

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

Тема работы
<b>Разработка стратегии повышения конкурентоспособности фирм на рынке услуг охраны</b>

УДК 338.465.2:65.012.8:005.21:339.137.22

Студент

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-3БЗБ1	Куйбасов Ербулат Булатович		04.06.2018

Руководитель

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корнева Ольга Юрьевна	К.э.н		04.06.2018

**КОНСУЛЬТАНТЫ:**

По разделу «Социальная ответственность»

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Жанна Александровна	К.э.н		04.06.2018

Нормоконтроль

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Программист	Долматова Анна Валерьевна			04.06.2018

**ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ:**

Руководитель ООП	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Профессор	Барышева Галина Анзельмовна	Д.э.н		04.06.2018

## Запланированные результаты обучения по ООП 38.03.01

### Экономика

Код	Результат обучения
<i>Универсальные компетенции</i>	
P1	Осуществлять коммуникации в профессиональной среде и в обществе в целом, в том числе на иностранном языке, разрабатывать документацию, презентовать и защищать результаты комплексной экономической деятельности.
P2	Эффективно работать индивидуально, в качестве <i>члена команды</i> , состоящей из специалистов различных направлений и квалификаций, с делением ответственности и полномочий за результаты работы и готовность <i>следовать корпоративной культуре</i> организации
P3	Демонстрировать <i>знания</i> правовых, социальных, этических и культурных аспектов хозяйственной деятельности, осведомленность в вопросах охраны здоровья и безопасности жизнедеятельности.
P4	<i>Самостоятельно учиться</i> и непрерывно <i>повышать квалификацию</i> в течение всего периода профессиональной деятельности
P5	Активно пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией, работать с информацией в глобальных компьютерных сетях
<i>Профессиональные компетенции</i>	
P6	Применять знания математических дисциплин, статистики, бухгалтерского учета и анализа для подготовки исходных данных и проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на основе типовых методик с учетом действующей нормативно-правовой базы;
P7	принимать участие в выработке и реализации для конкретного предприятия рациональной системы организации учета и отчетности на основе выбора эффективной учетной политики, базирующейся на соблюдении действующего законодательства, требований международных стандартов и принципах укрепления экономики хозяйствующего субъекта;
P8	Применять глубокие знания основ функционирования экономической системы на разных уровнях, истории экономики и экономической науки для анализа социально-значимых проблем и процессов, происходящих в обществе, и прогнозировать возможное их развитие в будущем
P9	Строить стандартные теоретические и эконометрические модели исследуемых процессов, явлений и объектов, относящихся к области профессиональной деятельности, прогнозировать, анализировать и интерпретировать полученные результаты с целью принятия эффективных решений.
P10	На основе аналитической обработки учетной, статистической и отчетной информации готовить информационные обзоры, аналитические отчеты, в соответствии с поставленной задачей, давать оценку и интерпретацию полученных результатов и обосновывать управленческие решения.
P11	Внедрять современные методы бухгалтерского учета, анализа и аудита на основе знания информационных технологий, международных стандартов учета и финансовой отчетности
P12	осуществлять преподавание экономических дисциплин в общеобразовательных учреждениях, образовательных учреждениях начального профессионального, среднего профессионального, высшего профессионального и дополнительного профессионального образования.

Код	Результат обучения
P13	Принимать участие в разработке проектных решений в области профессиональной и инновационной деятельности предприятий и организаций, подготовке предложений и мероприятий по реализации разработанных проектов и программ с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий
P14	Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений экономической науки в России и за рубежом, ориентированные на достижение практического результата в условиях инновационной модели российской экономики
P15	организовывать операционную (производственную) и коммерческую деятельность предприятия, осуществлять комплексный анализ его финансово-хозяйственной деятельности использовать полученные результаты для обеспечения принятия оптимальных управленческих решений и повышения эффективности.

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
 федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
**«НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
 ТОМСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Школа инженерного предпринимательства  
 Направление подготовки: 38.03.01 Экономика

УТВЕРЖДАЮ:  
 Руководитель ООП  
 \_\_\_\_\_ Барышева Г.А.  
 (Подпись) (Дата) (Ф.И.О.)

**ЗАДАНИЕ**

**на выполнение выпускной квалификационной работы**

В форме:

<b>Бакалаврская работа</b>
----------------------------

(бакалаврской работы/магистерской диссертации)

Студенту:

Группа	ФИО
3-ЗБЗБ1	Куйбасову Ербулату Булатовичу

Тема работы:

<b>Разработка стратегии повышения конкурентоспособности фирм на рынке услуг охраны</b>	
Утверждена приказом директора (дата, номер)	От 10.04.2018г. №2479/с

Срок сдачи студентом выполненной работы:	
--	--

**ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ**

<b>Исходные данные к работе</b>	1. Данные, предоставленные УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» 2. Данные отчетов по производственной и преддипломной практик. 3. Учебная литература. 4. Статьи в периодических изданиях. 5. Электронные ресурсы (аналитические и профессиональные порталы, форумы, блоги)
<b>Перечень подлежащих исследованию, проектированию и разработке вопросов</b>	1. Теоретическое рассмотрение сущности, понятия и структуры конкурентной борьбы организации на занимаемом рынке. 2. Рассмотрение особенностей рынка охраны и места на нем УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области». 3. Характеристика основных экономических показателей деятельности организации за 2015 – 2017 гг. 4. Оценка факторов конкурентоспособности организации и ее конкурентов. 5. Разработка стратегии победы в конкурентной борьбе и роста рынка обслуживания; 6. Оценка результативности предлагаемой стратегии; 7. Оценка затрат и достигнутого экономического эффекта по предлагаемой

	стратегии.
<b>Перечень графического материала</b>	<p>Рисунок 1 – Этапы разработки и применения стратегии конкурентной борьбы</p> <p>Рисунок 2 – Разработка и реализация стратегии конкурентной борьбы</p> <p>Рисунок 3 – Роль SWOT-анализа в формировании стратегии конкурентной борьбы компании</p> <p>Рисунок 4 – Структура рынка охранных услуг РФ</p> <p>Рисунок 5 – Состояние рынка охранных услуг РФ на начало 2018 г.</p> <p>Рисунок 6 – Структура УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»</p> <p>Рисунок 7 – Динамика численности персонала учреждения (по категориям персонала)</p> <p>Рисунок 8 – Имущество учреждения и его источники</p> <p>Рисунок 9 – Структура актива баланса учреждения за 2015 – 2017 гг.</p> <p>Рисунок 10 – Структура пассива баланса учреждения за 2015 – 2017 гг.</p> <p>Рисунок 11 – Горизонтальный анализ баланса учреждения за 2015 – 2017 гг.</p> <p>Рисунок 12 – Структура кредиторской задолженности учреждения за 2015 – 2017 гг.</p> <p>Рисунок 13 – Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности учреждения за 2015 – 2017 гг.</p> <p>Рисунок 14 – Оценка финансовых результатов деятельности учреждения за 2015 – 2017 гг.</p> <p>Рисунок 15 – Структура доходов учреждения за 2015 – 2017 гг.</p> <p>Рисунок 16 – Структура расходов учреждения за 2015 – 2017 гг.</p> <p>Рисунок 17 – Структура основных средств учреждения за 2015 – 2017 гг.</p> <p>Рисунок 18 – Основные положения стратегии конкурентной борьбы УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» на 2018 – 2020 гг.</p> <p>Рисунок 20 – Внешний вид сайта учреждения</p> <p>Рисунок 21 – Структура расходов организации на мероприятия КСО в 2015 – 2017 гг.</p> <p>Рисунок 22 – Структура расходов организации на мероприятия КСО в 2018 – 2020 гг.</p>
<b>Консультанты по разделам выпускной квалификационной работы</b>	
<b>Раздел</b>	<b>Консультант</b>
Социальная ответственность компании	Ермушко Жанна Александровна к.э.н.
<b>Названия разделов, которые должны быть написаны на русском и иностранном языках:</b>	

<b>Дата выдачи задания на выполнение выпускной квалификационной работы по линейному графику</b>	
---	--

**Задание выдал руководитель:**

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Корнева Ольга Юрьевна	К.э.н		12.01.2018

**Задание принял к исполнению студент:**

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБЗБ1	Куйбасов Ербулат Булатович		12.01.2018

## Реферат

Выпускная квалификационная работа 108 с., 22 рис., 14 табл., 40 источников, 3 прил.

Ключевые слова: стратегия, конкуренция, конкурентная борьба, УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области», затраты на реализацию, критерии эффективности стратегии, ожидаемые результаты.

Объектом исследования является: УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» на рынке услуг охраны Томской области.

Цель работы – разработка новой стратегии повышения конкурентоспособности фирм на рынке услуг охраны.

В процессе исследования проводились: 1) теоретическое рассмотрение материала по теме исследования; 2) рассмотрение и ретроспективная оценка эффективности деятельности УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»; 3) разработка стратегии конкурентной борьбы для УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»; 4) расчет затрат на реализацию предлагаемой стратегии; 5) оценка эффективности предлагаемой стратегии.

В результате исследования: разработана и предложена к применению стратегия конкурентной борьбы, проведен расчет затрат на реализацию предлагаемой стратегии, рассчитаны показатели экономической эффективности от реализации предлагаемой стратегии.

Степень внедрения: предлагается для применения в деятельности УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области».

Область применения: стратегия конкурентной борьбы на рынке охранных услуг в контексте соотношения «затраты на реализацию стратегии – экономическая эффективность от реализации предлагаемой стратегии».

Экономическая эффективность/значимость работы: предлагаемые стратегия и меры по ее реализации эффективна, о чем свидетельствуют рассчитанные критерии эффективности и соотношение «затраты – ожидаемые экономические эффекты».

В будущем планируется: применение предлагаемых мероприятий в деятельности УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области».



## **Сокращения, используемые в работе**

**УВО** – Управление Вневедомственной Охраны

**ФГКУ** – Федеральное Государственное Казенное Учреждение

**ВНГ** – Войска Национальной Гвардии

**РФ** – Российская Федерация

**КСО** – Корпоративная социальная ответственность

**ФГУП** – Федеральное Государственное Унитарное Предприятие

**УВД** – Управление Внутренних Дел

**МВД** – Министерство Внутренних Дел

**РОВД** – Районный Отдел Внутренних Дел

**ПЦО** – Пульт Централизованной Охраны

**СИЗ** – Средства Индивидуальной защиты

**ФЗ** – Федеральный Закон

**ЧОП** – Частное Охранное Предприятие

**СМИ** – Средства Массовой Информации

## Оглавление

Реферат .....	7
Сокращения, используемые в работе .....	9
Введение.....	12
1 Теоретическое обоснование современных стратегий победы организации в конкурентной борьбе .....	15
1.1 Понятие, цели и задачи стратегии конкурентной борьбы.....	15
1.2 Основные виды стратегии конкурентной борьбы.....	18
1.3 Алгоритм формирования стратегии конкурентной борьбы.....	25
1.4 Критерии достижения поставленных целей и показатели эффективности применяемой стратегии.....	34
2 Рынок охранных услуг Томской области и место на нем УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» .....	38
2.1 Основные характеристики рынка охранных услуг Томской области и место на нем УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» .....	38
2.2 Основные показатели деятельности УВО по г. Томску – филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» .....	46
2.3 Применяемые стратегия и тактика конкурентной борьбы.....	65
3 Стратегия повышения конкурентоспособности в условиях рынка услуг охраны на примере УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области».....	71
3.1 Организационный механизм стратегии УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» .....	71
3.2 Расчет затрат на реализацию и эффективности предлагаемой стратегии .....	84
4 Корпоративная социальная ответственность .....	89
4.1 Основные задачи и направления КСО учреждения .....	91
4.2 Наиболее значительные акции учреждения в сфере КСО .....	92

4.3 Стейкхолдеры и затраты учреждения на КСО .....	94
Заключение .....	101
Список использованных источников .....	104
Приложение А Наиболее крупные частные охранные компании Томской области.....	109
Приложение Б Расценки на охранные услуги в Томской области на 2018 г. ....	110
Приложение В Анализ результатов деятельности учреждения в 2015 – 2017 гг.....	112

## **Введение**

Актуальность темы исследования – в настоящее время рынок услуг охраны, несмотря на свой значительный потенциал, переполнен, что требует от организации, действующей на данном рынке, выработки особой стратегии, способствующей не только развитию деятельности организации, но и победе ее в непростых условиях конкурентной борьбы.

Цели работы – разработка новой стратегии повышения конкурентоспособности фирм на рынке услуг охраны.

Задачи работы:

- 1) рассмотрение сущности, понятия и структуры конкурентной борьбы организации на занимаемом рынке;
- 2) рассмотрение этапов разработки и показателей эффективности применения организацией стратегии конкурентной борьбы;
- 3) рассмотрение особенностей рынка вневедомственной охраны и места на нем УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»;
- 4) характеристика основных экономических показателей деятельности организации за 2015 – 2017 гг.;
- 5) оценка факторов конкурентоспособности организации и ее конкурентов;
- 6) разработка стратегии победы в конкурентной борьбе и роста рынка обслуживания;
- 7) оценка результативности предлагаемой стратегии;
- 8) оценка затрат и достигнутого экономического эффекта по предлагаемой стратегии.

Объект исследования – УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» на рынке услуг охраны Томской области.

Предмет исследования – новая стратегия победы в конкурентной борьбе организации на рынке Томской области, оценка затрат на ее достижение и планируемых экономических результатов от ее применения.

Работа представлена тремя главами и разделом КСО. В первой главе работы рассматриваются теоретические вопросы современных стратегий победы организации в конкурентной борьбе: понятие, цели и задачи стратегии конкурентной борьбы, а также этапы формирования стратегии конкурентной борьбы. В данном разделе работы рассматриваются критерии достижения поставленных целей и показатели эффективности применяемой стратегии.

Во второй главе работы рассмотрен рынок охранных услуг Томской области и место на нем УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области». В данной главе работы рассмотрены основные характеристики рынка охранных услуг Томской области и место на нем УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области», основные показатели деятельности УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области», а также применяемые стратегия и тактика конкурентной борьбы и их связь с финансовой стороной деятельности организации.

В третьей главе работы предложена стратегия повышения конкурентоспособности с условиях рынка услуг охраны на примере УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области», а именно организационный механизм стратегии УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области», расчет затрат на реализацию предлагаемой стратегии и ожидаемых результатов от применения предлагаемой стратегии.

В отдельном разделе работы рассмотрена концепция социальной ответственности (КСО) УВО по г. Томску филиала Федерального Государственного Казенного Учреждения «Управление Вневедомственной Охраны ВНГ России по Томской области».

