АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЕРВИСНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК БАЗА ДЛЯ РЕШЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ

ANALYSIS OF THE SERVICE ENTERPRISE AS A BASE FOR SOLVING STRATEGIC PROBLEMS

УДК 338.2

Бражников Максим Алексеевич, к.э.н., доцент кафедры «Экономика промышленности и производственный менеджмент», Самарский государственный технический университет, г. Самара

Авдонина Елена Сергеевна, магистрант, Самарский государственный технический университет, г. Самара

Brazhnikov M. A. max.brh@yandex.ru.

Avdonina E.S.

Аннотация

Переход рыночной экономики к постиндустриальной модели развития привел к ужесточению конкуренции на рынке услуг, в том числе и услуг, оказываемых крупным промышленным предприятиям. В статье на примере действующей организации рассмотрен механизм стратегического анализа и принятия решения в области совершенствования стратегии обслуживания заказчика. Приведены примеры использования инструментов стратегического анализа для оценки внешнего окружения и внутренней среды предприятия. На основе результатов анализа сделаны выводы и даны предложения о дальнейших мерах совершенствования стратегии обслуживания заказчика.

Annotation

The transition of the economy to a post-industrial development model has led to increased competition in the services market, including services provided to large industrial enterprises. The article looks at the mechanism of strategic analysis and decision-making in improving customer service strategy. Examples of the use of strategic analysis tools to assess the external environment and internal environment of the enterprise are given. Based on the results of the analysis, conclusions have been drawn and suggestions are given for further measures to improve the customer service strategy.

Ключевые слова: ООО «ОМНУ-Сервис», стратегический анализ, подрядная организация, стратегия обслуживания

Keywords: OMNU-Service LLC, Strategic Analysis, Contracting Organization, Service Strategy

Переход рыночной экономики к постиндустриальной модели развития привел к ужесточению конкуренции на рынке услуг, в том числе и услуг, оказываемых крупным промышленным предприятиям.

Управленческие процессы в сфере работы с клиентом требуют от сервисной компании применения методов научного предвидения в форме прогноза или плана. В этом случае главным критерием качества обоснования плана будет совпадение действительных событий с предполагаемыми результатами, что приближает компанию к достижению избранных целей хозяйствования. В целях повышения эффективности сервиса необходимо выявить наиболее значимые для потребителя услуги в отношении сервисного обслуживания [1, с. 115-116].

ООО «ОМНУ-Сервис» тесно сотрудничает с нефтегазовыми компаниями Самарской области и Приволжского федерального округа, выполняя подрядные работы в части монтажа, пуско-наладки объектов электроэнергетики и средств автоматизации при капитальном строительстве, ремонте, реконструкции объектов.

В сложившихся рыночных условиях для компании крайне важно правильно планировать объемы выполняемых работ и совершенствовать свою стратегию обслуживания заказчика.

Грамотное стратегическое планирование начинается с анализа текущего стратегического состояния предприятия и детальной оценки его внутренней и внешней среды.

Начнем рассмотрение текущего положения дел с анализа внутренней среды предприятия.

ООО «ОМНУ-Сервис» относится к малым предприятиям. Общая численность сотрудников - 15 человек. Общество имеет линейную организационную структуру (рис.1), что было оправдано на момент его организации и соответствует рекомендуемой штатной численности сотрудников, однако, такая организационная структура не имеет стратегических перспектив в будущем [3, с 112].

