39%	200	15,49%
31-35	149	10,54%	147	10,48%	147	11,39%
36-39	91	6,44%	99	7,06%	88	6,82%
40-49	266	18,83%	246	17,53%	233	18,05%
50-59	407	28,80%	395	28,15%	378	29,28%
60-65	130	9,20%	134	9,55%	116	8,99%
свыше 65	33	2,34%	44	3,14%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Изучив предоставленные данные, можно сделать выводы о том, что наибольший процент работников находится в возрастном промежутке от 50 до 59 лет, что говорит о зрелом возрасте коллектива, работающем в ПАО «АМЗ».

Около 30% работников - люди в возрасте от 50 до 59 лет, далее можно отметить, что около 20% сотрудников работают в возрасте 40-49 лет. Это говорит о том, что персонал предприятия нужно пополнять молодыми сотрудниками, так как молодой персонал легче обучается, адаптируется и более управляем, чем более старшее поколение. Рассмотрим рисунок 9.



Рисунок 9 –Возрастная структура персонала ПАО «АМЗ»

Рассмотрим структуру персонала по стажу работы на предприятии ПАО «АМЗ» в таблице 11.

Таблица 11 – Структура персонала по стажу работы в динамике 2019-2021гг.

Стаж работы	Период					
	2019		2020		2021	
	Численность	%	Численность	%	Численность	%
до 5 лет	105	7,43%	98	6,99%	102	7,90%
5-10.	593	41,97%	589	41,98%	529	40,98%
10-15.	216	15,29%	215	15,32%	199	15,41%
15-20	294	20,81%	298	21,24%	268	20,76%
20-25	147	10,40%	146	10,41%	139	10,77%
свыше 25	58	4,10%	57	4,06%	54	4,18%
Итого	1413	100%	1403	100%	1291	100%

Анализ персонала предприятия по стажу лет (рисунок 10) показал, что большую долю работающих около 40% составляют люди, проработавшие на предприятии от 5 до 10 лет что является весьма положительным фактором.

Более того на предприятии есть рабочие которые проработали на данном предприятии боле 25 лет. Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива.

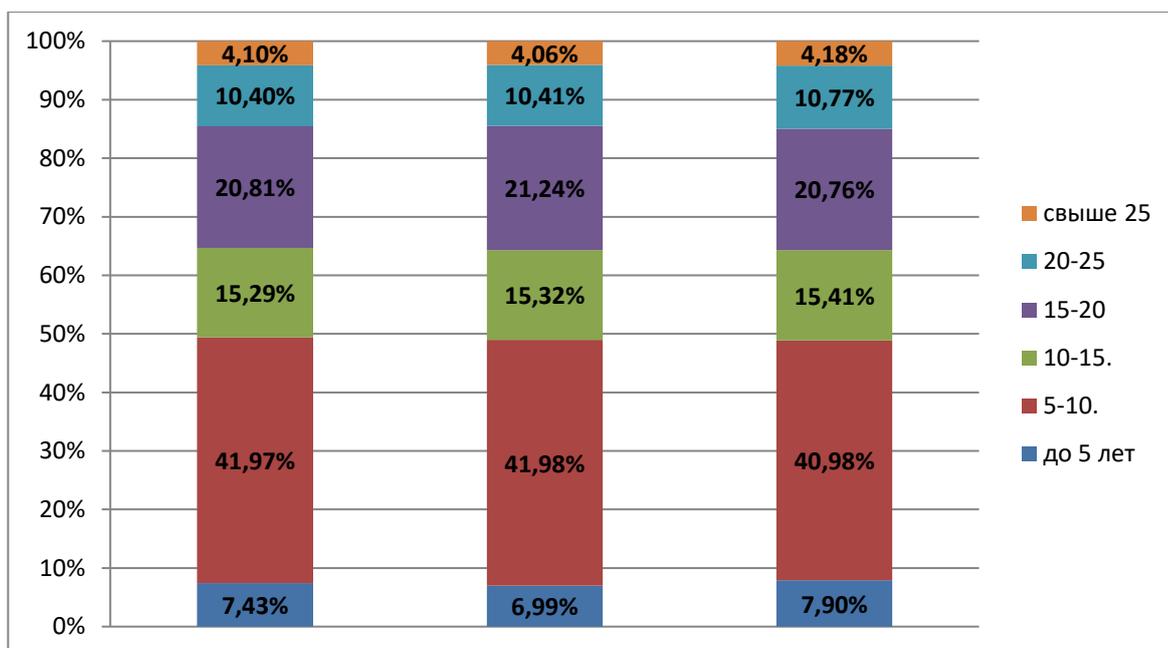


Рисунок 10 – Структура персонала по стажу работы в 2019-2021 гг.

в следующем параграфе выпускной квалификационной работы нами будет проведен анализ действующей системы повышения квалификации сотрудников.

В итоге кадрового аудита проведем анализ текучести персонала базы исследования. Анализ мобильности коллектива проведем по критерию коэффициента текучести персонала (таблица 11 а)

Таблица 11 а – Динамика показателя текучести персонала ПАО «АМЗ»

Показатель	2019	2020	2021
Принято	39	11	21
Уволено	30	153	18
К-т текучести	8,38%	41,69%	8,00%
Итого	358	367	225

Указанная динамика персонала организации свидетельствует о высокой степени текучести, причины которой необходимо анализировать и разрабатывать управленческие решения по ее минимизации.

2.2. Анализ действующей системы повышения квалификации персонала

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

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

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

Рассмотрим динамику обучения работников за 2019-2021гг. на предприятии ПАО «АМЗ» в таблице 12.

Таблица 12 – Динамика обучения работников за 2019-2021гг на предприятии ПАО «АМЗ»

Показатель	2019		2020		2021	
	кол-во чел	%	кол-во чел	%	кол-во чел	%
Руководители	163	46%	123	34%	75	33%
Специалисты	66	18%	77	21%	52	23%
Рабочие	129	36%	167	46%	98	44%
Итого	358	100%	367	100%	225	100%

В 2019 году получили дополнительное профессиональное образование 358 человек (25,28% работающих в Обществе).

Обучено 163 руководителя, 66 специалистов и 129 рабочих.

В 2020 году прошли обучение по различным программам, включая краткосрочное обучение и курсы целевого назначения по допуску к определенному виду работ (в том числе на выполнение военного заказа), 367 работников Общества (26% работающих в Обществе). Из них 123 руководителя, 77 специалистов и 167 рабочих. В 2020 году увеличилась доля обученных рабочих.

За отчетный период прошли обучение по различным программам, включая краткосрочное обучение и курсы целевого назначения по допуску к определенному виду работ 225 работников Общества (17 % работающих в Обществе). Из них 75 руководителей, 52 специалиста и 98 рабочих. Как и в 2020 году, большая часть обучаемых – рабочие производственных подразделений Общества. Подробнее рассмотрим на рисунке 11.

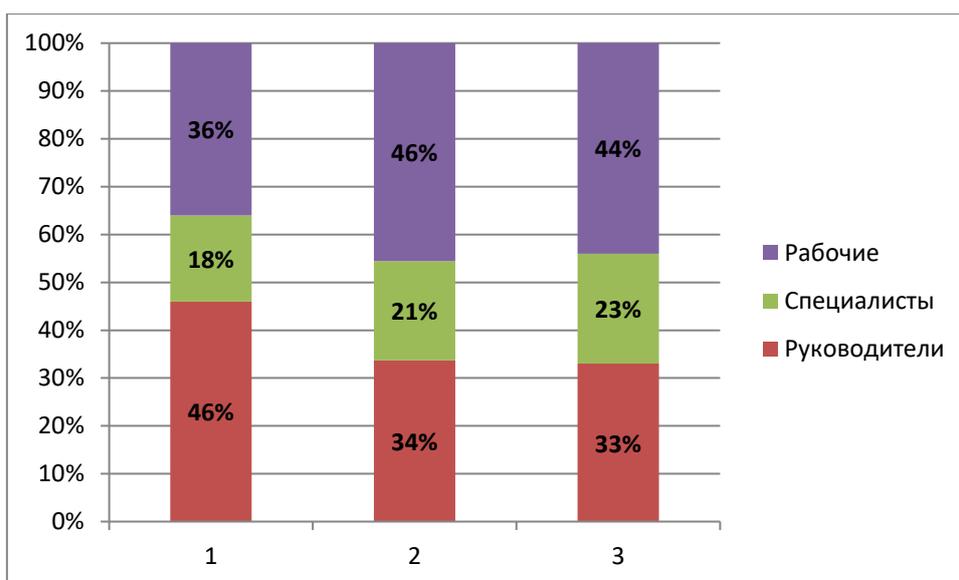


Рисунок 11 - Динамика обучения работников за 2019-2021гг на предприятии ПАО «АМЗ»

Получили вторую и смежную специальность 91 работник, 123 работника прошли повышение квалификации в сторонних учебных заведениях, 234 работника обучено на предприятии. (Таблица 13)

В 2019 году было реализовано обучение персонала по программе 1С, предаттестационной подготовке работников, выполняющих оборонный заказ.