База исследования – Управление Вневедомственной Охраны по г. Томску филиала Федерального Государственного Казенного Учреждения «Управление Вневедомственной Охраны ВНГ России по Томской области».

Применяемые методы исследования – изучение литературы, наблюдение, изучение внутренних организационно-распорядительных и финансовых документов организации, анализ полученных данных, обобщение и получение выводов, абстракция, прогнозирование.

Теоретическая значимость исследования – обобщить весь передовой опыт в разработке стратегии победы в конкурентной борьбе применительно к рынку охраны.

Практическая значимость исследования – предложенная в работе стратегия победы в конкурентной борьбе (вместе с расчетами затрат на ее применение и расчетом планируемых экономических результатов от ее применения) могут быть полезны в деятельности УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области».

Информационная база исследования:

- 1) учебная литература;
- 2) статьи в периодических изданиях (печатных и электронных: на различных порталах, блоги и пр.);
- 3) данные, предоставленные УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области».

# **1 Теоретическое обоснование современных стратегий победы организации в конкурентной борьбе**

## **1.1 Понятие, цели и задачи стратегии конкурентной борьбы**

Слово «конкуренция» произошло от латинского «concurrere», означающего «сбегаюсь, сталкиваюсь». Иначе говоря, конкуренция – это соперничество между множеством фирм, занимающихся одним и тем же делом, например, продажей товаров или оказанием услуг. В современном мире любой, кто хочет купить товар или получить услугу, может выбирать среди фирм-конкурентов. Таким образом, конкурентная борьба – это ряд действий, призванных не только укрепить позиции компании на рынке, но и обеспечить рост ее доли и возможное вытеснение конкурента. То есть в результате «пассивной» борьбы компания сохраняет уже имеющихся клиентов. «Активная» же или даже «агрессивная» борьба имеет цель удержать своего потребителя и «отбить» покупателей у конкурентов [1].

Всякое противостояние эффективно при условии тщательной предварительной подготовки. Это действует и в отношении конкурентной борьбы на рынке. Компания будет успешна, предприняв следующие конкретные шаги:

1. Проведение маркетинговых исследований для выявления целевой аудитории.
2. Определение основных конкурентов.
3. Использование своих конкурентных преимуществ.
4. Поддержание последовательного курса ведения дел на рынке.
5. Разработка стратегии конкурентной борьбы.

Конкурентная борьба в бизнесе происходит постоянно, в ходе противостояния компаний используется большое количество ресурсов и инструментов. Если компания не противостоит конкурентам, ведя конкурентную борьбу, то она обречена на потерю своей доли рынка.

Постулаты конкурентной борьбы следующие:

1. Играть по правилам. Это значит, что все действия в рамках конкурентной борьбы должны находиться в рамках закона.
2. Не обязательно выбиваться в лидеры. Главное – не оказаться «в хвосте».
3. Побеждает тот, у кого больше конкурентных преимуществ [2].

Рассмотрим подробнее некоторые методы конкурентной борьбы.

1. Составить список возможных соперников.

В данный список, помимо своей компании, включаются все иные компании, способные удовлетворить потребность целевого потребителя.

Источниками для составления такого списка могут быть:

– Интернет. Во всемирной Сети можно вбить в поисковой строке товар или услугу. Результатом поиска окажутся сайты возможных конкурентов. При этом следует обратить внимание и на сайты отзывов и бизнес-справочники (например, 2GIS, Яндекс, Гугл и другие);

– мониторинг (осмотр) мест продаж. Следует посетить расположенные неподалеку торговые точки или сервисные центры. Часто это позволяет получить представление о конкурентоспособности соперников;

– отраслевые обзоры и аналитические статьи. В них могут содержаться уже готовые списки серьезных игроков, частичные сведения о них, которые могут пригодиться при разработке стратегии конкурентной борьбы;

– тематические выставки, конференции и семинары. Это позволит завязать нужные знакомства.

Вспомогательными методами сбора информации являются опросы. Это может быть анкетирование рыночных экспертов и менеджеров по продажам, которым, как правило, задаются вопросы, например: «Какие компании, по-вашему мнению, являются ведущими на данном рынке?». Также это может быть опрос непосредственно потребителей, возможно, телефонный. Целевой аудитории задаются, например, следующие вопросы:



«Какими брендами товаров вы пользуетесь? Между какими торговыми марками вам приходится выбирать? Какой из них отдадите предпочтение?».

## 2. Определение ключевых конкурентов.

Как правило, в результате составления списка конкурентов, является довольно объемный перечень. И необходимо выделить из него основных конкурентов. Для этого исключают из списка косвенных (непрямых) конкурентов. Это организации, работающие с другим товаром в рамках целевой аудитории компании или продающие альтернативные товары и услуги. После этого в рейтинговом списке останутся прямые конкуренты, среди которых находятся основные. Прямые конкуренты – это конкуренты, у которых с бизнесом компании совпадает товар, рынок и потребитель. Основные же конкуренты – это фирмы, не просто обладающие крупными финансовыми мощностями и высокой долей на рынке, но и способные своей деятельностью ощутимо повлиять на продажи компании.

## 3. Составление стратегии конкурентной борьбы.

Этот этап включает в себя общий анализ каждой компании из рейтингового списка. Существует множество схем маркетингового анализа. Это скрупулезная работа, поскольку проделать ее необходимо по каждому пункту из списка основных конкурентов. Как правило, анализ проводится по следующим показателям:

1. Стаж фирмы и регион.
2. Руководители и организационно-правовая форма.
4. Численность персонала.
5. Ассортимент товаров, цены, целевая аудитория.
6. Степень популярности продукции, известности компании.
7. Доля рынка.
8. Сильные и слабые стороны.
9. Факты продвижения в СМИ и другое [3].

Опасным для компании будут являться конкуренты, чья доля на рынке выше, чем у компании. Слабые же конкуренты играют «в ворота»

компаний: их потребители в ближайшем будущем могут стать потребителями компании. В отношении таких конкурентов ведут тактику привлечения (переключения) клиентов. Как правило, собранную информацию оформляют в виде таблицы, поскольку так проще сделать выводы. После проделанного анализа оценивают конкурентоспособность каждого соперника и разрабатывают в отношении него стратегию конкурентной борьбы.

Две основные модели взаимодействия с соперниками – это защита и нападение.

Защита предполагает комплекс мер, целью которых является сохранение имеющихся потребителей и доли на рынке.

Нападение – активные действия, заключающиеся в разработке программ, направленных на захват потребителей конкурентов.

Таким образом, под термином «конкурентная борьба» понимают действия, которые направлены на удержание своих позиций на рынке и рост компании [4].

## **1.2 Основные виды стратегии конкурентной борьбы**

Отечественные бизнесмены освоили и применяют на практике стратегии конкуренции, разработанные западными теоретиками. Рассмотрим наиболее эффективные модели, среди которых наиболее популярны следующие:

1. «Лобовая атака».
2. «Прорыв».
3. «Отвлекающий маневр».
4. «Гамбит».

Первая стратегия – «Штурм и натиск» (или «Лобовая атака»).

Первую стратегию можно обозначить как «Штурм» или «Лобовая атака». Цель – потеснить конкурента и захватить часть рынка. Ключевые элементы данной стратегии:

- 1) массированный вброс ресурсов;
- 2) давление мощной рекламной кампанией и промоушеном.

Один из вариантов реализации стратегии «Лобовой атаки» – снижение продажной цены товара, а также попытка расстроить или даже «проломить» существующие у конкурентов каналы дистрибуции. Штурм – самая дорогостоящая для «агрессора» стратегия, поэтому целесообразно ее использовать исключительно на рынках, которые крайне привлекательны для нападающего и менее важном для защищающейся стороны.

Данная стратегия может быть применена только в том случае, если наличные ресурсы позволяют «агрессору» приобрести стратегическое преимущество над конкурентом (например, завоевав доверие потребителей или полностью вытеснив оппонента с полок ключевых торговых точек или на рынке предлагаемых многими конкурентами услуг). В противном случае, исчерпав выделенный бюджет, но не сумев при этом нейтрализовать конкурентов, атакующая компания быстро потеряет с большим трудом (и затратами значительных ресурсов) завоеванную долю рынка [5].

Необходимо отметить, что в 60 – 70-е гг. XX века данная стратегия применялась активно и очень успешно, однако сегодня только в отдельных случаях она может быть эффективной, и еще реже – эффективной на 100 %. В настоящее время если компания ставит перед собой задачу: «выйти на высоко конкурентный рынок и стать лидером», то легче, проще и выгоднее развиваться путем слияний и поглощений, нежели пытаться атаковать и штурмовать своих конкурентов [6].

Приведем пример реализации стратегии «Лобовая атака». Несколько лет назад между двумя сетями по продаже мобильных телефонов («Евросеть» и «Связной») развязалась конкурентная война. Формальной причиной стала очередная рекламная акция, проводимая одной из сетей

(«Евросеть»). «Агрессор» («Евросеть») резко снизил цены на модель телефона, продажи которой приносили значительную прибыль конкуренту («Связному»). В ответ защищающаяся сторона («Связной») объявила о скидках на несколько других моделей, ключевых для оппонента. В ходе соперничества сети применяли весь арсенал конкурентных войн: покупку инсайдерской информации, массированные рекламные кампании, огромные скидки, проведение промо-акций и распространение листовок у магазинов соперника, переманивание персонала, публикация заказных материалов, попытки сорвать поставки в торговые точки конкурента и даже дезинформацию о конкуренте и инициирование проверок контролирующими органами.

В результате обе стороны истощили свои ресурсы, так и не добившись значительного перевеса над соперником, и война потихоньку сошла на нет. В выигрыше при этом оказалась третья сторона – компания, напрямую в войне не участвовавшая («МТС»). Пока конкуренты тратили деньги на борьбу между собой, она смогла накопить достаточно ресурсов, чтобы по окончании конкурентной войны провести грамотную рекламную кампанию и значительно увеличить собственную долю на рынке.

Вторая стратегия – «Точечная бомбардировка» (или стратегия «Прорыв») [7].

Данная стратегия применяется при атаке на рынки, привлекательные для «агрессора», но где практически отсутствуют конкуренты или ресурсы минимальны. Только после обнаружения такого рынка (ниши) и разработки оперативного плана действий нападающий переходит к атакующим действиям. Прорыв целесообразен, если «агрессор» выводит на рынок новый товар или услугу. За счет больших усилий на сравнительно узком направлении – прорыв гораздо менее затратная стратегия, чем лобовая атака.

Особенность конкуренции в России состоит в том, что большинство руководителей отечественных компаний мыслят узко, в пределах «своего» рынка, и видят только прямых своих конкурентов. В результате кафе

соревнуются только с кафе, а магазины одежды – только с магазинами одежды. Однако в современном мире этого недостаточно для предотвращения атаки конкурентов на бизнес, а также совершения компанией мощного рывка. За клиента, решающего – как ему провести свой досуг, сражаются бары и рестораны, театры и спортивные залы, загородные пансионы и учебные центры. Современному руководителю следует видеть и прямых, и непрямых конкурентов. Как показывает опыт, организации, учитывающие своеобразный «стык» отраслей и вариантов, легче и быстрее развиваются и добиваются успеха.

Приведем пример практики использования стратегии «Прорыв». Именно ориентация на нетрадиционных для цирка клиентов и усилия, приложенные на стыке направлений, помогли небольшой цирковой компании не только уцелеть в конкуренции с основными игроками данного рынка, но и отвоевать заметную его долю. Какое-то время назад цирковой бизнес испытывал серьезный кризис: дети – основа прежней целевой аудитории – все чаще отдавали предпочтение видеоиграм и другим ультрасовременным развлечениям. В этой ситуации единственным шансом на успех была не конкуренция с другими компаниями на сужающемся рынке, а переосмысление стратегии развития и ориентация на смежные отрасли.

В результате мозгового штурма было принято решение привлекать принципиально новых потребителей. Ключевой аудиторией цирка теперь стали взрослые (в особенности сотрудники корпораций), ценители, привыкшие к таким «усложненным» зрелищам, как театр, балет, опера. Поэтому компания фактически предложила аудитории зрелища, по своей креативной нагрузке и интеллектуальному уровню, близкие театральным постановкам.

При этом оказалось, что основная целевая аудитория, уже привыкшая к дорогостоящим развлечениям, при соблюдении некоторых условий соглашается платить в несколько раз больше, чем это было ранее. По сути, сейчас цирк предлагает не классические представления с клоунами и

дрессированными животными, а сложные театрализованные программы с сюжетом, прологом и эпилогом.

Третья стратегия – «Отвлекающий маневр» [8].

Использование отвлекающего маневра – своеобразный обман конкурента. «Агрессор» начинает активно действовать на непрофильном для себя рынке, демонстрируя намерение потеснить конкурента и увеличить свои продажи. Основная задача – приковать внимание конкурента к несуществующему для нападающего направлению и вынудить его перераспределить ресурсы с того рынка, где сосредотачиваются интересы «агрессора».

Эта довольно затратная стратегия. Большинство собственников малого и среднего бизнеса ее применять не смогут из-за ограниченности ресурсов и нецелесообразности. Применять отвлекающий маневр могут либо корпорации с миллиардными оборотами, сражающиеся за потребление по всему миру, либо наемные топ-менеджеры крупных компаний, расходующие деньги акционеров.

Приведем пример практики применения стратегии «Отвлекающего маневра». Отвлекающий маневр использовала одна компания, производящая продукты питания. Она провела ряд ценовых и рекламных атак на столичный рынок, что спровоцировало ответную реакцию конкурентов. В итоге завязалась изматывающая всех игроков рекламная и ценовая война. Соперники постоянно снижали цены, предоставляли скидки и проводили акции, о которых массово уведомляли потребителей всеми доступными способами.

Однако истинная цель «агрессора» до определенного времени оставалась неясной для конкурентов. Нападающая компания не ставила перед собой задачу отобрать у конкурентов часть столичного рынка. Параллельно ценовой войне в столице она активно продвигала свою продукцию в регионах, тогда как конкуренты направили основные силы на борьбу в столице. В результате конкурентной борьбы столичный рынок так и

не покорился «агрессору». Зато в нескольких регионах нападавшая компания стала лидером продаж. Через несколько лет она смогла накопить необходимый потенциал для повторной (уже успешной) атаки на столицу.

Четвертая стратегия – стратегия «Гамбит».