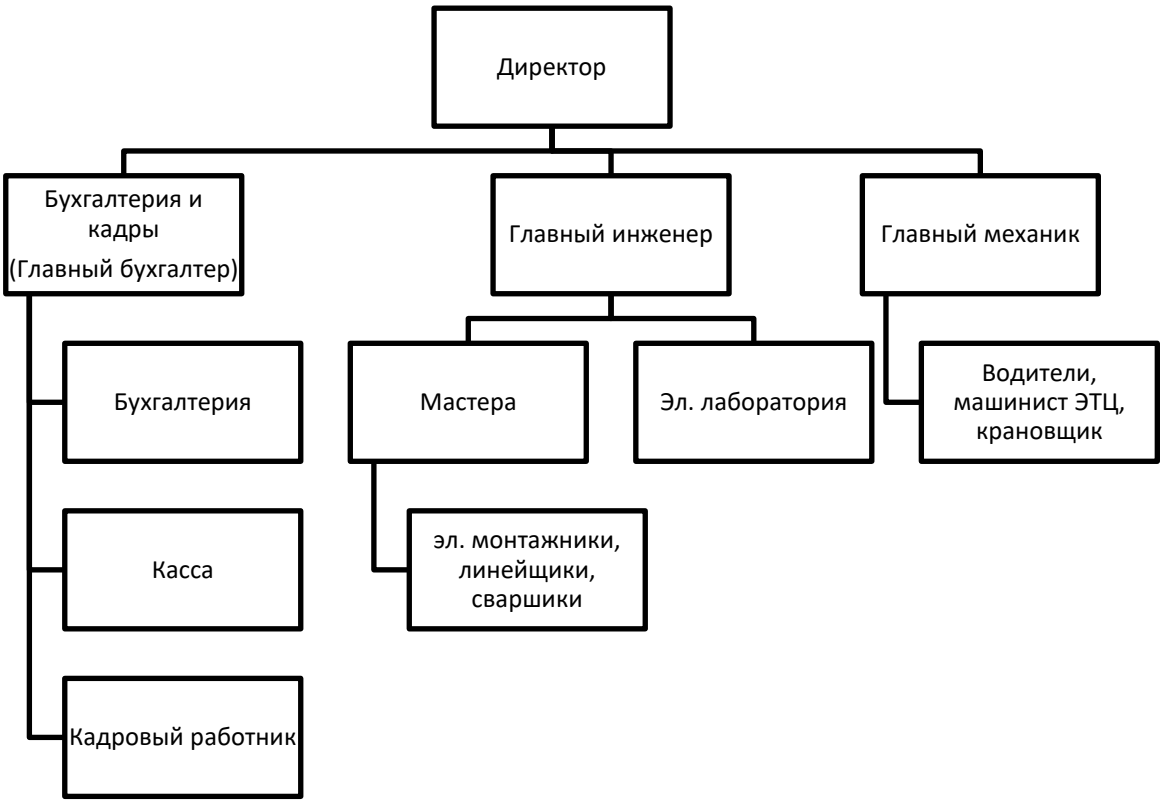

Рисунок 1 – Организационная структура ООО «ОМНУ-Сервис»

Общество располагает такими ресурсами, как собственный парк спецтехники, производственные помещения, передвижная испытательная

лаборатория. Перечисленные ресурсы обеспечивают возможность оказания предприятием специализированных сервисных услуг в области строительства и монтажа промышленного электрооборудования.

В своей работе общество применяет практику привлечения к работе субподрядных организаций для выполнения в рамках основного контракта ряда специализированных работ.

Финансовый анализ деятельности компании свидетельствует о ее стабильном положении: за рассмотренный период предприятие работает с прибылью, показатели рентабельности находятся на уровне средних значений по отрасли в Самарской области, ликвидность предприятия соответствует нормативным значениям, коэффициенты деловой активности показывают заметное снижение (табл.1).

Таблица 1 – Результаты финансового анализа ООО «ОМНУ-Сервис»

Показатель	Единица измерения	2017 г.	2018 г.	Абсолютное отклонение, тыс. руб.
Выручка	тыс. руб.	58749	53024	-5725,00
Чистая прибыль (убыток)	тыс. руб.	3791	5347	1556,00
Рентабельность активов	%	12,29	15,82	3,53
Рентабельность продаж	%	8,51	12,34	3,83
Коэффициент финансовой независимости	ед	1,00	0,99	-0,01
Коэффициент концентрации заемного капитала	ед	0,23	0,12	-0,11
Коэффициент оборачиваемости активов	ед	1,91	1,57	-0,34
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	ед	2,02	1,58	-0,43
Период оборота активов	дни	191,01	363,43	172,42
Период оборота собственного капитала	дни	181,08	230,82	49,74

Говоря о внешнем окружении компании, стоит отметить, что ООО «ОМНУ-Сервис» осуществляет свою деятельность на конкурентном рынке подрядных организаций Самарской области, где в настоящее время действует

более 200 сервисных организаций специализирующихся на монтаже и пуско-наладке промышленного электрооборудования.