Проведено корпоративное обучение работников коммерческой службы на тренинге «Управление переговорами в процессе продажи».

Среди наиболее актуальных тем обучения специалистов и руководящих кадров можно отметить обучение по программам: «Внутренний аудитор», «Практические аспекты применения 223-ФЗ: разработка типовой документации», «Экономическая безопасность бизнеса».

В 2020 году обучение вне предприятия прошли 180 работников, внутри предприятия обучено 187 человек. (Таблица 13). Можно отметить следующие итоговые показатели:

- прошло профессиональную переподготовку – 2 человека;
- по программам краткосрочного обучения объемом до 72 часов обучено 225 человек;
- повысили свою квалификацию на курсах объемом от 72 часов 28 человек;
- по программам первоначального обучения обучено 17 человек;
- освоили вторую и смежную профессию (в том числе по категории специалистов и руководителей) - 40 человек;
- на курсах целевого назначения по допуску к различному виду работам обучено 55 работников.

Направлениями обучения в 2020 году стали производственно необходимые тематики и тематики, направленные на углубление и развитие профессиональных навыков работников (среди тематик - «Охрана труда», «Управление отделом продаж», «Система льготного пенсионного обеспечения», «Метрологическое обеспечение количественного химического анализа» и др.).

В 2020 году было проведено корпоративное обучение руководителей и специалистов по тематике «Общие требования стандарта ГОСТ РВ 0015-002-2019». Выдана необходимая методическая литература.

Таблица 13 – Динамика направлений повышения квалификации работников на ПАО «АМЗ» за 2019-2021 гг.

Показатель	2019		2020		2021	
	кол-во чел.	% от числа обученных	кол-во чел.	% от числа обученных	кол-во чел.	% от числа обученных
Получили вторую и смежную специальность	91	25%	40	11%	19	8%
Повышение квалификации в сторонних учебных заведениях	123	34%	180	49%	144	64%
Обучено на предприятии	234	65%	187	51%	81	36%

В 2021 году обучение вне предприятия прошли 144 работника, внутри предприятия обучен 81 человек. (Таблица 13)

Можно отметить следующие итоговые показатели:

- прошло профессиональную переподготовку – 15 человек;
- по программам краткосрочного обучения объемом до 16 часов обучено 33 человека;
- повысили свою квалификацию на курсах (объемом от 16 часов) - 113 человек;
- по программам первоначального обучения обучено 3 человека;
- освоили вторую и смежную профессию - 19 человек;
- на курсах целевого назначения по допуску к различного вида работам обучено 42 работника.

Для внутреннего обучения специалистами Общества разработаны программы обучения и проведено внутреннее обучение по направлениям: «Ремонтно-технологическое оборудование (РТО) КАСКАД», «AutodeskAutoCAD. Начальный уровень. Основы проектирования».

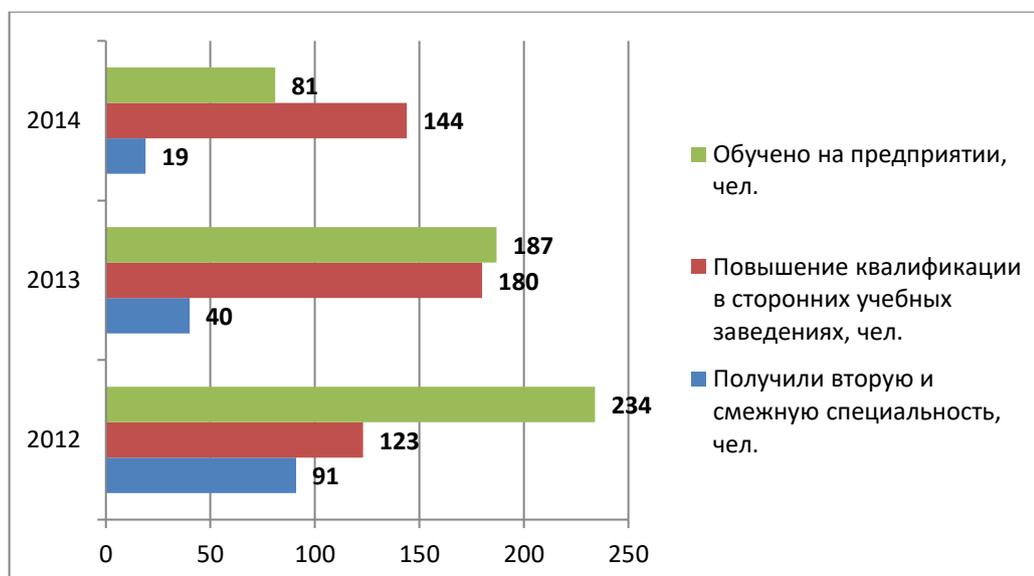


Рисунок 12 – Динамика направлений повышения квалификации работников на ПАО «АМЗ» за 2019-2021 гг.

Рассмотрим аттестацию работников в динамике за 2019-2021гг на предприятии ПАО «АМЗ» на рисунке 10.

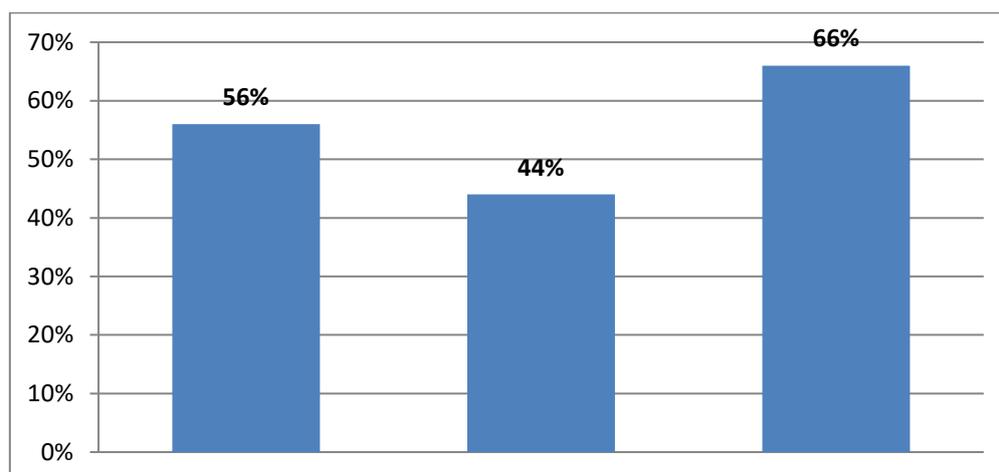


Рисунок 12 – Доля аттестованных работников предприятия ПАО «АМЗ» за 2019-2021гг.

В 2019 году на разные виды работ, связанные с выполнением военного заказа (включая очередную аттестацию), аттестовано 785 человек.

В связи с утверждением в соответствии с ПГД от 24.05.2019 № 270 Положения о порядке проведения аттестации на соответствие занимаемой должности ПАО «АМЗ» был пересмотрен План аттестации на 2019-2021 гг.

В первую очередь в 4 квартале 2019 года было запланировано провести периодическую аттестацию по стратегически важной функции управления

«Линейное руководство» (начальник цеха, зам. начальника цеха, мастер, начальник участка на производстве).

По итогам аттестации были вынесены следующие рекомендации:

- направление на курсы повышения квалификации – 5 чел;
- дополнительная персональная надбавка – 4 чел.;
- освещение в корпоративные СМИ положительного опыта сотрудника – 2 чел.

В 2020 году на разные виды работ, связанные с выполнением военного заказа (включая очередную аттестацию), аттестовано 620 человек.

В 2020 году была проведена аттестация по следующим функциям управления:

- «Ремонт и обслуживание энергетического оборудования»;
- «Технико-экономическое планирование»;
- «Нормирование труда и организация заработной платы»;
- «Конструкторская подготовка производства»;
- «Автоматизация и механизация производства»;
- «Организация материально-технического снабжения»;
- «Складское хозяйство»;
- «Хозяйственное обслуживание».