При данной стратегии определенный рынок (его доля) или ниша приносятся «в жертву». Такими действиями конкурента провоцируют направить ресурсы на занятие «освободившейся территории». Гамбит применяется, когда потенциальные ресурсы соперников примерно равны, что делает лобовую атаку невозможной или неэффективной. Тактическая цель – заставить оппонента сократить свое присутствие или уйти с привлекательного для нападающего сегмента рынка, поскольку основные ресурсы он направляет на освоение освобожденной «агрессором» рыночной ниши [9].

Эта стратегия чем-то похожа на согласованную войну против покупателя. В целом задача любого предприятия – создать условия для получения монопольной (завышенной) премии при продаже товара. Стратегия «Гамбит» напоминает монопольный сговор, ограничивающий конкуренцию и позволяющую обеим компаниям получать монопольную прибыль за свой товар. Ее использование возможно только при отсутствии на рынке третьего – еще одной компании, способной подвинуть две другие.

Приведем пример применения стратегии «Гамбит». Небольшая региональная компания, производящая канцелярские товары, вынуждена была вступить в конкурентную борьбу со столичной фирмой, начавшей экспансию на региональные рынки. Очевидно, что финансовые ресурсы конкурентов несравнимы – крупная компания могла позволить себе гораздо больше тратить на рекламные акции и продвижение своей продукции, чем региональный игрок. Однако местные предприниматели сумели выстоять и даже увеличить свою прибыль.

Понимая, что соревноваться с крупными столичными конкурентами, предлагая одинаково широкий ассортимент, нецелесообразно, руководство

региональной фирмы решило сосредоточиться на выпуске блокнотов, деловых тетрадей, ежедневников и записных книжек. Резко свернув производство других товаров, и постаравшись, чтобы столичный игрок узнал об этом, все ресурсы компания направила на развитие писчебумажного направления. Столичная фирма мгновенно воспользовалась ситуацией, и захватили почти 60 % регионального рынка канцтоваров. Однако местная фирма за это время успела заключить много выгодных контрактов на производство блокнотов и ежедневников для корпоративных клиентов. По сравнению со столичной фирмой, региональная фирма смогла предложить более дешевый (за счет низкой цены местного сырья) и качественный продукт. Когда столичные бизнесмены попытались освоить этот сегмент, их ожидал неприятный сюрприз: практически весь рынок уже контролировала местная компания, и чтобы потеснить ее, пришлось бы вкладывать слишком много средств в массированную рекламу.

Таким образом, перечисленные выше стратегии в определенном смысле лишь набор тактических приемов для достижения локальных целей. Настоящая же стратегия предусматривает не только методы борьбы с конкурентами или способы привлечения клиентов. Она представляет собой концепцию, философию развития компании и рассчитана не на месяцы, а на гораздо более длительную перспективу [10].

При этом стратегию конкурентной борьбы следует создавать, в противном случае конкурентная борьба превращается для компании в бессмысленную и беспорядочную деятельность. Кроме того, мнимая свобода выбора стратегии конкурентной борьбы для рядовой фирмы (особенно малой или средней) заключается в отсутствии понимания руководством, что стратегия конкурентной борьбы – это, прежде всего, концентрация усилий компании на тех процессах, которые приводят к повышению конкурентоспособности. Только те, кто предпочитают сначала думать, потом делать, способны определить критические задачи, цели и стратегию



конкурентной борьбы. Те же, кто считает, что думать не нужно – остаются в зависимости от удачи.

### **1.3 Алгоритм формирования стратегии конкурентной борьбы**

Поскольку конкурентная стратегия – это определенный инструмент в руках руководства компании, позволяющий достигать поставленных целей, необходимо проводить ее обдуманную разработку, и планировать ее наиболее эффективную реализацию. При этом планирование реализации разработанной конкурентной стратегии позволяет сотрудникам компании ясно понимать и представлять – какие функции и задачи они должны выполнять на своем рабочем месте, какие действия нужно предпринимать при тех или иных действиях конкурентов компании.

Такое отношение к разработке и планированию реализации стратегии конкурентной борьбы создает все необходимые условия для согласованных действий линейных менеджеров различных подразделений компании – с целью достижения общекорпоративных целей и задач. При этом на рынке действия компании становятся целенаправленными и взаимосвязанными [11].

Главной целью при разработке стратегии конкурентной борьбы является такая программа действий, которая позволяет получать высокий экономический эффект за счет того, что применяемая компанией стратегия оказывается в более сильной конкурентной позиции.

Процесс разработки и применения стратегии конкурентной борьбы можно представить в виде следующей схемы – рисунок 1.



Рисунок 1 – Этапы разработки и применения стратегии конкурентной борьбы

Стратегия конкурентной борьбы – это важный инструмент в руках руководителей (менеджмента) компании, поскольку он направлен на решение комплекса проблем и задач, с которыми стоят перед компанией.

Полученный в ходе формирования стратегии, проанализированный и структурированный материал позволяет как руководству, так и рядовым исполнителям ясно представлять рыночную ситуацию, положение компании на рынке, а также реальность (и рациональность) целей и путей их достижения.

Кроме того, принятая менеджерами компании стратегия конкурентной борьбы имеет силу организационно-распорядительного документа, и позволяет направлять силы и необходимые ресурсы в требуемом направлении [12].

Анализируя свою деятельность в предшествующих периодах, компания стремится расширить и улучшить свою деятельность,

своевременно и верно реагировать на изменения на рынке, укрепить свою позицию на рынке и постараться завоевать новые рыночные ниши.

На практике часто возникает такая ситуация, когда теория стратегии конкурентной борьбы расходится с реальным положением вещей. Минимизация такого разрыва возможна путем применения алгоритма, представленного на рисунке 2.

Разработка и реализация стратегии конкурентной борьбы осуществляется при последовательном выполнении следующих этапов:

1. Разработка миссии и общекорпоративной стратегии развития компании.
2. Формулирование для компании задач конкурентной борьбы.
3. Сбор информации о внутренней и внешней среде компании и анализ такой информации.
4. Выбор стратегии конкурентной борьбы компании на рынках.
5. Анализ выбранной ранее компанией стратегии конкурентной борьбы.
6. Применение в действии стратегии конкурентной борьбы с помощью разработанного плана по ее реализации.
7. Анализ результатов применения выбранной и реализуемой стратегии конкурентной борьбы.

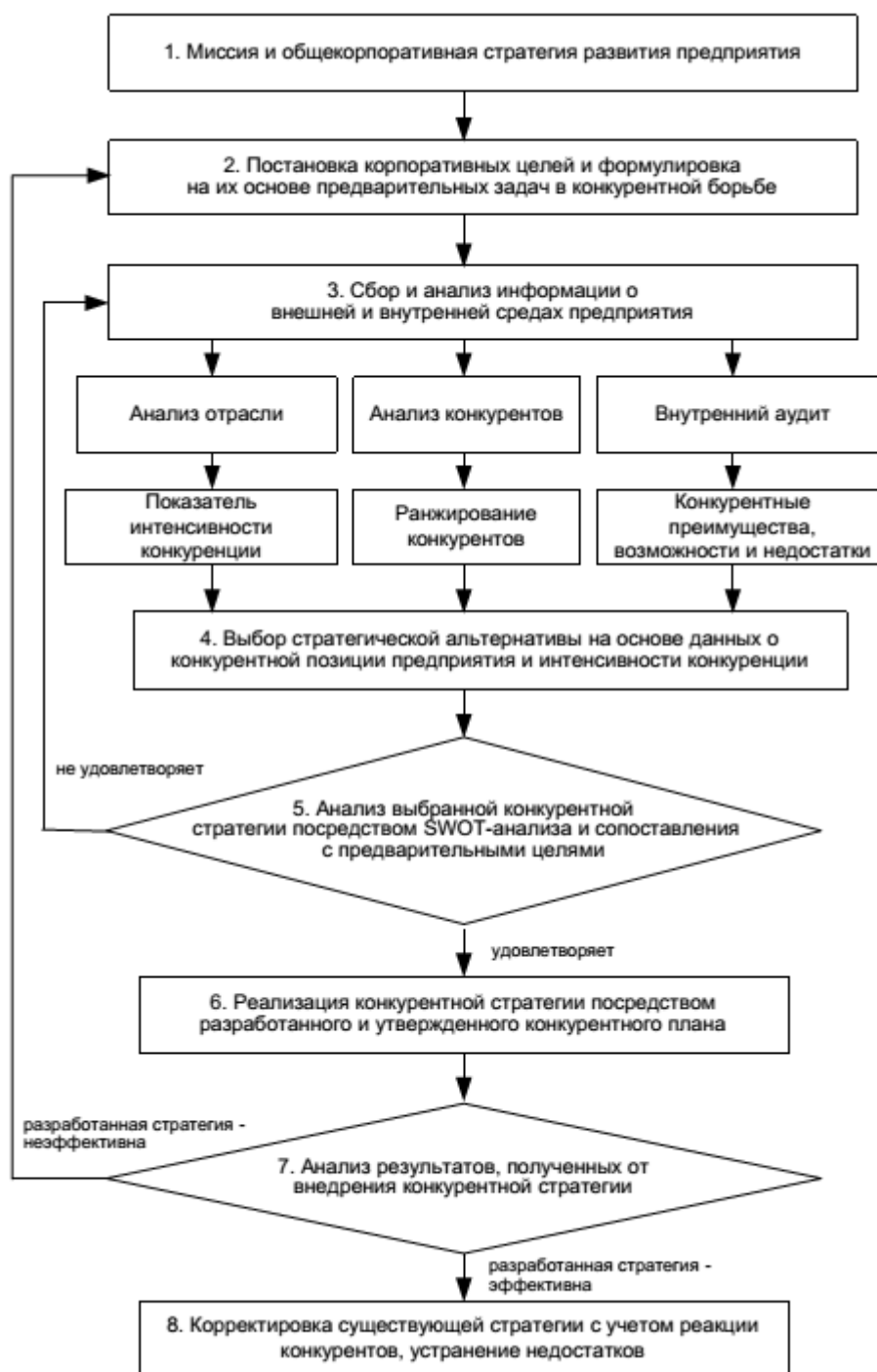


Рисунок 2 – Разработка и реализация стратегии конкурентной борьбы [13]

8. Корректировка применяемой стратегии. По результатам такого анализа возможна разработка новой, более эффективной для компании стратегии.

Необходимо отметить, что формирование стратегии конкурентной борьбы должна формироваться уже после того, как сформирована общекорпоративная стратегия.

Кроме того, поскольку к разработке и последующей реализации стратегии конкурентной борьбы причастны различные службы (подразделения) компании, каждый из перечисленных выше этапов в процессе своего формирования проходит следующие фазы:

- 1) подготовка (этапы 1 – 2);
- 2) разработка (этапы 3 – 5);
- 3) реализация (этапы 6 – 8) [14].

На рисунке 3 показана роль для компании SWOT–анализа при формировании ее стратегии конкурентной борьбы.

SWOT–анализ необходимо применять в целях систематизации имеющейся у компании информации для последующего принятия управленческих решений. Именно поэтому SWOT–анализ является промежуточным звеном между процессом формулирования компанией стратегии конкурентной борьбы и формулированием конкурентного плана (этап 5).

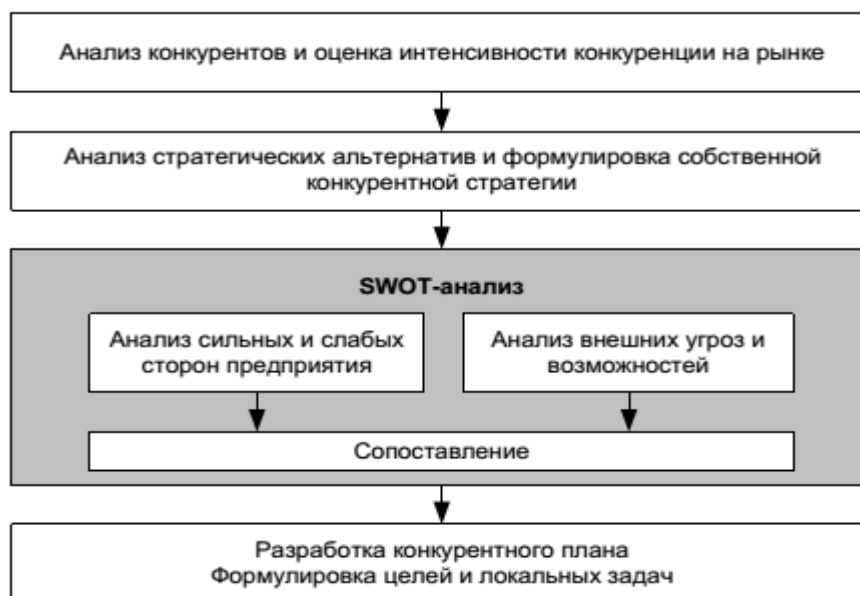


Рисунок 3 – Роль SWOT–анализа в формировании стратегии конкурентной борьбы компании [14]

Данный процесс проводится в последовательности:

1. Определение основной стратегии конкурентной борьбы на плановый период.

2. Сопоставление возможностей (внутренних сил) компании и текущей рыночной ситуации с целью понимания того – сможет ли компания реализовать сформированную стратегию конкурентной борьбы, и каким образом эту стратегию можно реализовать.

3. Формирование промежуточных целей и локальных задач, учитывающих реальные возможности компании (разработка конкурентного плана).

В качестве критериев оценки и корректировки выбранной стратегии конкурентной борьбы необходимо рассматривать общекорпоративные цели компании, основанные на ее миссии и генеральной стратегии развития. Такое согласование необходимо для того, чтобы выбранная для реализации стратегии конкурентной борьбы на рынке не оказала негативного влияния на развитие компании в целом [15].

Если сформированная стратегия конкурентной борьбы удовлетворяет всем требованиям, происходит переход из фазы разработки в фазу ее реализации. На данной фазе сформированная стратегия воплощается в жизнь, а специалисты компании по продажам и маркетингу действуют на основании утвержденной стратегии (этап 6). При этом основной сложностью данного этапа заключается в необходимости грамотного ее воплощения, а также оценки эффективности от ее применения.

Данная задача реализуется на основании план реализации стратегии конкурентной борьбы, который может иметь следующую структуру:

1. Резюме.

2. Описание текущей ситуации на рынке и анализ рынка.

2.1. Экономико-политическая ситуация рынка в регионе / стране.

2.2. Анализ потребителей товара по данному региону / стране.