Компания входит в десятку крупнейших в регионе наравне с такими, как ООО «Спецпромавтоматика», ООО «Промкомплектация», ООО «Электрощит-ЭТС» и за 16 лет своей работы на рынке Самарской области завоевала устойчивую положительную репутацию у заказчиков, продолжая и дальше утверждать свои позиции.

Для осуществления производственной деятельности ООО «ОМНУ-Сервис» участвует в тендерных аукционах на площадках своих заказчиков.

В дальнейшем заключаются договора на осуществление тех или иных работ на определенных объектах, а также заключаются договоры на субподрядные работы.

Клиентами ООО «ОМНУ-Сервис» являются такие значимые в Самарской области предприятия ТЭК, как: АО «Самаранефтегаз», ООО ТНПО, ООО «Нефтепродукт-Самара». Вместе с тем, ООО «ОМНУ-Сервис» так же сотрудничает с ООО Самарская Сервисная Компания, ООО Межрегиональная сервисная компания и другими (рис.2).

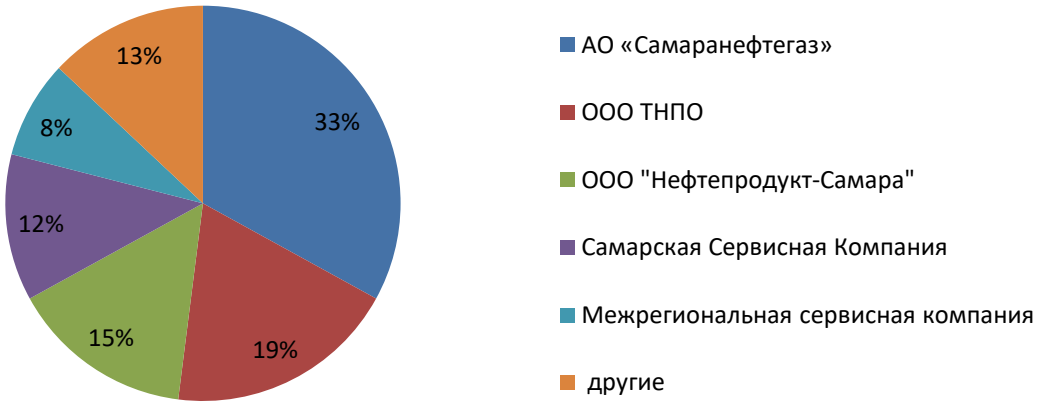

Рисунок 2 - Структура доходов в 2018 г в разрезе заказчиков

Основная доля выигранных ООО «ОМНУ - Сервис» тендеров на ведение работ (в денежном эквиваленте) приходится на АО «Самаранефтегаз», где на производственной площадке регулярно

выполняется ремонт, модернизация или замена промышленного энергооборудования.

Второе и третье место по заключенным контрактам в качестве заказчиков ООО «ОМНУ - Сервис» стабильно делят ООР ТНПО и ООО «Нефтепродукт-Самара». В отличии от АО «Самаранефтегаз», данные компании в большей части ориентированы не на производство, а на сбыт нефтепродуктов, хотя и не лишены производственной составляющей бизнеса.

На долю остальных заказчиков приходится около 30% выручки ООО «ОМНУ- Сервис».

Особенность сервисного рынка строительно-монтажных услуг заключается в том, что все заказы однотипны по функционалу, но каждый из них абсолютно уникален по наполнению, а следовательно, зачатую требуют индивидуального подхода к их выполнению.