По итогам аттестации были вынесены следующие рекомендации:

- дополнительная персональная надбавка – 3 чел.;
- поощрение наградами различного уровня – 3 чел.;
- направление на курсы повышения квалификации – 3 чел;
- освещение в корпоративные СМИ положительного опыта сотрудника – 1 чел.;
- рекомендация к включению в перспективный кадровый резерв – 1 чел.;
- рекомендация к ротации на смежные должности – 1 чел.
- проведение повторной аттестации сотрудника через 1 год – 1 чел.

В 2021 году на разные виды работ, связанные с выполнением военного заказа (включая очередную аттестацию), аттестовано 852 человека. В рамках данных показателей также впервые проведена аттестация по категории руководителей и специалистов подразделений, непосредственно задействованных в производстве продукции военного назначения. За 2021 год аттестовано 36 человек.

В Обществе успешно реализуется пятилетний план аттестации персонала на соответствие занимаемой должности.

В соответствии с Положением о порядке проведения аттестации на соответствие занимаемой должности ПАО «АМЗ» и планом была проведена аттестация по следующим функциям управления:

- «Автоматизация и механизация производства»;
- «Бухгалтерский учет»;
- «Обеспечение производства оснасткой и инструментом»;
- «Обеспечение производства технической документацией»;
- «Оперативное управление производством»;
- «Организация МТС»;
- «Ремонт и обслуживание технологического оборудования»;
- «Ремонт и обслуживание энергетического оборудования»;
- «Технологическая подготовка производства».

По итогам аттестации были вынесены следующие рекомендации:

- включение в перспективный кадровый резерв – 3 чел.;
- поощрение наградами различного уровня – 2 чел.;
- перевод в другое структурное подразделение – 1 чел.

Рассмотрим SWOT – анализ имеющейся на предприятии системы повышения квалификации кадров в таблице 14.

Таблица 14 – SWOT – анализ имеющейся на предприятии системы повышения квалификации персонала

Положительное влияние	Отрицательное влияние
<p>Преимущества (внутренняя среда)</p> <ul style="list-style-type: none"> - на предприятии имеется устойчивая система повышения квалификации работников; - на предприятии имеется система аттестации работников, в том числе по работам, связанным с оборонным заказом; - образовательный уровень работников стабилен, большинство работников имеет профессиональное образование. 	<p>Недостатки (внутренняя среда)</p> <ul style="list-style-type: none"> - отсутствует лицензия; - требуется повышение квалификации работникам рабочих профессий.
<p>Возможности (внешняя среда)</p> <ul style="list-style-type: none"> - в городе развита система профобразования и дополнительного образования по большинству основных профессий; - есть возможность приема молодых сотрудников и их направления на обучение в процессе работы. 	<p>Угрозы (внешняя среда)</p> <ul style="list-style-type: none"> - в городе Аша и области очень слабо развито обучение профессиям, необходимым для использования в проф.деятельности; - для получение «дефицитного» высшего и поствузовского образования, переподготовки необходимо выезжать в областной центр.

На основании результатов анализа имеющейся на предприятии системы повышения квалификации персонала выявлены ее проблемы, требующие решения. В следующем параграфе выпускной квалификационной работы нами будут предложены рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала как фактора конкурентоспособности ПАО «Ашинский металлургический завод».

2.3. Рекомендации по совершенствованию системы повышения квалификации персонала как фактора конкурентоспособности ПАО «Ашинский металлургический завод»

Целью обучения персонала является предоставление возможности сотрудникам организации получения необходимых знаний и навыков для решения поставленных перед ними задач, повышения профессионального уровня и развития, необходимых в работе деловых качеств. План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками организации. Предприятие ПАО «АМЗ» должно применять при обучении персонала различные виды, способы и формы обучения в зависимости от их целесообразности и эффективности. Должен проводиться регулярный мониторинг, оценка качества и эффективности учебных программ. При инвестировании средств ПАО «АМЗ» в обучение сотрудников, организация и сотрудник должны договариваться о взаимных гарантиях на основе соглашения. Также на предприятии должны создаваться возможности для самообучения персонала

Рекомендация 1. Внедрить в использование программу повышения квалификации для разных категорий сотрудников.

Основными направлениями обучения (в силу реализации основных потребностей менеджеров Руководящего звена) руководства предприятия являются:

- приобретение практических знаний управления в сфере бизнеса;
- приобретение практических умений в данной сфере (как ознакомление с отечественным опытом решения практических организационно-управленческих проблем).

Следует указать общую цель, которая должна быть достигнута руководством ПАО «АМЗ» в ходе повышения квалификации и

переквалификации управленцев – Умение организации, управления и контроля труда персонала. В ходе достижения данной цели приобретаются следующие практические навыки:

- постановка конкретных проблем (задач) и последовательность их практического решения (наука создания управленческих алгоритмов); наука комплексной организации целей, задач, решений и их ресурсное обеспечение;
- создание программно-целевого управления (дерево целей), система мер по их достижению, организаций и контроль обеспечивающей организационной структуры;
- ее ресурсное обеспечение;
- научная организация труда руководителя (информационная система, организация рабочего места, техника личного труда, рациональное использование времени или тайм-менеджмент);
- управление конфликтами в группе (коллективе);
- психология общения с разными работниками;
- мотивация труда персонала, включая оценку и оплату труда;
- социальная инфраструктура в компании ПАО «АМЗ».

Следует отметить, что в процессе повышения квалификации персонала использовались методы «педагогического (аудиторного) маркетинга», когда в режиме «раннего (до аудиторного) анализа» или «сегодня в аудитории», где выявлялись потребности конкретных обучаемых в области менеджмента. Такие методы довольно эффективны, поскольку не требуют больших затрат времени и средств, позволяют составлять обучающие программы в соответствии с потребностями, а также применять гибкие обучающие технологии.

После квалификационного обучения руководства, менеджерами необходимо внедрить концепцию профессиональной подготовки, переподготовки кадров компании. Поскольку, как показала практика,

экспериментальное внедрение Программы обучения профессиональной подготовки и переподготовки кадров существенно повышает мотивацию труда сотрудников, имеет смысл, как мне представляется, остановиться на ней подробнее.

Одним из оптимальных путей эффективной подготовки профессиональных кадров для ПАО «АМЗ» явилось использование богатейшего опыта британских коллег.

Как результат реализации совместного англо-российского проекта «Партнерства в сфере малого и среднего бизнеса» была разработана программа «Профессиональная подготовка и переподготовка кадров в компаниях малого и среднего бизнеса».

Цель системы обучения – организация необходимой специальной подготовки сотрудников, соответствующей профессиональным квалификационным стандартам, способствующей предоставлению клиентам высокого уровня обслуживания.

Основной задачей является предоставление сотрудникам разных уровней квалификации возможности приобретения знаний, навыков и умений, необходимых для профессионального исполнения работы в рамках данной компании.

Данная система коренным образом отличается от традиционных систем обучения, внедренных на территории Москвы и Московской области. Прежде всего, тем, что процесс обучения персонала происходит непосредственно на рабочем месте, в рамках того или иного хозяйствующего субъекта. Сотруднику, принятому на работу в ПАО «АМЗ», не обязательно иметь специальное образование, он может получить определенный уровень квалификации, пройдя специальный курс обучения. Базовым уровнем для подготовки кандидатов служит наличие у них среднего школьного образования.

Обучение в рамках данной системы предполагает усвоение кандидатами системы знаний через соответствующие виды учебной деятельности, такие как чтение, осмысление, обсуждение, наблюдение, решение проблемных ситуаций, моделирование, деловые игры и тренинги, практическая работа, рефлексия, самостоятельная работа.

Основа системы обучения

Данная система предполагает обучение кандидатов в соответствии тремя уровнями профессиональных квалификационных стандартов. За основу работы сотрудников в малом и среднем бизнесе принят ряд адаптированных разделов Стандартов Национальной Профессиональной Квалификации Великобритании.

В соответствии с наличием трёх уровней профессиональной квалификации разработаны программы трех курсов профессионального обучения, общими принципами которых являются:

- максимальная заинтересованность организации в подготовке кадров и сохранении трудовых отношений с сотрудниками, независимо от уровня или наличия у них специального образования;
- обеспечение всем сотрудникам учреждения равных возможностей в получении доступа к обучению и приобретению определенного уровня квалификации;
- вовлечение в процесс обучения всего персонала, занятого непосредственной реализацией услуг и продажей продукции, организацией и управлением персоналом;
- применение системы наставничества, направленной на поддержку кандидата в процессе обучения.

Программа построена на поэтапном обучении кандидатов:

1 этап – курс «Введение в должность» (для кандидатов каждого уровня квалификации);

2 этап – базовое обучение:

– индивидуальная программа по обучению кандидатов под руководством методистов;

– групповые тренинги и теоретические занятия;

– практическое обучение кандидатов на рабочем месте;

3 этап – оценка теоретических знаний и практической деятельности кандидата.