### 3. Анализ конкуренции на рынке.

#### 3.1. Конкурентный анализ.

#### 3.2. Анализ конкурентных позиций компании на рынке.

#### 3.3. Расчет и анализ интенсивности конкуренции на рынке.

### 4. Анализ и оценка итогов прошлых периодов.

#### 4.1. Сравнение фактических и плановых итогов прошлых периодов.

#### 4.2. Выявление причин перевыполнения или невыполнения плана.

### 5. Формирование целей, описание выбранной стратегии.

5.1. Стратегия конкурентной борьбы, определяемая по результатам изучения конкурентной среды и позиции компании на рынке, на котором она действует.

### 6. Оценка выбранной стратегии конкурентной борьбы.

Такая оценка проводится на основе SWOT–анализа, то есть анализа внутренних и внешней возможностей и среды компании. Также выбранная стратегия конкурентной борьбы рассматривается на соответствие корпоративным целям. И здесь также необходимо:

- 1) охарактеризовать выбранную стратегию конкурентной борьбы;
- 2) описать необходимые условия для успешного выполнения конкурентного плана;
- 3) предусмотреть возможные причины, способные помешать выполнению стратегии конкурентной борьбы и конкурентного плана.

### 7. План реализации выбранной конкурентной стратегии.

На данном этапе необходимо:

1. Определить количественные цели, то есть определить показатели:
  - абсолютного объема продаж;
  - относительные темпы роста [16].

Данные показатели следует выразить как в количестве единиц товара (привлеченных новых клиентов), так и в денежном выражении. Еще одним важным показателем является доля на рынке, которую компания планирует занять к концу планового периода.

2. Запланировать комплекс действий и мероприятий, направленных для достижения поставленных целей. Стратегия конкурентной борьбы рассматривается в соответствии с комплексом маркетинга, а именно:

- продукт;
- цена;
- распределение;
- продвижение.

Это позволяет успешно реализовать стратегию конкурентной борьбы, поскольку задачи и функции четко распределены между всеми отделами компании. Кроме того, по окончании планового периода проводится анализ эффективности выбранной стратегии конкурентной борьбы. В данных мероприятиях следует также учитывать:

- необходимость проведения испытаний;
- необходимость проведения стандартизации;
- необходимость проведения презентаций;
- возможность командирования специалистов с конкретными целями (проведения исследования рынка, проведение переговоров, участие в выставках, оказание и развитие сервисного обслуживания, и т.д.).

При этом по каждому мероприятию устанавливаются сроки его исполнения, а также конкретные исполнители данных мероприятий [17].

#### 8. Формирование бюджета на плановый период.

Планируется объем денежных средств, необходимых для реализации сформированной стратегии конкурентной борьбы.

Основной задачей конкурентного плана является определение направления, а также маршрута и порядка действий по достижению поставленных целей:

- проведение исследований конкурентов;
- подготовка ответных действий;
- реализация ответных действий.



Исходя из сказанного, конкурентный план – это прикладной инструмент по разработке и внедрению компанией собственной стратегии конкурентной борьбы.

По окончании планового периода проводится анализ полученных при реализации стратегии конкурентной борьбы результатов, а также определяется полученный эффект от стратегии (этап 7).

В данном смысле анализ конкурентного плана – источник накопления компанией опыта. Проводя по результатам прошлых периодов анализ собственной деятельности, компания может:

- расширить и улучшить сферу своей деятельности;
- своевременно и грамотно реагировать на изменения рынка;
- укрепить свои рыночные позиции;
- завоевать новые рынки [18].

При этом компании необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) правильно ли выбрана стратегия конкурентной борьбы?
- 2) какова реакция конкурентов на выбранную стратегию?
- 3) верно ли запланированы мероприятия;
- 4) каково соотношение полученных результатов к запланированным?
- 5) эффективно ли выполнены поставленные задачи?
- 6) каковы удачные / неудачные подходы, методы и идеи?

Если стратегия конкурентной борьбы оказалась эффективной и приносит положительные результаты, то компания рассматривает вопросы по ее корректировке и актуальности в последующих отчетных периодах. С этой целью производится разработка обновленного конкурентного плана с новыми (скорректированными) целями (этап 8). В противном же случае (если конкурентная стратегия не принесла положительного эффекта, или же даже имела отрицательные последствия), то компания определяет причины этого и разрабатывает новую стратегию конкурентной борьбы.

Таким образом, достаточно часто в деятельности российских компаний стратегия конкурентной борьбы является для них чем-то

обособленным, отдельным от генеральной стратегии. При этом стратегия конкурентной борьбы всегда должна быть прямо интегрирована в генеральную стратегию предприятия, являясь важной ее частью. Рассмотренные этапы (алгоритм) разработки стратегии конкурентной борьбы и плана реализации данной стратегии позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования компании [19].

#### **1.4 Критерии достижения поставленных целей и показатели эффективности применяемой стратегии**

Показателем эффективности является числовая характеристика, позволяющая оценивать степень достижения поставленной цели. На практике часто возникают ситуации с выбором того или иного показателя эффективности. При этом показатели эффективности должны:

- 1) соответствовать цели генеральной стратегии компании;
- 2) являться универсальными, то есть быть способным учесть все свойства и особенности генеральной стратегии;
- 3) быть чувствительным к изменению параметров, влияющих на стратегию и существовать для всех возможных вариантов их изменений.

Однако сложность ведения в современном мире бизнеса не позволяет выбирать из многообразия обобщающих результативных показателей в качестве интегрального какой-либо один. Можно выделить две группы показателей эффективности стратегии:

- 1) показатели внешней эффективности;
- 2) показатели внутренней эффективности [20].

Первая группа показателей отражает динамику рыночных целей компании. Во внешней среде эффективность деятельности компаний ассоциируется с их способностью удовлетворить нужды и потребности потребителей. Именно поэтому для компании важна величина спроса, поскольку чем выше спрос, тем больше «жизненное пространство», в

котором компания может успешно развиваться, опережая своих конкурентов. При этом такие показатели, как темпы роста и доля рынка тесно связаны с еще одним понятием – емкость рынка, который определяется как максимальный уровень спроса.

Таким образом, при оценке эффективности выбранной стратегии, в том числе и стратегии конкурентной борьбы в процентном выражении определяются:

- емкости рынка;
- темп роста рынка;
- доля рынка, занимаемого компанией;
- доля рынка, занимаемого ее конкурентами;
- темп прироста перечисленных выше показателей.

Динамика перечисленных показателей характеризуется за ряд лет.

Кроме того, важны для оценки эффективности выбранной стратегии показатели уровня удовлетворенности потребительского спроса и уровень рыночной конкурентоспособности.

Внутренняя эффективность показывает – как удовлетворение определенных потребностей потребителей оказывает влияние на динамику собственных целей компании. Основной внутренней целью при этом для компании является размер ожидаемой прибыли. Также важным для любой компании показателем является объем продаж [21].

Стратегически важными для компании показателями эффективности инвестирования являются критерии:

- 1) неотрицательной чистой дисконтированной прибыли;
- 2) внутренняя норма окупаемости;
- 3) производные от них показатели;
- 4) темпы роста реальных активов и собственного капитала.

Для любой компании выбор критериев эффективности стратегии не ограничивается каким-либо единственным показателем. Выбор показателей зависит от:

- особенностей сложившейся на рынке ситуации;
- генеральных целей предприятия, а также целей стратегии конкурентной борьбы;
- наличие достоверной и надежной информации о состоянии внутренней и внешней среды [22].

Так как наиболее общим критерием эффективности выбранной стратегии являются величины объемов продаж и прибыли, общая эффективность стратегии может определяться суммой «взвешенных» по целям результатов.

На основании изложенного выше, методика оценки эффективности той или иной предлагаемой для реализации стратегии включает в себя:

1. Определение критериев эффективности по отношению к каждой цели.

2. Приведение всех показателей к общей мере (критерию) эффективности (в случае, если полученные в результате деятельности компании результаты окажутся различными). При этом часто для результатов, выраженных количественно, строятся функции соответствия – устанавливаются «веса» каждой из единиц, в которых измеряются различные цели. Для качественных же целей меры эффективности определяются с использованием экспертных оценок (выстраиваются функции предпочтения).

3. Относительная значимость целей устанавливается по шкале от 0 до 1, и определяется вероятность достижения желаемого уровня эффективности при реализации выбранной стратегии. Затем производится суммирование «взвешенных» по целям результатов реализации выбранной стратегии (получение от реализации стратегии или прибыли или убытков).

4. Рассчитывается экономический риск от реализации той или иной выбираемой стратегии.

5. Осуществляется выбор наиболее эффективной из предлагаемой для реализации стратегий.

В целом, комплексная оценка эффективности стратегии может включать в себя один интегральный показатель, который включает в себя следующие показатели:

- 1) объем инвестиций;
- 2) объем продаж;
- 3) экономический результат;
- 4) уровень риска при реализации выбранной стратегии [23].

Выводы по первой главе.

К конкурентной борьбе, как и к конкуренции, относятся по-разному. Независимо от этого, нужно признать, что эти явления – объективная действительность. Любая компания имеет конкурентов, поэтому в условиях современной рыночной экономики конкурентная борьба – это непрерывный процесс. Отстаивая своего покупателя, компании пускают в ход самые разные средства, задействуют весь резерв. Серьезные бизнесмены понимают: фирма, не противостоящая конкурентам, обречена.

Конкурентная борьба – это ряд действий, призванных не только укрепить позиции компании на рынке, но и обеспечить рост ее доли и возможное вытеснение конкурента. То есть в результате «пассивной» борьбы компания сохраняет уже имеющихся клиентов. «Активная» же («агрессивная») борьба имеет цель удержать своего потребителя и «отбить» покупателей у конкурентов. Любое противостояние эффективно при условии тщательной предварительной подготовки, а также при наличии эффективной конкурентной стратегии и конкурентного плана.

## **2 Рынок охранных услуг Томской области и место на нем УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»**

### **2.1 Основные характеристики рынка охранных услуг Томской области и место на нем УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»**

В последнее время в мире происходят серьезные изменения в сфере безопасности и ее услуг. Количество охраняемых объектов постоянно увеличивается. С работой охранных структур граждане сталкиваются, практически ежедневно. На Западе рост популярности на частные охранные услуги связан с ростом террористических угроз, сокращением денежных средств на общественную безопасность, влиянием гражданского общества. В России рост спроса на охранные услуги, напрямую связан со сложной криминогенной обстановкой и не всегда эффективной работой полиции [24].

Охранная услуга – это совокупность специальных действий, которые направлены на отсутствие или уменьшение риска, связанного с причинением вреда жизни или здоровью, а также имуществу от неправомерных действий. Именно эта совокупность и предлагается гражданам или юридическим лицам в качестве услуги [25]. Вследствие постоянно изменяющихся потребностей рынка, охранные организации находятся в постоянном поиске оптимальных вариантов удовлетворения его нужд, и соответствующим образом разворачивают свои предложения – рисунок 4.

По данным федеральной службы государственной статистики, на начало 2018 г. в РФ около 1,1 миллиона охранников. Более 400 тысяч людей этой профессии трудятся в государственных охранных структурах, свыше 700 тысяч – сотрудники частных охранных предприятий (ЧОП).

По информации Торгово-промышленной палаты и Федерального координационного центра руководителей охранных структур, рынок охранных услуг в РФ за 2017 г. составил около 250 млрд. рублей.

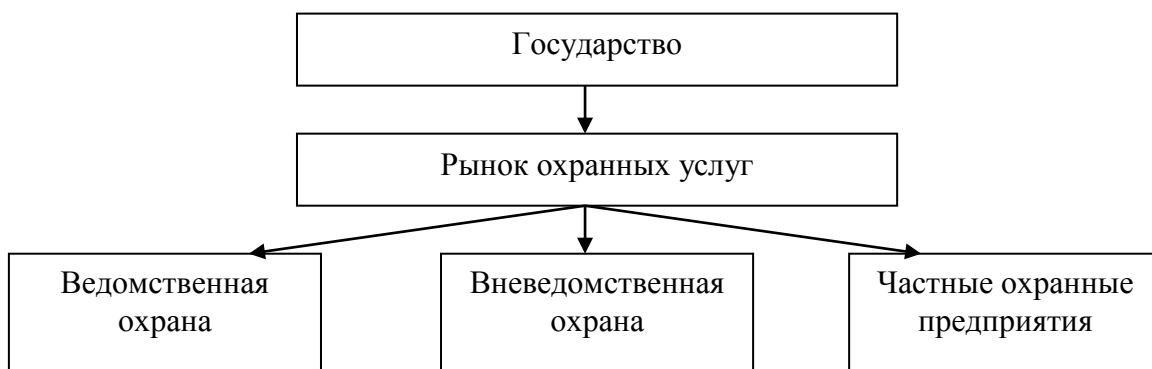


Рисунок 4 – Структура рынка охранных услуг РФ

Эти деньги получают более чем 23 тысячи ЧОПов, большая часть из которых имеет штатную численность до 20 человек. На охране у них находится 836 тысяч объектов – рисунок 5.



Рисунок 5 – Состояние рынка охранных услуг РФ на начало 2018 г. [26]

По мнению экспертов, сегодня на рынке охранных услуг самый популярный сегмент – охрана зданий органов власти, больниц, школ вузов. На них приходится до 75 % всей выручки охранных компаний. Доля услуг личной охраны составляет не более 5 %. Однако самым выгодным считается охрана промышленных объектов. В докризисный период этот сегмент приносил охранным компаниям около 10 % – 15 % прибыли. Однако в кризис эти показатели снизились – у заказчиков нет денег.

В целом же, чем сложнее экономическая ситуация в стране, тем больше спрос на услуги охранных компаний. Предприниматели понимают, что в кризисный период, во избежание значительных экономических потерь и морального разочарования, бизнесу нужна безопасность и качественная охрана.

На рынке охранных услуг существенную конкуренцию ЧОПам оказывает ведомственная и вневедомственная охрана. Свои подразделения на сегодняшний день имеются у девяти министерств и ведомств, а также у шести государственных корпораций. Помимо этого у Росгвардии есть служба вневедомственной охраны, штатная численность которой составляет свыше 77 тысяч человек. В 2017 г. они охраняли более 1 000 постов и 360 тысяч точек технического сопровождения [27].

В Томской области вневедомственная охрана обеспечивает защитой более 5 тыс. объектов. 2 570 квартир и более 1 300 мест хранения имущества также находятся под их наблюдением. Ежедневно на маршрут патрулирования, вблизи взятых под охрану объектов, выезжают свыше 30 мобильных групп задержания. Периодически сменяя друг друга, они, не уходя с маршрута, обеспечивают непрерывность работы в течение суток.