При формулировании стратегии обслуживания для сервисного предприятия необходимо четко представлять не только его сильные и слабые стороны, но и возможности и угрозы внешней среды [4, с 59]. С этой целью, для более глубокого понимания текущего положения дел в отрасли и на предприятии, воспользуемся популярным инструментом, отражающим положение компании относительно ее окружения - выполним SWOT – анализ. Это поможет лучше понять положение компании и продумать возможные действия конкурентов при выборе новой стратегии. Данный вид анализа удобен тем, что одновременно позволяет увидеть и проанализировать как внешнее, так и внутреннее окружение компании [6, с 51]. Регулярное выполнение данного вида анализа позволяет говорить о динамики изменения окружения и точнее планировать достижение стратегических целей, либо своевременно их корректировать.

Таблица 2 - SWOT анализ для компании ООО «ОМНУ- Сервис»

Сильные стороны компании	**Возможности Компании**
1. Известность фирмы	1. Улучшение сервиса и сокращение

2. Репутация надежного партнера 3. Наработанный опыт реализации проектов 4. Проверенные субподрядчики 5. Наличие собственных монтажных бригад 6. Наличие опыта работы с заказчиками 7. Высокая степень соблюдения договорных обязательств в отношении конечных потребителей	времени на выполнение заказа 2. Внедрение отдела по работе с клиентами и увеличение объемов продаж 3. Развитие новых видов деятельности 4 Активное сотрудничество с заводами-поставщиками и получение больших скидок 5. Увеличение рентабельности, контроль над затратами
Слабые стороны компании	**Угрозы внешней среды**
1. Достаточно длинные сроки выполнения работ по контракту 2. Нехватка оборотных средств для закупок 3. Высокая текучесть кадров	1. Изменения законодательства 2. Изменение политики поставщиков 3. Наличие сильных конкурентов на рынке производства и монтажа промышленного электрооборудования в Самарской области

Из таблицы 2 следует, что ООО «ОМНУ- Сервис» является успешной, хорошо зарекомендовавшей себя организацией, которая надежно зафиксировала свои позиции на рынке, поставляя надежное, долгосрочное, функциональное оборудование, устанавливая на него разумные и конкурентоспособные цены, сопровождая поставки качественным монтажом и сервисным обслуживанием.

Руководство компании планирует дальнейшее развитие, укрепление компании на рынке, расширение своей зоны влияния. Кроме того, была поставлена задача снижения производственных издержек, сокращения сроков поставки оборудования и упрощение этой процедуры.

Одна из проблем компании – длинные сроки выполнения работ по контракту во многом обусловлена отсутствием собственного транспорта для доставки оборудования и персонала на производственную площадку заказчика, что существенно увеличивает не только сроки выполнения работ, но и повышает риски форс-мажорных обстоятельств в процессе доставки.

В настоящее время для доставки оборудования ООО «ОМНУ- Сервис» приходится прибегать к услугам транспортных компаний, что значительно усложняет и в некоторой степени удорожает поставку. Поскольку основная часть монтажных материалов закупается в Самаре, для их доставки к объекту монтажа также требуется нанимать транспорт. Кроме того, монтажная бригада вынуждена добираться до места общественным городским или междугородним транспортом (если речь идет о монтаже по области или в соседних регионах).

Следующая трудность, с которой сталкивается компания – мотивация рабочих. Дело в том, что оплата труда бригады – повременная, и они заинтересованы в растягивании сроков монтажа. В то же время, при малейшем давлении со стороны руководства компании, направленном на ускорение выполнения работ, сотрудники, не имея особой материальной заинтересованности, поскольку их заработная плата находится в пределах средних отраслевых значений, предпочитают увольнение из организации. Таким образом, монтажные работы, которые можно было бы выполнить за одну неделю, могут растянуться на две и более. При работе за пределами Самары и близлежащей территории это приводит к оформлению командировки, что значительно увеличивает стоимость монтажных работ. В результате, заказчик может отказаться от услуг компании по причине высокой стоимости и больших сроков.