1 этап обучения

1) Курс «Введение в должность»

Данный курс создан на основе перечня информации необходимой каждому сотруднику для осуществления непосредственной деятельности на рабочем месте.

Целью курса «Введение в должность» является формирование эффективной деятельности сотрудников в рамках компании ПАО «АМЗ» и решение кадровой проблемы, а также предоставление новым членам коллектива возможности осознать свою роль и адаптироваться к работе в компании.

Расторжение трудового договора с тем или иным сотрудником влечет за собой негативные последствия для любого бизнеса и причиняет ощутимый материальный ущерб, особенно в том случае, когда квалифицированный сотрудник переходит в другую компанию, поэтому администрации учреждения необходимо всячески демонстрировать заинтересованность в каждом сотруднике, компетентно выполняющем работу.

Задачей данного курса является – оптимальная организация процесса введения в должность, с целью формирования мотивации сотрудников к осуществлению трудовой деятельности в ПАО «АМЗ».

Задачи курса:

1. Проинформировать сотрудника о структуре и принципах работы компании;

2. Предоставить новому сотруднику ПАО «АМЗ» практические рекомендации по работе с клиентами.

2) Индивидуальная программа по введению в должность предусматривает предоставление новому сотруднику пакета печатной информации. В том числе:

- схемы структур Управления ПАО «АМЗ» и подразделений данной компанией;
- информация об организации: наименование, юридический адрес и контактные телефоны ПАО «АМЗ»; цели и принципы деятельности; должность вновь принятого на работу сотрудника, рабочее место, фамилия и должность непосредственного руководителя нового сотрудника; специфика системы оплаты труда, премирование; льготы; ежегодные и прочие отпуска, и т.д.;
- должностные обязанности сотрудника;
- режим работы компании (или ее подразделения); образцы документации.

Вместе с информационным пакетом сотруднику выдаются наборы профессиональных квалификационных стандартов.

В течение первых недель работы нового сотрудника, оценка его деятельности должна быть направлена, прежде всего, на выявление тех трудностей, с которыми ему пришлось столкнуться в процессе адаптации к работе в новой организации. Важно, чтобы новый сотрудник имел возможность высказать свое мнение о деятельности организации, о том, как им воспринимаются существующие правила.

Информация о прохождении сотрудниками курса «Введение в должность» фиксируется сотрудниками, ответственными за обучение. Кандидат, получивший основные знания по обслуживанию клиентов, а также о персональной роли в рамках предприятия ПАО «АМЗ», получает

возможность продолжить курс обучения, поднявшись на следующую ступень.

2 этап обучения

1) Индивидуальное обучение кандидатов

Индивидуальное обучение кандидатов проходит по специальной программе, которая включает в себя самостоятельное изучение теоретических разделов.

2) Тренинги

Наряду с самостоятельной подготовкой, кандидаты принимают участие в тренингах, темы которых определяются разделами стандартов, необходимых для освоения кандидатами того или иного уровня квалификации.

Тренинги способствуют совершенствованию стиля поведения сотрудников в процессе трудовой деятельности, обеспечивают улучшение отношений между людьми на рабочем месте, потому что открывают для них конкретные навыки коммуникации. Они базируются на развитии у кандидатов осознания того факта, что каждый человек имеет свое восприятие действительности, и необходимо проявлять гибкость по отношению к окружающим нас людям. В процессе тренингов люди учатся на собственном опыте и постепенно приобретают умение никому не навязывать свое мнение.

Благодаря тренингам сотрудники становятся более внимательными к нуждам окружающих и начинают сознательно учитывать последствия своих действий как внутри, так и вне организации. Влияние тренингов проявляется в появлении у сотрудников уверенности в процессе публичных выступлений, чуткости при коммуникации с окружающими, умения эффективно влиять на них, побуждая к действию.

Полезность упражнений, предлагаемых сотрудникам в процессе тренингов, обеспечивается возможностью связать полученные навыки с деятельностью непосредственно на рабочем месте.

Благодаря тому, что обучение проходит на рабочем месте, кандидаты имеют возможность применять, приобретаемые знания, навыки и умения, в практической деятельности.

В роли наставника выступает сотрудник предприятия ПАО «АМЗ», имеющий соответствующий уровень профессиональной квалификации. Наставник призван обучить кандидата применять полученные теоретические знания в практической деятельности, а также научить общим и специфическим приемам, необходимым в процессе работы. В обучение кандидата на рабочем месте вовлекаются другие члены данного подразделения ПАО «АМЗ» или его подразделений, которые оказывают своему коллеге эффективную помощь и поддержку в приобретении мастерства.

Процесс обучения и оценки деятельности на рабочем месте тщательно планируется наставником совместно с кандидатом. При их взаимодействии происходит обсуждение прогресса в области практической деятельности и комплектуется портфель документов, свидетельствующий о компетентности кандидата и соответствии его тому или иному уровню профессиональной квалификации.

Система присвоения кандидату определенной степени профессиональной квалификации основана на достижении им определенного уровня знаний, навыков и умений в соответствии со стандартами профессиональной квалификации. Для проверки качества усвоения теоретического материала, а также качества выполнения задач, ежедневно предлагаемых кандидату в процессе трудовой деятельности, разработана и введена определенная система оценки.

1. Оценка теоретических знаний

Оценка теоретических знаний производится специалистами, отвечающими за теоретическое обучение. Она производится следующим образом:

- 1) оцениваются ответы на вопросы и выполнение упражнений;
- 2) заполняются специальные опросники, а также оцениваются результаты теоретических занятий и тренингов.

2. Оценка наставником деятельности кандидата на рабочем месте

Данная оценка производится наставниками в соответствии со специально разработанной инструкцией. Для наставников разработаны формы наблюдения за деятельностью кандидатов на рабочем месте, пояснения к заполнению, которых также даны в инструкции.

Система оценки теоретических знаний и практической деятельности кандидата.

Свидетельствами компетентности кандидата по разделам стандартов могут являться:

- результаты проделанной работы, которые оцениваются наставником в процессе прямого наблюдения за деятельностью кандидата на рабочем месте;
- свидетельства окружающих, наблюдавших за работой кандидата, а также его подопечных;
- действия кандидата в рамках смоделированных ситуаций;
- умение анализировать различные практические ситуации;
- устные или письменные ответы на вопросы руководителя по обучению или наставника кандидата, позволяющие определить степень понимания кандидатом теоретического материала и возможности применения полученных знаний на практике.

Рекомендация 2. Разработать рекомендации по повышению эффективности системы повышения квалификации на предприятии.

В связи с предложенной программой, повышения квалификации, мотивации и развития персонала предприятия ПАО «АМЗ» при работе с персоналом необходимо учитывать следующие факторы:

1. Необходимо ежегодно анализировать ситуацию по повышению профессиональной квалификации своих сотрудников. Анализ включает в себя количественную и качественную информацию о том, сколько и кто именно из сотрудников прошел обучение, когда, по каким темам, в каких обучающих организациях. Проводить опрос сотрудников на предмет выявления их потребностей в обучении.

2. Ежегодно планировать и организовывать внутреннее обучение своих сотрудников по различным актуальным направлениям деятельности компании собственными силами или с приглашением внешних специалистов. По итогам обучения обязательна обратная связь от слушателей курсов.

3. Оплачивать обучение своего сотрудника в других компаниях, если эти курсы соответствуют его основной деятельности, и будут способствовать повышению эффективности его работы.

4. Руководство может дополнительно поощрить сотрудника, если тот прошел обучение по собственной инициативе, и оплатил его самостоятельно.

5. Руководство должно создавать условия, в которых активизируется деятельность сотрудников по самообразованию: включение в различные проекты, исследования, написание статей, монографий и т.п.

Необходимо изменение административных методов управления на программно-целевые наиболее оптимально отвечающие современным условиям ведения бизнеса.

Помимо этого необходимо внедрение дополнительной системы премирования сотрудников, своевременно и успешно прошедшим курсы повышения квалификации и получившим высокую оценку по итогам обучения.

Оценка эффективности мер по совершенствованию системы
повышения квалификации и ее влияния на конкурентоспособность
предприятия ПАО «АМЗ»

В параграфе 1.3. нами предложены основные критерии изменения конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования системы повышения квалификации персонала. Рассмотрим изменение данных показателей для прогноза эффективности предлагаемых мер.

Все возрастающая потребность в квалификационных рабочих кадрах обуславливает совершенствование системы подготовки кадров, нахождение новых путей повышения ее эффективности.