Согласно действующему российскому законодательству, частные охранные структуры не могут работать там, где безопасность обеспечивают государственные структуры. По оценкам экспертов в РФ – это около 700 тыс. объектов. Возможность работать на них в качестве субподрядчиков у ЧОПов появилась в ходе разработки нового отраслевого закона. Однако он пока не принят. В тоже время есть и другие направления для роста рынка.

Это и частные поселки, и маленькие заведения, где небольшой объем и нет возможности платить большие деньги, без соответствующей инфраструктуры, иногда труднодоступные, но которые тоже необходимо охранять [28].

При этом для того, чтобы работать в недорогом сегменте, требуется принять поправки в законодательство, вводящие новую должность –



охранника-контролера, с уменьшенными полномочиями. Данное предложение уже вписано в проект отраслевого закона. Также туда внесен пункт о налоговых льготах для частных, обеспечивающих общественный порядок.

Другой проблемой российского рынка охраны является то, что около 70 % современных частных охранных предприятий по уровню развития и управления до сих пор остаются на уровне 90-х гг. XX в. Эти предприятия являют собой некие ремесленнические конторы без каких-либо перспектив стать полноценной бизнес-структурой. В таких конторах основой зарабатывания денег для хозяина является обыкновенное выставление охранников на объект. Меньшая часть (по количеству, но не объему рынка) ЧОП стали развивать пультовую охрану, и тем самым выбрали инновационный путь развития. Развитие российского рынка охраны неминуемо подталкивает владельцев таких частных охранных компаний:

- 1) оптимизировать структуру управления;
- 2) привлекать в штат людей с инженерным образованием;
- 3) выстраивать систему взаимоотношений с клиентами и т.д. И такую компанию уже можно назвать бизнесом, который имеет свою цену.

По состоянию на 01.01.2018 г. на рынке Томской области было зафиксировано и действует 46 частных охранных компаний и 1 государственное учреждение – УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области». В основном, все охранные организации и компании имеют свои головные офисы в областном центре – городе Томске – Приложение А.

Часть охранных компаний и организаций расположены в наиболее крупных населенных пунктах Томской области:

1. Асиновский район – 1.
2. Верхнекетский район – 1.
3. Кожевниковский район – 1.
4. Колпашевский район – 1.

5. Кривошеинский район – 1.

6. ЗАТО Северск – 1.

7. Стрежевой – 1.

Все охранные предприятия, компании оказывают следующие виды услуг:

1. Осуществляет вооруженную и невооруженную охрану:

– торговых и развлекательных комплексов;

– офисных помещений;

– деловых комплексов;

– административных комплексов коммерческих компаний, холдингов и других организаций различных форм собственности;

– различных производственных помещений;

– магазинов;

– ресторанов;

– строительных площадок и других объектов.

2. Услуги по инкассации и сопровождению грузов при их перевозке.

3. Иные охранные услуги (Приложение Б).

Необходимо отметить, что большая часть частных охранных компаний и организаций – небольшие по размеру, и слабо технически оснащенные. Именно поэтому к преимуществам работы с УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» можно отнести:

1. Комплексный подход к каждому объекту охраны. Оказывая широкий спектр охранных услуг, учреждение предлагает своим клиентам оптимальный вариант, который может состоять из одного или нескольких видов услуг.

2. Высокий профессионализм сотрудников, что подтверждается сертификатами о прохождении дополнительного обучения и благодарственными грамотами.

3. Индивидуальный подход. За каждым объектом закреплен ответственный сотрудник, в полномочия которого входит контроль деятельности подчиненных и взаимодействие с администрацией объекта.

4. Законность. Все действия персонала УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» строго регламентированы законодательством РФ, внутренними регламентами и инструкциями объекта, которые могут корректироваться совместно с заказчиком.

5. Гибкая ценовая политика.

Расценки на охранные услуги в Томской области на начало 2018 г. представлены в Приложении Б.

Таким образом, в настоящее время основные услуги безопасности это:

1) работа по ограничению и регулированию доступа на частные и государственные объекты;

2) непосредственное наблюдение за поведением людей на местах;

3) немедленное реагирование на противоправные действия на охраняемом объекте.

Сейчас в России сектор охранных услуг делится на следующие две части:

1) корпоративная охрана – служба безопасности юридических лиц. Ее отличительная черта – углубленное распространение полномочий на охраняемом объекте;

2) сфера охранных услуг, где работают государственные и частные компании охраны.

Государство представляет ведомственная охрана, закрепленная за министерствами и ведомствами, и вневедомственная охрана ВНГ РФ. Кроме этого, на рынке охранных услуг работает и значительное количество сторожей, вахтеров, консьержей и т.д., которые выполняют функции так называемых квази-охранников.

Частный бизнес, представлен в виде ЧОПов. Они имеют официальную лицензию, и их деятельность регулируется государственными органами. Рынок частных охранных предприятий широк и разнообразен.

Среди перечня услуг ЧОПов можно выделить:

- 1) физическую охрану объектов;
- 2) охрану грузов;
- 3) личную охрану (телохранители);
- 4) охрану финансовых сделок и других операций;
- 5) консультации клиентов на предмет защиты от различных посягательств;
- 6) обеспечение безопасности и порядка в местах массовых мероприятий;
- 7) проектирование, установка и монтаж разнообразных систем безопасности, среди которых охранный и пожарный сигнализация, системы видеонаблюдения, системы контроля доступа и пультовая охрана [28].

Для оптимизации работы, снижения рисков и увеличения конкурентоспособности охранные организации и предприятия сейчас стараются оказывать максимально полный спектр услуг. На рынке постоянно появляются новые продукты, которые позволяют заинтересовать потенциальных работодателей, как ценой, так и сервисными предложениями.

Сдерживающим фактором развития рынка охранных услуг можно расценивать действующее законодательство, которое ограничивает виды деятельности. Однако создаются новые продукты и новые направления и все это – не выходя за рамки правового поля. Например, услуги телохранителей для детей или работа с банкирами по кредитным должникам.

Но наибольший потенциал, безусловно, заключается в постоянном развитии технических систем безопасности и охраны. Это позволяет максимально снизить в работе так называемый человеческий фактор, уменьшить расходы и сократить число штатных единиц.

Высокий уровень конкуренции в сфере охранных услуг влечет за собой развитие инструментов маркетинга. Для увеличения базы клиентов определяется своя целевая аудитория: например промышленность, торговля, малые предприятия и т.д. Такая специализация позволяет не только успешно и долго сотрудничать, но и сформировать коллектив профессионалов, которые ориентированы на задачи для данного бизнеса [29].

При этом главным способом завоевать доверие, становится индивидуальный подход к каждому клиенту. Такая ориентированность – основная задача для организаций на рынке охранных услуг. Она представляет собой работу по выявлению и своевременному удовлетворению постоянно меняющихся потребностей клиентов, а также предоставление комплекса услуг максимально высокого качества, с учетом самых последних достижений техники и специализированного оборудования.

Соответственно, необходимость в профессионалах по обслуживанию технических средств будет возрастать. Поэтому квалификация работников охраны сейчас переходит на совершенно новый качественный уровень. Рынок предъявляет такие требования, что частные охранные предприятия обязаны уметь оказывать высокотехнологичные услуги.

Охранный бизнес – достаточно специфичная сфера, сейчас он находится на пути дальнейших качественных изменений и имеет все предпосылки для своего дальнейшего развития. Предпочтения потребителей содействуют изменению и внедрению новых технологий охраны, применению инновационных систем безопасности, инженерно-технических ресурсов охраны, увеличению ассортимента охранных услуг.

И, несомненно, для успешной работы организациям и предприятиям (и государственным, и частным) сейчас нужно тщательно исследовать рынок охранных услуг, для того чтобы выявлять текущие и потенциальные потребности своих клиентов.

## **2.2 Основные показатели деятельности УВО по г. Томску – филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»**

Наименование учреждения Управление Вневедомственной Охраны по городу Томску – филиал Федерального государственного казенного учреждения «УВО ВНГ России по Томской области» [30].

Адрес – Россия, 634021, Томская область, г. Томск, пр. Фрунзе, 105/1.

В своей деятельности учреждение всегда придерживалось политики использования новаций, что позволяет получать учреждению определенные преимущества в конкурентной борьбе и в настоящее время.

1952 г. – является годом создания службы вневедомственной охраны. Сторожевые бригады, охранявшие мелкие торговые и хозяйственные объекты министерств и ведомств передаются в подчинение органов внутренних дел (Постановление Совета Министров СССР от 29 октября 1952 года №4 633-1835 (Об использовании в промышленности, строительстве и других отраслях народного хозяйства работников, высвобождающихся из охраны, и мерах по улучшению дела организации охраны хозяйственных объектов министерств и ведомств).

В 1959 г. вневедомственной охране были переданы функции инспектирования ведомственной охраны. В 1962 г. было утверждено Типовое положение о вневедомственной охране, а также созданы структурные подразделения службы.

Уже в 1967 г. в учреждении было начато серийное производство аппаратуры охранно-пожарной сигнализации. Были установлены первые пульта централизованного наблюдения для охраны объектов, что позволило заменить работников сторожевых подразделений передовой на тот момент техникой. С 1969 г. – учреждение начинает оказывать услуги по охране квартир рядовых советских граждан.

В 1970 г. в составе вневедомственной охраны были созданы подразделения ночной милиции. С 1971 г. в учреждении были организованы

первые пульта централизованной охраны (ПЦО), а в 1976 г. – внедрены первые автоматизированные системы централизованной охраны и были созданы группы задержания ПЦО. С 1979 г. вневедомственной охране было поручено охранять учреждения Государственного банка СССР.

В 1984 г. был утвержден первый ГОСТ на аппаратуру охранно–пожарной сигнализации.

Реорганизация коснулась учреждения в 1990 г. – Отдел вневедомственной охраны при УВД Томской области был реорганизован в Объединение Охрана при УВД Томского облисполкома [30].

С утверждением в 1992 г. Правительством РФ Положения о вневедомственной охране при органах внутренних дел РФ, Объединение «Охрана» было переименовано в Отдел вневедомственной охраны при УВД Томской области. В 1994 г. Отделу вневедомственной охраны при УВД Томской области присвоен статус Управления вневедомственной охраны при УВД Томской области.

В 2000 г. Управление вневедомственной охраны при УВД Томской области было зарегистрировано в качестве государственного учреждения.

В 2005 г. учреждение снова прошло через реорганизацию, в ходе которой на базе военизированных подразделений было образовано ФГУП «Охрана МВД России» [30].

Очередная реорганизация учреждения была проведена в 2009 г., в ходе которой четыре городских отдела вневедомственной охраны были преобразованы в одно подразделение, получившее название ОВО при УВД по городу Томску. В состав данного отдела входит полк, сотрудники которого непосредственно занимаются охраной общественного порядка и имущества всех форм собственности на территории города Томска. ОВО при УВД по г. Томску стало правопреемником по всем правам и обязанностям, ранее возложенным на ОВО при Советском, Ленинском, Кировском и Октябрьском РОВД.

В настоящее время учреждение является федеральным государственным казенным учреждением, которое, помимо оказания услуг на платной основе, получает средства на финансирование своей деятельности из федерального бюджета. Учреждение действует на основании лицензии, выдаваемой на 5 лет ФСБ РФ [30]. Руководство учреждением в настоящее время осуществляется начальником УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области», в подчинении у которого есть два заместителя.

В состав УВО по г. Томску – филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» входит батальон полиции УВО по г.Томску, сотрудники которого непосредственно занимаются охраной общественного порядка и имущества всех форм собственности на территории города Томска.

Подразделения ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» следующие – рисунок 6.

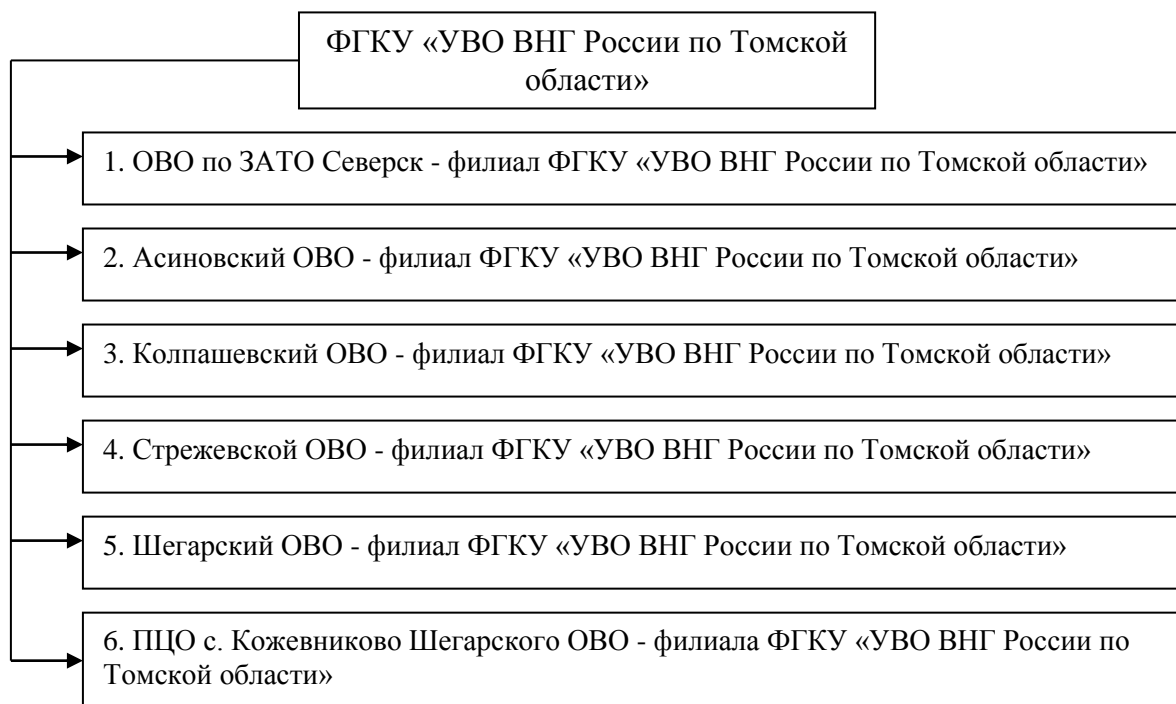


Рисунок 6 – Структура ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» [30]

Деятельность учреждения регулируется следующими нормативными актами:



1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 №-11-ФКЗ) [31].

2. Федеральный закон от 03.07.2016 № 226-ФЗ «О войсках национальной гвардии Российской Федерации»[32].

3. Указ Президента РФ от 05.04.2016 № 157 (ред. от 03.09.2016) «Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации» [33].