Если взглянуть на организационную структуру компании в целом, можно заметить, что на данный момент некому заниматься решением перечисленных проблем. Сейчас в компании нет такого человека, который сможет проанализировать и решить все эти проблемы, связать все воедино.

Вышеизложенные факты указывают на то, что компании необходимы перемены, иначе потенциал, которым она владеет в настоящее время, просто растеряется. В этой связи, необходимо наличие некоторого механизма, благодаря которому будет обеспечиваться постоянное управляющее воздействие, направленное на достижение определенного результата – постоянного и динамичного роста.

Для упрощения решения стратегической задачи, ее можно разделить на несколько тактических задач [5, с 13].

Организация, держа руку на пульсе рынка, должна определить перспективные цели изменений и стратегическую позицию эффективности бизнеса. Среди узловых элементов эффективности ключевое место занимают: комплексное управление системой материального обеспечения, рациональная организация производственного процесса, конечная результативность и выпуск готовой продукции, а также учет интересов стратегических групп [2, с. 139].

Речь идет о трансформации всей организационной структуры компании с выделением отдельных подразделений и звеньев, ответственных непосредственно за работу с заказчиком и координацию действий по развитию бизнеса [3, с 117]. Это позволит создать некий механизм взаимодействия всех подразделений, способный выявлять и устранять «узкие» места в работе организации, эффективно решать возникающие проблемы и задачи и координировать деятельность руководства и всех подразделений для наиболее быстрого достижения поставленной цели.

Одновременно с решением об изменении организационной структуры необходимо пересмотреть вопрос приобретения собственного транспорта для доставки персонала и материалов на объект заказчика. Сразу можно сказать, что такое новшество целесообразно лишь в том случае, если объем выполняемых работ будет достаточно большим.

Еще одним шагом, направленным на улучшение взаимоотношений с заказчиком и укрепление репутации является разработка системы мотивации

персонала бригад, что с одной стороны позволит снизить текучесть кадров, а с другой - стимулирует сокращение сроков выполнения работ на объекте заказчика.

Рассмотренные в данной статье предложения после экономической оценки их целесообразности могут быть положены в основу совершенствования стратегии обслуживания заказчика ООО «ОМНУ-Сервис».

Литература

1. Бражников М.А. Сервисология: учебное пособие для вузов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Юрайт, 2020. – 144 с.
2. Бражников М.А., Хорина И.В. Модель эффективности изменений // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия экономические науки. – 2014. – № 4. – С.138-150.
3. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2019. - 448 с.
4. Кох Р. Стратегия. Как создать и использовать эффективную стратегию. – СПб.: Питер, 2003. -298 с.
5. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 176 с.
6. Ружанская, Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской]; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 112 с.

Literature

1. Brazhnikov M.A. Serviceology: a textbook for universities. 2nd ed., ispr. And the dope. - M.: Yureit, 2020. 144 p.

2. Brazhnikov M.A., Khorina I.V. Model of The Effectiveness of Changes / Herald of Samara State Technical University. A series of economic sciences. – 2014. – No 4. P.138-150.
3. Guskov, Yuri Strategic Management: Training Manual / Yuri Guskov. - M.: Alpha-M, 2019. - 448 p.
4. Koch R. Strategy. How to create and use an effective strategy. - St. Petersburg: Peter, 2003. -298 p.
5. Mardas, A.N. Strategic Management: textbook and workshop for academic bachelor/A. N. Mardas, O.A. Gulyaev, I.G. Kadiev. 2nd, 2nd, And the dope. M. : Yureit Publishing House, 2018. 176 p.
6. Ruzhanskaya, L.S. Strategic Management: Training Manual / L. S. Ruzhanskaya, E. A. Yakimova, D.A. zubakina; Dr. E. E. R. Ruzansky, Ph.D.; Min-vo science and vys. Russia's education. Ekaterinburg: Izd-in the Urals. Un-ta, 2019. 112 p.