До середины 50-х годов ни отечественные, ни зарубежные экономисты практически не обращались к проблеме экономической эффективности подготовки, переподготовки и повышение квалификации рабочих кадров. Только с темпами научно-технического прогресса возникла острая необходимость соизмерить постоянно увеличивающиеся затраты на профессиональную подготовку рабочей силы с экономическим эффектом, получаемым от этого роста.

У отечественных и зарубежных ученых не существует единого мнения о методах расчета экономической и тем более социально-экономической эффективности подготовки и переподготовки кадров, хотя попытки разработки соответствующих методик принимались неоднократно. Наиболее известные работы академика С.Г. Струмилина, американского экономиста Е. Дениона и Т. Шульца.

Повышение квалификации работников способствует даже при прочих равных организационных и технических условиях росту производительности труда. По данным исследований, проведенных в нашей стране и за рубежом, установлено, что каждый процент прироста квалификации рабочего обеспечивает прирост производительности труда в среднем на 0,4-0,5%.

Используя методику, предложенную НИИ труда, попытаемся определить влияние повышения квалификации рабочих на ПАО «АМЗ» на рост их производительности труда.

На предприятии используется формула позволяющая рассчитать рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих.

$$P_p = (P_{ск} - P_{си}) \times I \times U \times 100; [9, с. 160]$$

где P_p - рост производительности труда вследствие повышения квалификации рабочих;

$P_{ск}$, $P_{си}$ - средний разряд рабочих соответственно на начало и конец года;

I - разность между тарифными коэффициентами в том интервале, в котором происходит повышение тарифного разряда;

U - удельный вес рабочих, повысивших квалификацию, в общей численности промышленно-производственного персонала.

$$U = \frac{C_p}{C_{ппп}}, \text{ где } C_p - \text{численность рабочих, } C_{ппп} - \text{численность ППП}$$

$$U = (145 : 1864) = 7,8\%$$

$$P_{p2023} = (4,12 - 4,05) \times 0,3 \times 7,8 \times 100 = 16,38\%.$$

Рассчитаем сумму снижения себестоимости по формуле:

$$\Delta_c = C_{исх} \times ((P_{сз} - P_{пт}) : (100 + P_{пт})) \times d_{зп};$$

где $C_{исх}$ - сумма исходной себестоимости (плановый объем продукции по себестоимости базового периода).

В 2022 году объем товарной продукции составил в оптовых ценах 42531 тыс. руб., по себестоимости это составит 35442,5 тыс. руб.;

$P_{сз}$ и $P_{пт}$ - прирост средней заработной платы и производительности труда вследствие осуществления мероприятий по обучению персонала;

$d_{зп}$ - удельный вес зарплаты в себестоимости продукции.

В 2023 году производительность труда вследствие повышения уровня квалификации прогнозируется к росту на 16,4%, а средняя зарплата - на 19%-34% в зависимости от категории работников; удельный вес зарплаты в себестоимости продукции $d = 20\%$

Используя эти данные рассчитаем сумму снижения себестоимости:

$$\mathcal{E}_c = 35442,5 \times ((5,4 - 16,4) : (100 + 16,4)) \times 0,20 = -669,88 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект рассчитывается путем вычитания из общей суммы снижения себестоимости расходов на осуществление мероприятий по повышению квалификации по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = \mathcal{E}_c - \mathcal{Z}_{\text{тек}} - \mathcal{Z}_{\text{ед}} \times E_{\text{п}};$$

где \mathcal{E}_c – сумма снижения себестоимости;

$\mathcal{Z}_{\text{тек}}$ и $\mathcal{Z}_{\text{ед}}$ – текущие (повторяющиеся) затраты, их увеличение, и единовременные капитальные затраты.

В 2020 году затраты на обучение составили 481,0 тыс. руб., в 2021 году затраты на подготовку и переподготовку кадров возросли на 365,14 тыс. руб., и составили 846,14 тыс. руб.

$E_{\text{п}}$ – коэффициент сравнительной экономической эффективности, принятому в настоящее время в среднем на уровне 0,15, что соответствует нормативному сроку окупаемости затрат в 6,7 года;

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = 669,88 - 481,0 - 365,14 \times 0,15 = 134,11 \text{ тыс. руб.}$$

Рассчитываем срок окупаемости затрат по следующей формуле:

$$C_{\text{ок}} = (\mathcal{Z}_{\text{ед}} : (\mathcal{E}_c - \mathcal{Z}_{\text{тек}}))$$

$$C_{\text{ок}} = 365,14 : (669,88 - 481,0) = 1,9 \text{ года}$$

Выполненные расчеты показывают, что затраты, вкладываемые в повышение квалификации рабочих окупается за 1,9 года. Повышение квалификации и своевременное развитие персонала в предприятии ПАО «АМЗ» обеспечит организации постоянный приток и развитие высококвалифицированных специалистов, что не может не отразиться на повышении прибыли и рентабельности компании в будущем.

Однако практика участия в хозяйственно-экономической деятельности компании показывает, что помимо внедрения успешной программы квалификации персонала необходимо мотивировать сотрудников компании для более активного участия последних в программе повышения

квалификации. А это можно добиться только одним способом: системой материального стимулирования труда.

В соответствии с полученными при опросе результатами мотивированности сотрудников для своевременного повышения квалификации каждого и с учетом особенностей деятельности предприятия ПАО «АМЗ» для основных категорий служащих целесообразно ввести систему оплаты труда на основе базового размера в зависимости от уровня квалификации работника. Такая система гарантирует более высокую оплату квалифицированным работникам, стимулирует приобретение более высокой квалификации, ставит уровень заработной платы в зависимость от возможностей работника.

Базовый размер оплаты труда – уровень, в рамках которого дифференцируется оплата труда работников с конкретными трудовыми характеристиками, в нашем случае – в зависимости от уровня квалификации. Уровню квалификации соответствует определенный квалификационный балл. Для подтверждения или пересмотра квалификационного балла с определенной периодичностью должна проводиться оценка персонала предприятия.

Таблица 15 – Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия

Затраты	Количество	Цена, руб.	Общая сумма на
Покупка компьютера	15	25000	375000
Покупка программы для автоматизированного учета обучаемых и обученных работников (сетевая версия)	1	15000	15000
Покупка программы обучения рабочих (сетевая версия)	1	20000	20000
Покупка обучающей литературы, создания электронной библиотеки	-	-	50000
Введение в штатное расписание: - психолога,	1	15000	180000
-инженера по программам	1	20000	240000
-инженера по подготовке кадров (работа АСУ)	1	25000	300000
ИТОГО:			1180000

Чистая прибыль на 2021 год составила 53000 тыс. руб., затраты на предлагаемые мероприятия по усовершенствованию системы обучения кадров на предприятии составят 1180,00 тыс. руб.

Итого в распоряжении ПАО «АМЗ» остается 51820 тыс. руб. (53000 - 1180,00).

Таким образом, прогнозируются следующие экономические факторы роста конкурентоспособности базы исследования в результате совершенствования системы повышения квалификации персонала:

1. рост товарной продукции на 9,7%;
2. рост производительности труда на 8,2%;
3. снижение себестоимости продукции на 699 т.р.;
4. рост среднего разряда рабочих на 16,4%.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы обучения кадров позволят ПАО «АМЗ» изменить качественный состав персонала, улучшить подбор претендентов на вакантные должности, и проводить обучение персонала на высоком уровне.

Однако эффективность обучения не должна оцениваться только по затраченным на него средствам. Обучение квалифицированных кадров затрагивает важные факторы социальной эффективности. Повышение профессионального мастерства положительно отражается на гарантии сохранения рабочего места, возможностях повышения в должности, расширении внешнего рынка труда, на величине доходов организации, на чувстве собственного достоинства и возможностях самореализации.

Социальный эффект от проведенных мероприятий по усовершенствованию обучения персонала на предприятии рассчитать на год вперед мы не можем. Но можно предположить, что в результате проведения данных мероприятий произойдет:

- снижение текучести кадров, т.к. повысится уровень трудовой мотивации персонала;
- увеличение уровня квалификации персонала предприятия, с учетом требований существующего производства и перспектив его развития;
- укрепление корпоративной культуры организации;

- повышение уровня приверженности работников своей организации;
- снижение потерь, связанных с неправильной оценкой ситуации и неверными действиями работников;
- предотвращение ущерба от наступления рискованных событий, ограничение распространения их отрицательного влияния;
- снижение вероятностей аварий и поломок оборудования;
- улучшение координации действий работников;
- рост способности работать в команде;
- возникновение и рост коммуникативных связей между работниками предприятия.