4. Постановление Правительства РФ от 14.08.1992 № 587 (ред. от 18.03.2017) «Вопросы частной детективной (сыскной) и частной охранной деятельности» [34].

5. Распоряжение Правительства РФ от 15.05.2017 № 928-р «О перечне объектов, подлежащих обязательной охране войсками национальной гвардии Российской Федерации» [35].

6. Приказ МВД России от 20.02.2009 № 155 (ред. от 12.03.2015) «Об утверждении Инструкции об организации взаимодействия органов внутренних дел Российской Федерации с федеральным государственным унитарным предприятием «Охрана» Министерства внутренних дел Российской Федерации» [36].

7. Приказ МВД России от 29.01.2008 № 80 (ред. от 12.02.2015) «Вопросы организации деятельности строевых подразделений патрульно-постовой службы полиции» (вместе с «Уставом патрульно-постовой службы полиции») (Зарегистрировано в Минюсте России 05.03.2008 № 11290) [37].

8. Приказ МВД России от 07.05.2014 № 410 «Вопросы организации охраны объектов, подлежащих обязательной охране полицией» (вместе с «Правилами организации объектов, подлежащих обязательной охране полицией») [38].

9. Приказ МВД России от 16.07.2012 № 689 «Об утверждении Инструкции по организации деятельности подразделений вневедомственной

охраны территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации по обеспечению охраны объектов, квартир и мест хранения имущества граждан с помощью технических средств охраны» [39].

10. Приказ МВД России от 21.09.2015 № 900 «Об утверждении Наставления по организации деятельности строевых подразделений вневедомственной охраны полиции» [40].

Кадровая политика учреждения. На службу в Учреждение имеют право поступать граждане Российской Федерации не моложе 18 лет и не старше 35 лет, независимо от пола, расы, национальности, происхождения, имущественного и должностного положения, места жительства, отношения к религии, убеждений, владеющие государственным языком Российской Федерации, имеющие образование не ниже среднего (полного) общего, способные по своим личным и деловым качествам, физической подготовке и состоянию здоровья выполнять служебные обязанности сотрудника органов внутренних дел.

Все кандидаты проходят психофизиологические исследования, тестирование на алкогольную, наркотическую и иную токсическую зависимость в порядке, определяемом федеральным органом исполнительной власти в сфере внутренних дел. На него оформляется личное поручительство, которое состоит в письменном обязательстве сотрудника органов внутренних дел, имеющего стаж службы не менее трех лет, о том, что он ручается за соблюдение указанным гражданином Российской Федерации ограничений и запретов, установленных для сотрудников полиции Федеральными законами.

В целях проверки уровня подготовки и соответствия должности, на замещение которой претендует гражданин, поступающий на службу в полицию, для него устанавливается испытательный срок от трех до шести месяцев. На период испытания указанный гражданин Российской Федерации назначается на соответствующую должность стажером, и на него распространяется действие трудового законодательства Российской Федерации. Срок испытания засчитывается в стаж службы в полиции.

При этом жесткий отбор и требования закона предусматривают ряд ограничений при принятии гражданина Российской Федерации на службу в полицию.

На службу в учреждение не примут гражданина, если он:

1) имеет вид на жительство или иной документ, подтверждающий право на постоянное проживание гражданина Российской Федерации на территории иностранного государства;

2) является подозреваемым или обвиняемым по уголовному делу;

3) неоднократно в течение года, предшествовавшего дню поступления на службу в полицию, подвергался в судебном порядке административному наказанию за совершенные умышленно административные правонарушения;

4) не согласен соблюдать ограничения, запреты, выполнять обязанности и нести ответственность, установленные для сотрудников Федеральным законом от 03.07.2016 № 226-ФЗ «О войсках национальной гвардии Российской Федерации» и другими федеральными законами.

На официальном сайте учреждения есть раздел «Вакансии» [31]. Требования к соискателям на рабочее место следующие:

1. Старший полицейский. Требования к кандидату: мужчины, полное (общее) среднее образование, служба в Вооруженных силах РФ, обязательное собеседование, прохождение медицинской комиссии.

2. Полицейский-водитель. Требования к кандидату: мужчины, полное (общее) среднее образование, служба в Вооруженных силах РФ, обязательное собеседование, прохождение медицинской комиссии.

3. Полицейский. Требования к кандидату: мужчины, полное (общее) среднее образование, служба в Вооруженных силах РФ, обязательное собеседование, прохождение медицинской комиссии.

Анализ численности персонала учреждения представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Структура и численность персонала учреждения

Структурные подразделения	Период, чел.			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Администрация	3	3	3	1,38	1,31	1,32
Служащие	13	17	22	5,99	7,42	9,69
Специалисты	17	20	21	7,83	8,73	9,25
Полицейские	126	134	130	58,06	58,52	57,27
Полицейские-водители	31	30	28	14,29	13,10	12,33
Младший и обслуживающий персонал	27	25	23	12,44	10,92	10,13
Итого	217	229	227	100,00	100,00	100,00

Как видно из таблицы 1, в 2015 году численность персонала составляла 217 человек, а в 2017 г. – увеличилась на 10 человек – рисунок 7.

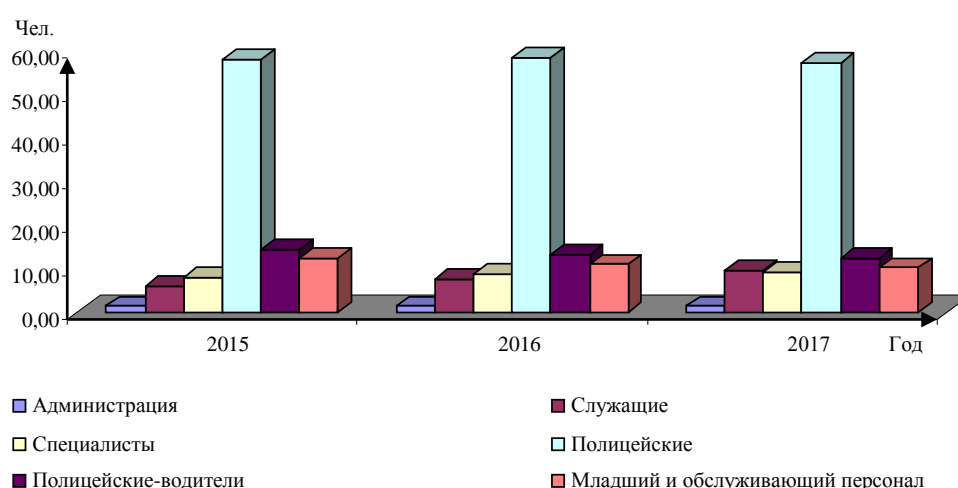


Рисунок 7 – Динамика численности персонала учреждения (по категориям персонала), %

Как видно из рисунка 7, в 2016 – 2017 гг. в сравнении с 2015 г. произошло увеличение удельного веса по служащим и специалистам, а также незначительное сокращение удельного веса по основным работникам – полицейским и полицейским-водителям. При этом в сравнении с 2015 г. в 2016 – 2017 гг. общая численность персонала учреждения возросла на 10 человек (4,61 %).

Анализ деятельности учреждения на основании его годовой бухгалтерской отчетности.

При анализе бухгалтерского баланса – таблица В.2, рисунок 8 – видно, что в течение 2015 – 2017 гг. происходило постоянное изменение стоимости активов учреждения и их источников. Так, по сравнению с 2015 г., в 2016 г. стоимость имущества и источников сократилась на 243 312,96 руб., за 2017 г. в сравнении с 2016 г., наоборот, возросла – на 2 444 247,00 руб.

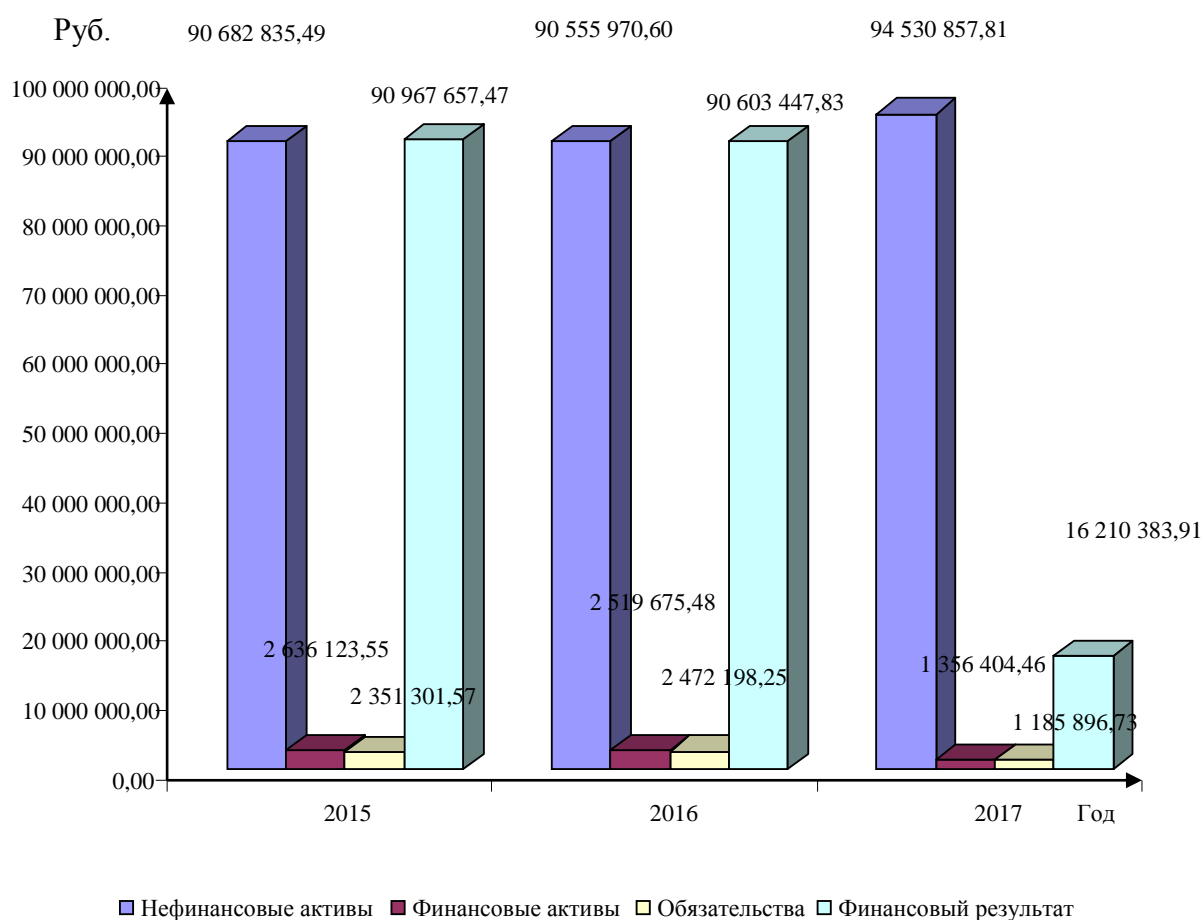


Рисунок 8 – Имущество учреждения и его источники

В структуре активов учреждения имеются как нефинансовые, так и финансовые активы, в структуре пассивов – обязательства и финансовый результат. Далее проведем вертикальный анализ баланса – таблица В.2, рисунки 9 – 10.

Как видно из таблицы В.2, в структуре активов учреждения в 2015 – 2017 гг. большую часть занимают нефинансовые активы, большую часть которых составляют основные средства.

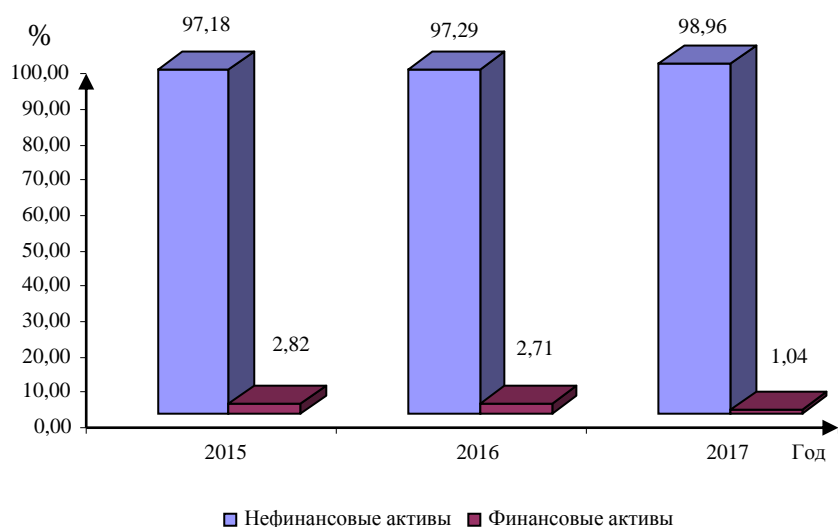


Рисунок 9 – Структура актива баланса учреждения за 2015 – 2017 гг.

Доля финансовых активов невелика. Большую часть финансовых активов составляет дебиторская задолженность (по расчетам за услуги).

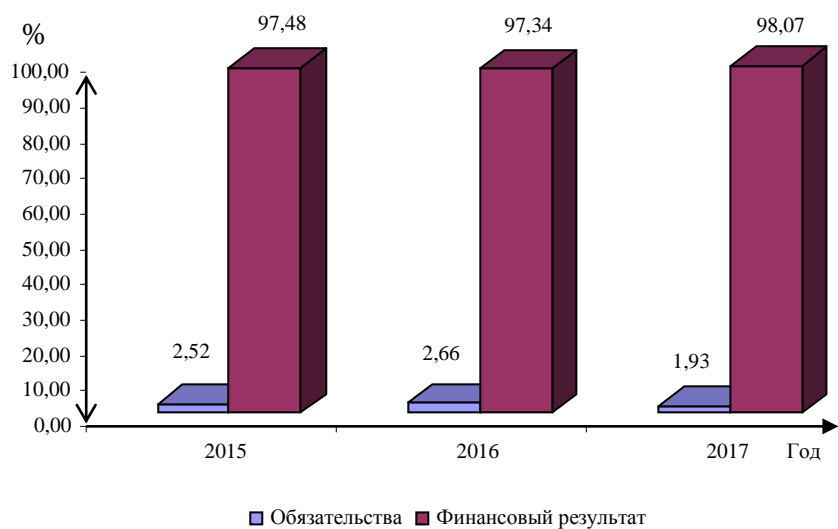


Рисунок 10 – Структура пассива баланса учреждения за 2015 – 2017 гг.