Нами прогнозируется следующее изменение социальных показателей:

1. снижение текучести персонала на 2 процентных пункта;
2. прирост средней заработной платы от 13 до 19% в зависимости от категорий работающих.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации являются экономически оправданными и имеют положительную эффективность в социальном эффекте.

Нами прогнозируется следующее изменение социальных показателей:

1. снижение текучести персонала на 2 процентных пункта;
2. прирост средней заработной платы от 13 до 19% в зависимости от категорий работающих.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации являются экономически оправданными и имеют положительную эффективность в социальном эффекте.

Доклад окончен. спасибо за внимание.

Выводы по 2 главе

Мы рассмотрели организационную характеристику ПАО «АМЗ». Публичное акционерное общество «Ашинский металлургический завод» - одно из наиболее динамично развивающихся металлургических предприятий России, расположенное на основных транспортных магистралях России в Уральском Федеральном округе. За всю историю своего существования он проделал путь от небольшого железоделательного завода до одного из уникальных металлургических предприятий Урала.

Сегодня ПАО "Ашинский метзавод" – компактное, современное, многопрофильное производство, входящее в пятерку лучших поставщиков толстолистового проката из углеродистых, низколегированных, конструкционных и легированных марок сталей. Более 80% продукции листопрокатного цеха № 1 реализуется на внутреннем рынке России.

Завод является одним из крупнейших в России производителей специальных сплавов для нужд предприятий оборонного комплекса, нефтегазовой, химической, атомной, авиационной и космической отраслей промышленности.

ПАО "Ашинский метзавод" является лидером рынка СНГ аморфных и нанокристаллических сплавов и крупнейшим российским производителем товаров для дома и семьи из нержавеющей и углеродистой стали. Более 500 наименований продукции под торговой маркой АМЕТ широко известны потребителям во всех уголках страны.

Сегодня у предприятия есть четкая программа по дальнейшему развитию производства, модернизации оборудования, внедрению прогрессивных технологий во все сферы производства.

С 2004 года на заводе осуществляется коренная реконструкция производства. Она началась со сталеплавильного передела, в результате которой в ноябре 2005 года был пущен 100-тн агрегат «печь-ковш» (АКП), а

в 2007 году был дан старт работе машины непрерывного литья заготовки (МНЛЗ). Завершающим этапом реконструкции стало строительство электросталеплавильного цеха № 2 и пуск 30 июля 2010 года первой в России и 33-й в мире 120-тонной печи с непрерывной конвейерной загрузкой металлошихты мощностью 1 млн тн стали в год. Все это позволило существенно расширить марочный сортамент выпускаемых сталей, снизить расход металла в прокатном переделе, выбросы загрязняющих веществ в атмосферу.

Начатая в 2004 году реконструкция прокатного производства повысит общую эффективность работы завода и качество готовой продукции. Модернизация предусматривает установку нового толстолистого стана «2800» производительностью 1,0 млн. т проката в год вместо существующего стана «2850», а так же реконструкцию участка отделки горячекатаных листов с возможностью переработки до 1,0 млн.т/год готовой продукции. К тому же, это позволит существенно расширить марочный и размерный сортамент, улучшить качество производимого листа. Результатом реконструкции должен стать рост конкурентоспособности ашинского листа, расширение присутствия ПАО «Ашинский металлургический завод» как на внутреннем, так и на внешних рынках сбыта. Общее количество рабочих мест при этом увеличится более чем на 400 человек и улучшатся условия труда персонала.

Параллельно со строительством прокатного цеха идет к завершению строительство печи обжига извести производительностью 200 тн в сутки. В листопрокатном цехе № 3 монтируется агрегат безкислотного удаления окисной пленки с ленты из коррозионностойких марок стали.

Являясь градообразующим и социально-ориентированным предприятием, ПАО "Ашинский метзавод" вкладывает средства не только в развитие производства, но и в развитие социальных объектов. На предприятии есть все необходимое для лечения, отдыха, культурного и физического развития работников, завода и их семей, жителей города.

Анализ хозяйственной деятельности предприятия показал, что основную часть прибыли предприятие получает от реализации продукции. На объем прибыли от реализации продукции оказывают влияние 6 факторов: объем реализации продукции; ее структура; уровень производственной себестоимости; уровень коммерческих расходов; уровень управленческих расходов; уровень среднереализационных цен.

При рассмотрении анализа кадрового состава предприятия мы определили качественный и количественный состав персонала с высшим и средним специальным образованием; определение качественного уровня расстановки работников по должностям; определение степени рационального использования специалистов с высшим и средним специальным образованием и др.

Был рассмотрен SWOT – анализ системы повышения квалификации, который помог выявить такие угрозы, как

- в городе и области очень слабо развито обучение профессиям, необходимым для обслуживания оборудования заводы;
- для получения «дефицитного» высшего и пост вузовского образования, переподготовки необходимо выезжать в областной центр.

Целью разработки плана мероприятий по совершенствованию системы повышения квалификации рабочих на предприятии, было поставлено освещение понятия повышения квалификации, видов обучения на предприятии.

Для совершенствования системы повышения квалификации было установлено, что: необходимо изменение административных методов управления на программно-целевые наиболее оптимально отвечающие современным условиям ведения бизнеса.

Помимо этого, необходимо внедрение дополнительной системы премирования сотрудников, своевременно и успешно прошедшим курсы

повышения квалификации и получившим высокую оценку по итогам обучения.

Таким образом, прогнозируются следующие экономические факторы роста конкурентоспособности базы исследования в результате совершенствования системы повышения квалификации персонала:

1. рост товарной продукции на 9,7%;
2. рост производительности труда на 8,2%;
3. снижение себестоимости продукции на 699 т.р.;
4. рост среднего разряда рабочих на 16,4%.

Так же нами прогнозируется следующее изменение социальных показателей:

1. снижение текучести персонала на 2 процентных пункта;
2. прирост средней заработной платы от 13 до 19% в зависимости от категорий работающих.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации являются экономически оправданными и имеют положительную эффективность в социальном эффекте.

Заключение

В ходе работы были достигнуты следующие цели:

1. Были изучены современные системы и методы повышения квалификации персонала. Для достижения этой цели были использованы труды многих отечественных и зарубежных ученых, рассмотрены статьи и учебные пособия.

2. Были изучены структура показатели развития ПАО «АМЗ». Разработана система повышения квалификации персонала на предприятии.

3. Разработанная система была использована на практике. После чего был произведен расчет эффективности программы.

Целью обучения персонала является предоставление возможности сотрудникам организации получения необходимых знаний и навыков для решения поставленных перед ними задач, повышения профессионального уровня и развития, необходимых в работе деловых качеств. План и бюджет обучения должны составляться и утверждаться ежегодно с учетом целей и задач, стоящих перед подразделениями и сотрудниками организации. Предприятие ПАО «АМЗ» должно применять при обучении персонала различные виды, способы и формы обучения в зависимости от их целесообразности и эффективности. Должен проводиться регулярный мониторинг, оценка качества и эффективности учебных программ. При инвестировании средств ПАО «АМЗ» в обучение сотрудников, организация и сотрудник должны договариваться о взаимных гарантиях на основе соглашения. Также в компании должны создаваться возможности для самообучения персонала

Большинством отечественных аналитиков-специалистов в сфере менеджмента, подтверждается тезис о том, что в настоящее время проблема повышения квалификации очень актуальна, поскольку от уровня квалификации персонала зависит эффективность деятельности организации и

степень достижения ее целей. Знания, умения, трудовые навыки персонала фирмы становятся все более важным стратегическим ресурсом по сравнению с финансовым и производственным капиталом. В современных условиях быстрого устаревания профессиональных навыков способность организации постоянно повышать квалификацию своих сотрудников является одним из важнейших факторов успеха. По мнению и данным экономистов квалификация рабочих морально устаревает через каждые 10 лет, а потому каждая организация должна поддерживать соответствие между требованиями современного бизнеса и квалификацией кадров. Это позволит быстрее и эффективнее реагировать на изменения в стране и на денежном рынке, усилить в рыночной деятельности элементы стабильности, солидности, репрезентативности и трезвого расчета. В области проблем квалификации персонала отмечено отсутствие единой интегрированной системы обучения руководства и персонала компании без отрыва от коммерческой деятельности.

В данной практической работе был произведен разбор построения системы обучения на предприятии ПАО «АМЗ». Основные задачи выполнены и цель достигнута - создана система обучения на предприятии, выявлены возможности и угрозы со стороны внутренних и внешних факторов предприятия, разработан план проведения обучения и определены методы расчета его эффективности.

Таким образом, прогнозируются следующие экономические факторы роста конкурентоспособности базы исследования в результате совершенствования системы повышения квалификации персонала:

1. рост товарной продукции на 9,7%;
2. рост производительности труда на 8,2%;
3. снижение себестоимости продукции на 699 т.р.;
4. рост среднего разряда рабочих на 16,4%.

Так же нами прогнозируется следующее изменение социальных

показателей:

1. снижение текучести персонала на 2 процентных пункта;
2. прирост средней заработной платы от 13 до 19% в зависимости от категорий работающих.

Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию системы повышения квалификации являются экономически оправданными и имеют положительную эффективность в социальном эффекте.

Таким образом, выбор такого варианта развития металлургического завода позволяет достигнуть запланированных уровней, как объемов продаж, так и прибыли. Значит, этот вариант развития можно выбрать как приоритетный. Более того прогнозируется изменение социальных показателей.

Список использованных источников

1. Абрамов В.Л. Управление конкурентоспособностью промышленных предприятий // Маркетинг. – 2019. - № 5. – С. 19-24.
2. Азоев Г.Л. конкурентоспособность: анализ, стратегия, практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2021 – 207 с.
3. Алещенко В.В. Все ль могут короли? :Конкурентоспособен ли промышленный кластер в неконкурентоспособной экономике // Российское предпринимательство. – 2019. - № 5. – С. 50-54.
4. Андреева Л. Взгляд на системную конкурентоспособность как доминанту устойчивого развития экономики / Л. Андреева, Е. Миргородская // Экономист. – 2019. - № 1. – С. 81-88.
5. Андриянов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике // МЭ и МО. – 2000. - №3. – с. 47-57.
6. Аникин Б., Воронов В. Основные аспекты формирования аутсорсинга // Маркетинг. – 2020. - № 4. – С. 107 – 116.
7. Белковский А.Н. Конкурентная стратегия и Россия (точка зрения Майкла Портера) // Менеджмент в России и за рубежом. – 2019. - № 5. – С. 3-10.
8. Белоусов В.Л. Оценка конкурентоспособности фирмы : (На примере ООО "Каскад") / В.Л. Белоусов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2020. - № 6. - С. 109-119.
9. Богомолова И.П. Анализ формирования категории конкурентоспособность как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И.П. Богомолова, Е.В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2020. - № 1. – С. 113-119.
10. Большой Российский энциклопедический словарь. – М.: Большая Российская энциклопедия, 2003. – 1888 с.

11. Брилинг М.Г. Аутсорсинг – важный элемент управленческого консультирования / М.Г. Брилинг // Страхование дело. – 2021. -№2. – С 22 – 29.
12. Бусыгин В.М. Инновационные факторы повышения конкурентоспособности нефтехимического предприятия / В.М. Бусыгин, В.В. Авилова, А.И. Шинкевич // ЭКО. - 2020. - № 7. - С. 103-114.
13. Васильева З.А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка // Маркетинг в России и за рубежом. – 2021. - № 2. – С. 83-90.
14. Воронов А. Кластерный анализ – база управления конкурентоспособностью на макроуровне / А. Воронов, А. Буряк // Маркетинг. – 2003. - № 1. – С. 11-20.
15. Гальвановский М. и др. Конкурентоспособность в микро-, мезо- и макроуровневом измерениях // РЭЖ. – 1998. - №3. – с. 67-77.
16. Гарный А.В. К вопросу о конкурентоспособности и инновациях / А.В. Гарный // Труд и социальные отношения. - 2019. - № 1(сп.). - С. 39-49.
17. Гарный А.В. Организационно-управленческие факторы повышения конкурентоспособности промышленных предприятий // Труд и социальные отношения. - 2019. - № 3(сп.). - С. 79-89.
18. Глисин Ф. О конкурентоспособности промышленных предприятий / Ф. Глисин, Г. Воронина // Экономист. - 2019. - № 6. - С. 17-21.
19. Глобализация и конкурентоспособность: стратегии успеха. Сборник статей / Сост С. Литовченко и др.- М.: Ассоциация менеджеров, 2003. – 208 с.
20. Говорова Н. Конкурентоспособность – основной фактор развития современной экономики // Проблемы теории и практики управления. – 2021. - № 4. – С. 25-37.
21. Готовы ли мы к мировой конкуренции?: (Материалы заседания дискуссионного клуба «Модернизация России: новый вектор») / Подготовил В. Валюков // Человек и труд. – 2021. - № 4. – С. 31-36.

22. Гладкова И. Аутсорсинг в ауте / И. Гладкова, Е. Ольховская // Эксперт – Урал. – 2019. - № 3. – С. 26 – 29.
23. Грачева М.В. Анализ проектных рисков: Учебное пособие. – М.: Финстатинформ, 1999.
24. Грязнова А.Г. Финансовый менеджмент: Учебно – методическое пособие к семин. преп. учеб. – дел. Центров Морозовск. проекта / А.Г. Грязнова, Е.С. Стоянова, И. В. Добашина. – М.:1994.
25. Губанов С. Планово-корпоративная система и конкурентоспособность / С. Губанов // Экономист. - 2020. - № 12. - С. 3-21.
26. Гурвич В. Конкурентоспособность – в массы // Экономика и жизнь. – 2021. - № 14. – С. 4.
27. Гурков И. Конкурентоспособность и инновационность российских промышленных предприятий (по результатам массового опроса их руководителей) / И. Гурков, Е. Авраамова, В. Тубалов // Вопросы экономики. - 2020. - № 2. - С. 40-52.
28. Данилов И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции. – М.: Пресс-сервис, 1997. – 129 с.
29. Дихтль Е., Хершиген Х. Практический маркетинг. – М.: Высшая школа, 1995. с.64
30. Жабина С.Б. О дайте, дайте им работу: Аутсорсинг: завтра или сегодня// Российское предпринимательство. – 2020. - №3. С. 84 – 88.
31. Зиннуров У.Г., Ильясова Л.Р. Проблемы оценки конкурентоспособности товаропроизводителей // Экономика и управление (Уфа). – 1997. - № 4.
32. Зулькарнаев И.У. Метод расчета интегрального показателя конкурентоспособности промышленных предприятий // Маркетинг в России и за рубежом - №4. – 2001
33. Игольников Г.Н., Патрушев Е.А. Что понимать под конкурентоспособностью, инвестиционной привлекательностью и

экономичностью производства // Российский экономический журнал. – 1995. - № 11. – с. 108-111.

34. Израйлева О.В. Методический подход к анализу экономического потенциала организации с позиций конкурентоспособности // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2020. - № 11. – С. 55-63.

35. Изучение и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Маркетинг в России и за рубежом. 1999.

36. Ишханов А.В. Сущность и многообразие форм межстрановых конкурентных отношений // Финансы и кредит . – 2019. – № 2. – С. 48-54.

37. Казанцев С.В. Потенциал экономики регионов России как основа их внутренней конкурентоспособности // Регион: экономика и социология. – 2019. - № 1. – С. 191-199.

38. Калмийцев С. Маркетинг и конкурентоспособность полиграфической продукции. 1997. - №3. – с. 30-36

39. Каплина О. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода / О. Каплина, Д. Зайченко// Маркетинг. – 2020. - № 4. – С. 24 – 38.

40. Катков В.В. Повышение конкурентоспособности организации как взаимообусловленный динамический процесс двух составляющих: конкурентоспособности продукции и ресурсного потенциала организации // Организатор производства. – 2020. - № 2. – С. 103-106.

41. Кныш М.И. Конкурентные стратегии: - Спб, 2000. – 284 с.

42. Козлова Н. Аутсорсинг – путь к решению бизнес-задач / Н. Козлова // Финансовая газета. – 2020. - № 42. – С. 15.

43. Календжян С.О. Рост конкурентоспособности немислим без масштабного использования аутсорсинга : [Интервью] // Управление персоналом. - 2019. - № 7. - С. 7-12.