В структуре пассивов наибольший удельный вес занимают финансовые результаты. Доля обязательств в структуре источников имущества в 2015 – 2017 гг. невелика.

Далее проведем горизонтальный анализ баланса – таблица В.3, рисунок 11.

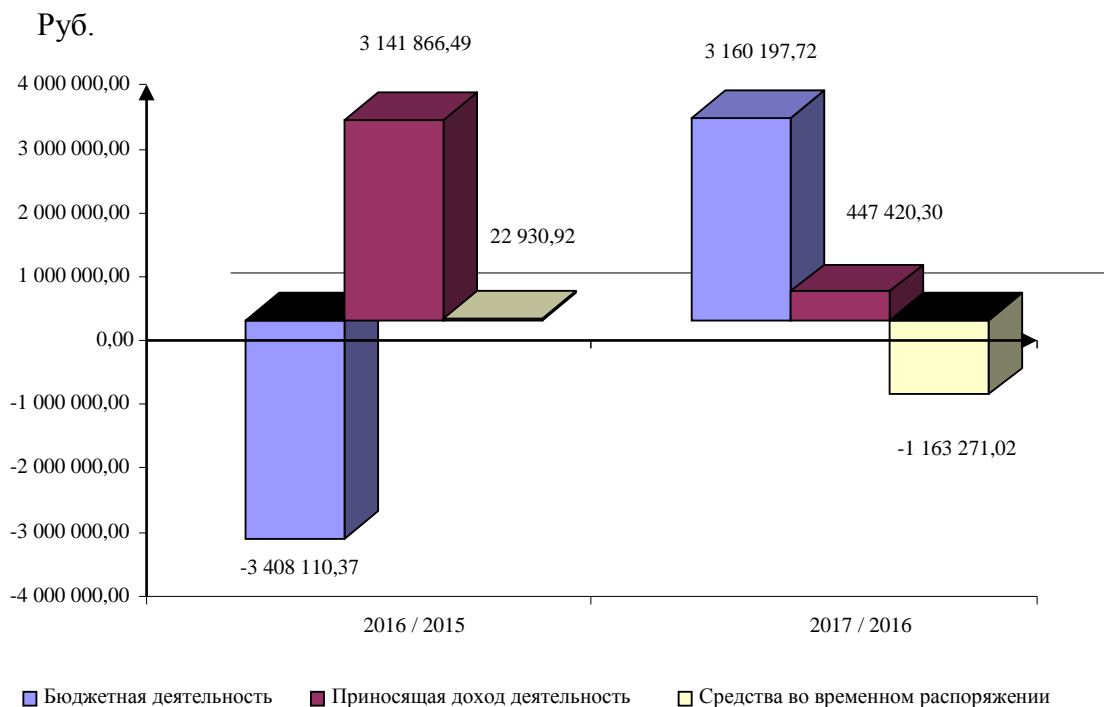


Рисунок 11 – Горизонтальный анализ баланса учреждения за 2015 – 2017 гг.

При рассмотрении таблицы В.3 видно, что за 2016 г. стоимость имущества и его источников уменьшилась на 243 312,96 руб., а за 2017 г. возросла – на 2 444 247,00 руб. Нефинансовые активы учреждения за 2016 г. сократились на 126 864,89 руб., а за 2017 г. возросли на 3 974 887,21 руб. Финансовые активы в 2016 г. сократились на 116 448,07 руб., а в 2017 г. – на 1 530 540,21 руб.

Увеличение обязательств в 2016 г. составило 120 896,68 руб. В 2017 г. произошло сокращение данного показателя на 626 100,78 руб. Финансовый результат по итогам 2016 г. сократился на 364 209,64 руб., а по итогам 2017 г., наоборот, возрос на 3 070 447,78 руб.

В развитие анализа проведем оценку структуры и динамики дебиторской и кредиторской задолженности учреждения. Анализ дебиторской задолженности учреждения представлен в таблице В.4, рисунок В.2.

При рассмотрении динамики и структуры дебиторской задолженности необходимо отметить снижение ее остатка на протяжении всего анализируемого периода. Вся дебиторская задолженность учреждения делится на задолженность по бюджетной деятельности и задолженность по деятельности, приносящей доход (большая часть задолженности). Кроме того, вся задолженность делится на: задолженность по оплате услуг, прочая дебиторская задолженность (авансы выданные и пр.) и задолженность по подотчетным лицам. Большую часть задолженности составляют обязательства дебиторов по оплате за оказанные им услуги.

Анализ кредиторской задолженности учреждения представлен в таблице В.5, рисунок 12. При рассмотрении кредиторской задолженности учреждения необходимо отметить ее рост на протяжении всего анализируемого периода.

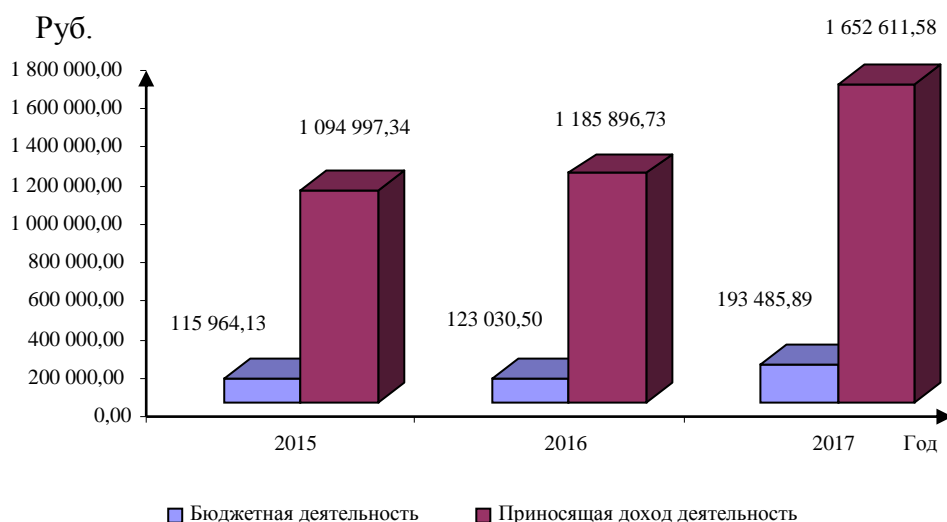


Рисунок 12 – Структура кредиторской задолженности учреждения за 2015 – 2017 гг.

Кредиторская задолженность учреждения делится как на бюджетную, так и на задолженность по деятельности, приносящей доход. Кроме того, задолженность делится на обязательства перед кредиторами, отраженные на счете 302, а также на обязательства перед бюджетом и внебюджетными фондами, отраженными на счете 303. Большую часть обязательств



учреждения составляют обязательства перед кредиторами, отраженными на счете 302. В целом, необходимо отметить опережение роста кредиторской задолженности над дебиторской – рисунок 13.

Далее проведена оценка финансовых результатов деятельности учреждения – таблица В.6, рисунок 14. При рассмотрении таблицы В.6 видно, что в 2015 – 2017 гг. происходило увеличение как суммы доходов, так и суммы расходов учреждения.

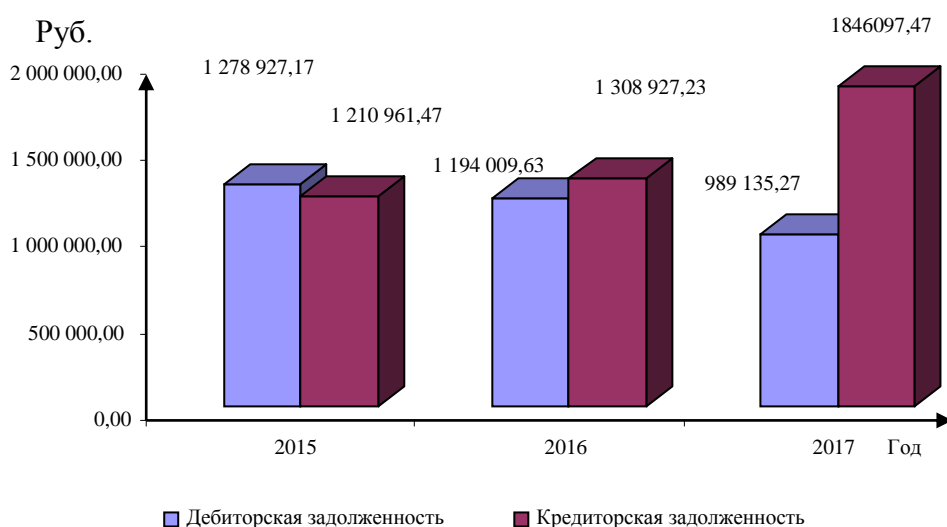


Рисунок 13 – Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности учреждения за 2015 – 2017 гг.

При этом деятельность велась как по бюджетному направлению, так и по приносящему доход. Большая часть доходов – по приносящей доход деятельности, большая часть расходов – по бюджетной деятельности.

При рассмотрении структуры доходов учреждения – таблица В.7, рисунок 15 видно, что большая часть доходов – доходы от оказания услуг.

При рассмотрении расходов учреждения – таблица В.7, рисунок 16 – видно, что большая часть расходов – расходы на оплату труда с взносами, а также расходы, связанные с нефинансовыми активами (амортизация основных средств и материальные затраты).

Налог на прибыль оплачивался учреждением только по итогам 2015 и 2016 гг. В 2017 году по деятельности, приносящей доход, был получен убыток, поэтому налог на прибыль не уплачивался.

Динамика основного капитала учреждения представлена в таблице В.8. По данным таблицы В.8 видно, что за 2015 – 2017 гг. произошло увеличение стоимости основных средств – на 6 715 847,13 руб., в том числе: за 2016 год – 2 454 042,68 руб., за 2017 год – 4 261 804,45 руб.

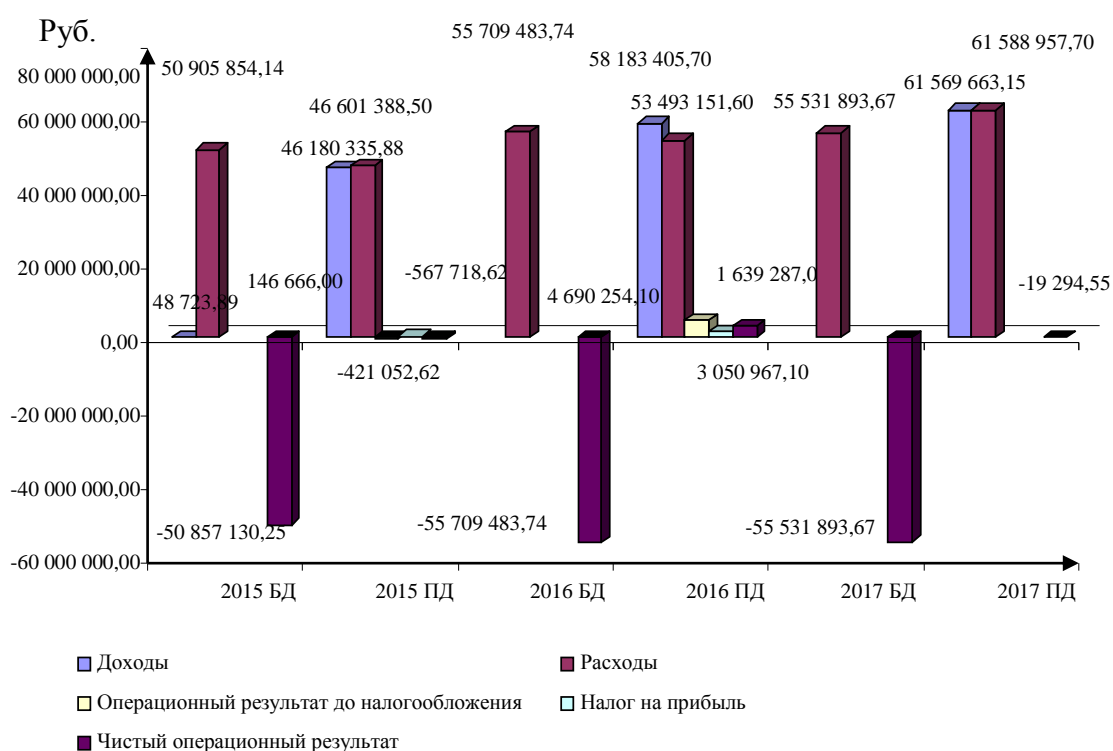


Рисунок 14 – Оценка финансовых результатов деятельности учреждения за 2015 – 2017 гг.

Наибольший прирост основных средств за 2016 год происходил в течение 2015 – 2017 гг. по группе основных средств «Машины и оборудование».

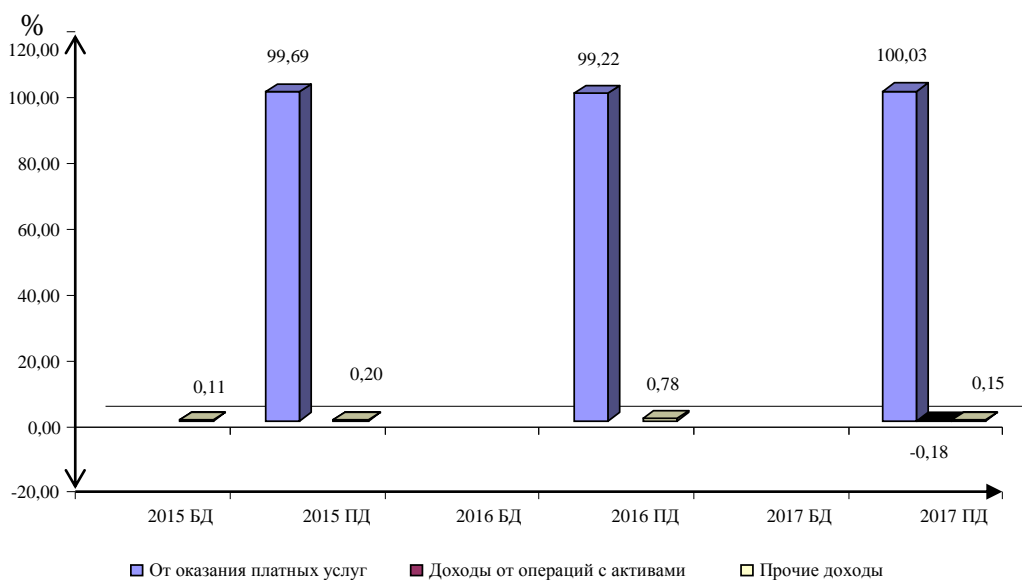


Рисунок 15 – Структура доходов учреждения за 2015 – 2017 гг.