44. Кондрашов А.В. Конкуренция как фактор экономического роста // Южноуральский юридический вестник. – 1999. - № 1. – с. 33-35.
45. Коршунова Г.В. Проблемы формирования конкурентоспособности национальной экономики // Финансы и кредит. – 2021. - №6. – С. 74-78.
46. Ковалев А.И. Анализ финансового состояния предприятия / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. М.: Центр экономики и маркетинга, 2001.
47. Краткий словарь менеджера / Под ред. В.П.Грошева.–М., 1991.– 72 с.
48. Крейнина М.Н. Анализ финансового состояния и инвестиционной привлекательности акционерных обществ в промышленности и торговле. – М.: ДИС, 1994.
49. Кудров В.М. К оценке конкурентных позиций стран в современном мире // Вопросы статистики. – 2021. - № 5. – С.3-7.
50. Кузнецов В.М. Аутсорсинг: новое слово в управлении / В.М. Кузнецов, А.Д. Андреев // ЭКО. – 2020. - № 6. – С 79-100.
51. Кузнецова Е.Г. Формирование интегрального показателя оценки инновационной активности промышленного предприятия. Первая Всероссийская научно-практическая конференция «Совершенствование управления научно-техническим прогрессом в современных условиях». (ВК-27-2), -Пенза, ноябрь 2002.- С.43-49
52. Кучина Е.В. Проблемы обеспечения конкурентоспособности продукции машиностроения // Маркетинг. – 2021. - № 2. – С. 50-55.
53. Лапина Н. Оценка конкурентоспособности и качества продукции // Власть. - 2019. - № 8. - С. 34-38.
54. Ласточкин Ю.В. Концептуальные решения в планировании конкурентоспособности продукции предприятия / Ю.В. Ласточкин, И.И. Ицкович // Финансы и кредит. - 2019. - № 22. - С. 59-63.

55. Лутовинов П.П. Управление эффективностью научно-технических нововведений. – Челябинск: ЧГТУ, - Часть 1, 2. – 1994
56. Лутовинов П.П. Оценка эффективности субъектов в управлении научно-техническими нововведениями (теория и методология). Автореферат диссертации на соискание учёной степени доктора экономических наук. – Челябинск: ЧГТУ, 1995.
57. Макконел К.Р., Брю С.Л. Экономикс. – М., 1992.
58. Максимов И. Оценка конкурентноспособности промышленного предприятия // Маркетинг. – 1996. - №3. – с. 33-39
59. Мальцева И.Г. Система индикаторов финансовой безопасности и конкурентоспособность финансовой сферы экономики России // Вопросы статистики. – 2021. - № 5. – С. 14-24.
60. Маракулин М.В. Реалистический подход к формированию интегральных систем оценки и методов управления конкурентоспособностью современной компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2020. - № 4. - С. 82-86.
61. Маслов Д.В. Японская премия качества как инструмент достижения конкурентоспособности / Д.В. Маслов, Э.А. Белокоровин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2019. - № 6. - С. 80-94.
62. Межевов А. Оценка конкурентоспособности бизнеса / А. Межевов // Маркетинг. – 2020. - № 5. – С. 24 – 31.
63. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1993. – С. 199.
64. Мильгром Д.А. Оценка конкурентоспособности экономических технологий // Маркетинг в России и за рубежом. 1999. №2 с. 45-48.
65. Минько Э.В. Конкурентоспособность и качество продукции и процессов ее производства в рыночной экономике / Э.В. Минько, Д.В. Тремба, А.Э. Минько // Организатор производства. – 2003. – № 2. – с. 61 - 62.

66. Мир в цифрах – 2020. Карманный справочник / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп – Бизнес», 2020. – 272с.
67. Мировая экономика и международный бизнес: учеб. для вузов / Под общ. ред. В.В. Полякова, Р.К. Щенина. – М.: КноРус, 2020. – 656с.
68. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность. – М.: Альфа-пресс, 2019.
69. Миронов В. Экономический рост и конкурентоспособность промышленности: ценовые и неценовые факторы анализа // Вопросы экономики. – 2021. - № 3. – С. 42-61.
70. Мительман С.А. Современные направления повышения конкурентоспособности предприятий и способы оказания государственной поддержки субъектам инвестиционной деятельности // Известия Уральского государственного экономического университета. – 2020. - № 11. – С. 91-98.
71. Михайлов О.В. Основы мировой конкурентоспособности. - М. : Познавательная книга, 1999. - 592 с. - (Интеллектуальное богатство России).
72. Наянзин Н.Г. Управление развитием гибких инновационных технологий: методологический аспект. Материалы международной научно-практической конференции: Актуальные проблемы управления 2002. Вып.2. –М: Мин образования РФ, ГУУ, Секция экономики Отделения ОН РАН, ЦЭМИ РАН, Пр-во Москвы.-2002.
73. Немытых Ю. Ход по горизонтали // Эксперт-Урал. – 2019. - № 19. – С. 20-26.
74. Патеев Б.А. Эффективность развития экономического развития предприятия в системе инновации. Автореферат диссертации на соискание учёной степени кандидата экономических наук. – Тамбов: ТГТУ, 2002.
75. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг. 2000. №3. с. 64.

76. Портер М.Е. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость; пер. с англ./ М.Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2020. – 715 с.
77. Портер М.Е. Международная конкуренция: Пер. с англ. / Под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. М.: Международные отношения, 1993.
78. Портер М. Международная конкуренция. – М: Международные отношения, 1993.
79. Ожегов С.И. и Шведкова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: -М.: Азбуковник, 1999. – 944 с.
80. Осипов Ю.М., Быков С.Н., Тащиян Г.О. Мониторинг конкурентоспособности наукоёмкой машиностроительной продукции // Маркетинг. 2003. №3. с. 22-30.
81. Радин А.А. Методы обеспечения и оценки конкурентоспособности промышленных предприятий на российском рынке: Автореф. дис. канд. экон. наук. СПб., 2002. – 24с.
82. Регионы России. Социально-экономические показатели 2020: Стат. Сб. / Росстат. – М., 2021. – 982 с.
83. Розов Д.В. Развитие конкурентной экономики как базис оптимизации обновления основного капитала // Финансы и кредит. – 2021 . - № 10. – С. 43-50.
84. Рубин Ю.Б., Шустов В.В. Конкуренция: реалии и перспективы. – М.: Знание, 1990.
85. Савинов Ю.А. Конкурентоспособность российских предприятий в сфере международной торговли // Вопросы статистики. – 2019. - № 7. – С. 15-29.
86. Савчук С.И. О смешении понятий качества и конкурентоспособности продукции в теории конкуренции и экономике качества // Маркетинг в России и за рубежом. - 2019. - № 3. - С. 131-139.

87. Сальников В.А. Конкурентоспособность отраслей российской промышленности – текущее состояние и перспективы // Проблемы прогнозирования. – 2021. – № 2. – С. 55-82.
88. Самодуров Д.О. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия на основе комплексной оценки его потенциала / Автореферат дисс.насоиск.уч.ст.канд.экон.наук. – СПб., 2000.
89. Старикова Л. Аутсорсинг информационных технологий: где грань разумного?// Проблемы теории и практики управления. – 2021. - № 1. – С. 54-63.
90. Таран В.А. Конкурентоспособность предприятия: проблемы современной политики и стратегии в области качества // Машиностроитель. – 1998. – № 2. – С. 6-12.
91. Тациян Г. Экономический мониторинг конкурентоспособности предприятия // Маркетинг, №2. 2019 г. с.17
92. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. № 4. – с.53-68.
93. Фатхутдинов Р.А Управление конкурентоспособностью организации: Учебное пособие. – М: Эксмо, 2019. –с. 295.
94. Философский энциклопедический словарь / Гл. ред. Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев, С.М. Ковалев, В.Г. Попов. – М.: Сов. Энциклопедия, 1983. – 840 с.
95. Финансовый менеджмент / Под ред. В.С. Золото рева. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2000.
96. Шувалов С. Потенциал конкурентоспособности корпорации // Власть. – 2019. - № 5. – С. 32-36.
97. Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2000. №5. с.92

98. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятия / В. Шкардун // Маркетинг. - 2020. - № 1. - С. 38-50.
99. Шувалов С. Потенциал конкурентоспособности корпорации // Власть. - 2019. - № 5. - С. 32-36.
100. Целикова Л.В. Конкурентоспособность субъектов рынка и механизм ее оценки / Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2000. №2. с. 57-67.
101. Чистяков В.А. Инновационный менеджмент / Пенза: Пенз. гос. техн. ун-т.1993. – 128с.
102. Финансы предприятий: Учебник для студентов вузов / Под. ред. Н.В. Колчиной. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 2000.
103. Хелферт Э. Техника финансового анализа /Перевод с англ. Л.П. Белых. – М.; Аудит, ЮНИТИ,1996.
104. Экономический энциклопедический словарь / Авт.-сост. Л.П. Куранов, В.Л. Куранов. – М.: Вуз и школа, 2020. – 1030 с.
105. Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика: учебно-практическое пособие / Фин. Академия при Правительстве РФ. – 3-е изд., испр. И допэ – М.: ГНОМ и Д., 304с.