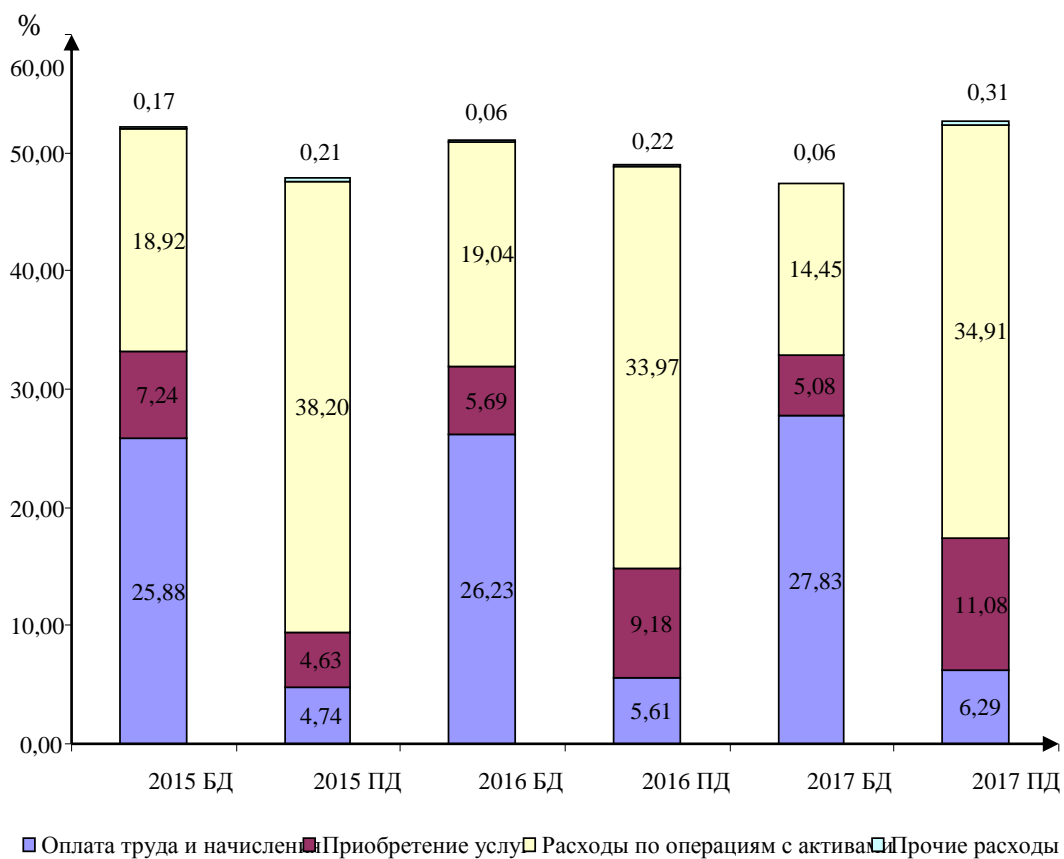


Рисунок 16 – Структура расходов учреждения за 2015 – 2017 гг.

По этой же группе в анализируемом периоде зафиксировано и наибольшее выбытие. Структура основных средств Учреждения представлена в таблице В.9, рисунок 17.

Как видно из расчетов, в течение анализируемого периода большая часть основных средств учреждения приобретена за счет бюджетных средств – 87,21 и 84,72 % на начало и конец периода соответственно. При этом к концу анализируемого периода заметна тенденция к снижению доли бюджетных основных средств и увеличению доли основных средств, приобретенных за счет средств от приносящей доход деятельности – 12,79 и 15,28 % на начало и конец периода соответственно.

В структуре основных средств в анализируемом периоде наибольший удельный вес занимают основные средства по группам: «Жилые помещения» – 55,80 и 53,09 % соответственно, а также «Машины и оборудование» – 13,07 и 15,14 % соответственно. Доля основных средств по другим видам в течение анализируемого периода в общей структуре невелика. В целом изменения, произошедшие за 2015 – 2017 гг. в структуре основных средств Учреждения незначительны.

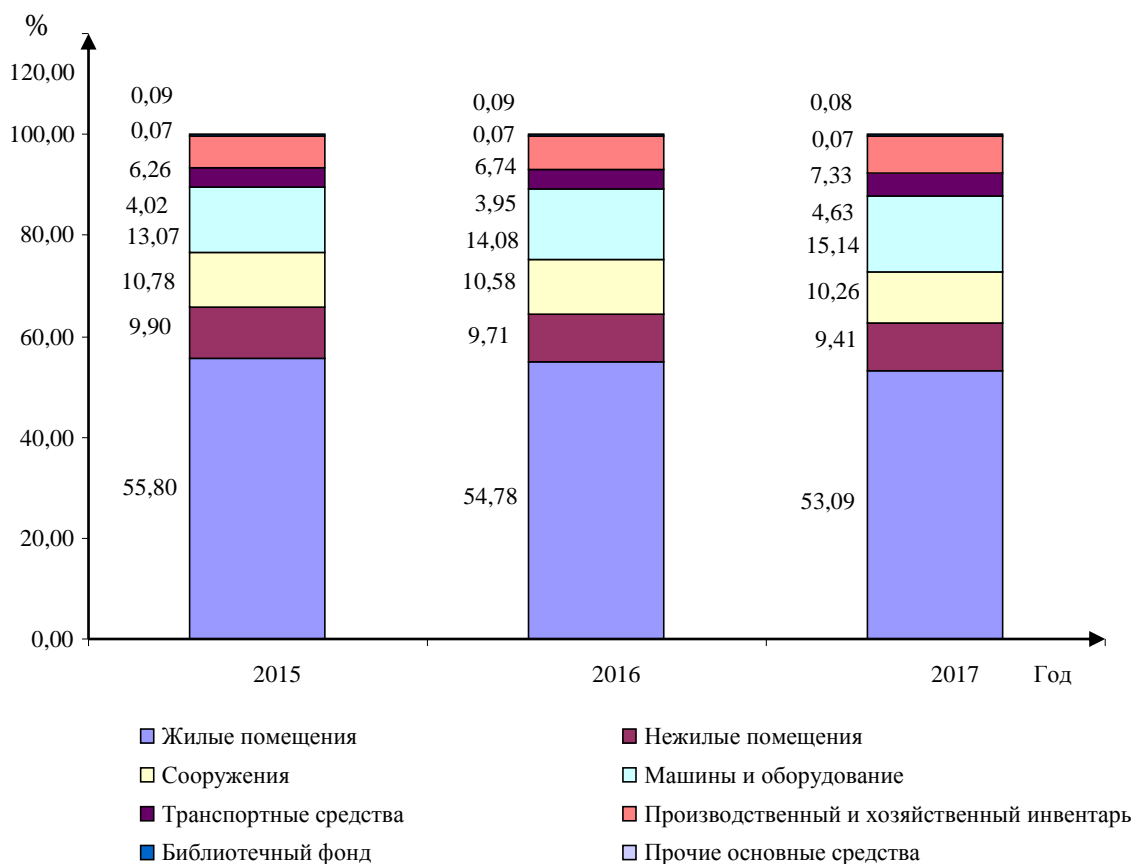


Рисунок 17 – Структура основных средств учреждения за 2015 – 2017 гг.

Анализ сумм начисленной амортизации по основным средствам представлен в таблице В.10. По результатам видно, что за анализируемый период сумма начисленной амортизации возросла с 59 988 965,41 руб. и 66 488 243,64 руб. При анализе уровня амортизации по основным средствам учреждения за 2015 – 2017 гг. – таблица В.11 – видно, что наибольший уровень амортизации имеют следующие группы основных средств: «Здания», «Сооружения» и «Производственный и хозяйственный инвентарь».

В целом же уровень начисленной амортизации за анализируемый период увеличился с 46 до 48 % на начало и конец периода соответственно. При этом за счет интенсивного обновления общий уровень начисленной амортизации в анализируемом периоде не превышает 50 %, что является хорошим показателем – более половины основных средств учреждения являются годными.

Движение основных фондов учреждения за 2015 – 2017 гг. представлено в таблице В.12. При рассмотрении данных, представленных в таблице В.12, видно, что наибольший уровень поступления и выбытия основных средств учреждения зафиксирован в 2017 г., а наименьший – в 2015 г. При этом наибольшее поступление и выбытие в рассматриваемом периоде происходило по группам «Машины и оборудование» и «Производственный и хозяйственный инвентарь».

Показатели движения и состояния основных фондов учреждения за 2015 – 2017 гг. представлены в таблице В.13, рисунок В.2. По результатам расчетов видно, что наибольший уровень поступления (5 %) зафиксирован по итогам 2017 г. В 2017 же г. отмечен и наибольший уровень выбытия (18 %), а также самый высокий коэффициент интенсивности обновления (61 %). За счет влияния данных факторов учреждение имеет к концу рассматриваемого периода высокий уровень годности основных средств (около 52 %).

Затем необходимо проверить соответствие форм отчетности по основным средствам – таблица 2.

Таблица 2 – Проверка соответствия отчетных форм по основным средствам

Баланс учреждения			Пояснительная записка учреждения		
Показатель	Начало года	Конец года	Показатель	Начало года	Конец года
2015 год					
Первоначальная стоимость	133 013 500,55	131 385 343,57	Первоначальная стоимость	133 013 500,6	131 385 343,57
Амортизация	57 104 413,86	59 988 965,41	Амортизация	57 104 413,86	59 988 965,41
Остаточная стоимость	75 909 086,69	71 396 378,16	Остаточная стоимость	75 909 086,69	71 396 378,16
2016 год					
Первоначальная стоимость	131 385 343,57	133 839 386,25	Первоначальная стоимость	131 385 343,6	133 839 386,3
Амортизация	59 988 965,41	63 391 520,78	Амортизация	59 988 965,41	63 391 520,78
Остаточная стоимость	71 396 378,16	70 447 865,47	Остаточная стоимость	71 396 378,16	70 447 865,47
2017 год					
Первоначальная стоимость	133 839 386,25	138 101 190,70	Первоначальная стоимость	133 839 386,3	138 101 190,70
Амортизация	63 391 520,78	66 488 243,64	Амортизация	63 391 520,78	66 488 243,64
Остаточная стоимость	70 447 865,47	71 612 947,06	Остаточная стоимость	70 447 865,47	71 612 947,06

Как видно из таблицы 2, все данные, отраженные как в бухгалтерском балансе, так и в приложении к бухгалтерскому балансу тождественны.

Сверка показателей отчетности с данными Главной книги проведена на основании таблицы 3.

Таблица 3 – Сверка показателей отчетности данным Главной книги

Показатель формы отчетности	Период	Сумма	Данные Главной книги	Период	Сумма
Основные средства на начало	2015 года	133 013 500,55	Сальдо счета 101 на 01.01	2015 года	133 013 500,55
	2016 года	131 385 343,57		2016 года	131 385 343,57
	2017 года	133 839 386,25		2017 года	133 839 386,25
Основные средства на конец	2015 года	131 385 343,57	Сальдо счета 101 на 31.12	2015 года	131 385 343,57
	2016 года	133 839 386,25		2016 года	133 839 386,25
	2017 года	138 101 190,70		2017 года	138 101 190,70
Амортизация основных средств на начало	2015 года	57 104 413,86	Сальдо счета 104 на 31.12	2015 года	57 104 413,86
	2016 года	59 988 965,41		2016 года	59 988 965,41
	2017 года	63 391 520,78		2017 года	63 391 520,78
Амортизация основных средств на конец	2015 года	59 988 965,41	Сальдо счета 104 на 31.12	2015 года	59 988 965,41
	2016 года	63 391 520,78		2016 года	63 391 520,78
	2017 года	66 488 243,64		2017 года	66 488 243,64

Проверка показателей, отраженных в отчетности учреждения с данными его Главной книги показала, что расхождений нет.

Таким образом, по итогам проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

- в 2016 г. по сравнению с 2015 г. стоимость активов и пассивов баланса учреждения сократилась, а по итогам 2017 г. в сравнении с 2016 г., наоборот, возросла;
- большую часть имущества учреждения составляют нефинансовые активы (в частности, основные средства);
- большую часть источников имущества учреждения составляет финансовый результат;

– наибольшее изменение в структуре активов за 2015 – 2017 гг. происходило по нефинансовым активам, в структуре пассивов – по финансовому результату;

– в 2015 – 2017 гг. происходило увеличение доходов и расходов учреждения. При этом основное увеличение данных показателей происходило по приносящий доход деятельности. По итогам 2017 г. учреждением был получен убыток;

– в структуре доходов большую часть занимают доходы от приносящей доход деятельности;

– в структуре расходов наибольшие веса занимают расходы на оплату труда и взносы, а также расходы, связанные с нефинансовыми активами (амортизация основных средств и материальные затраты);

– в 2015 – 2017 гг. происходило постоянное увеличение остатков кредиторской задолженности и снижение дебиторской задолженности. При этом наибольшие остатки – по приносящей доход деятельности, а кредиторская задолженность всегда выше дебиторской;

– в рассматриваемом периоде наибольший прирост основных средств за 2016 год происходил в течение 2015 – 2017 гг. по группе основных средств «Машины и оборудование». По этой же группе в анализируемом периоде зафиксировано и наибольшее выбытие;

– большая часть основных средств учреждения приобретена за счет бюджетных средств. При этом к концу анализируемого периода заметна тенденция к снижению доли бюджетных основных средств и увеличению доли основных средств, приобретенных за счет средств от приносящей доход деятельности – 12,79 и 15,28 % на начало и конец периода соответственно;

– в структуре основных средств в анализируемом периоде наибольший удельный вес занимают основные средства по группам: «Жилые помещения», а также «Машины и оборудование»;



- доля основных средств по другим видам в течение анализируемого периода в общей структуре невелика. В целом изменения, произошедшие за 2015 – 2017 гг. в структуре основных средств учреждения незначительны;
- за анализируемый период сумма начисленной амортизации значительно возросла;
- наибольший уровень амортизации имеют следующие группы основных средств: «Здания», «Сооружения» и «Производственный и хозяйственный инвентарь»;
- в целом же уровень начисленной амортизации за анализируемый период увеличился с 42 до 48 %;
- наибольший уровень поступления и выбытия основных средств Учреждения зафиксирован в 2017 г., а наименьший – в 2015 г.;
- наибольшее поступление и выбытие происходило по группам «Машины и оборудование» и «Производственный и хозяйственный инвентарь»;
- учреждение имеет к концу рассматриваемого периода высокий уровень годности основных средств (около 52 %).

### **2.3 Применяемые стратегия и тактика конкурентной борьбы**

Охранные услуги представляют собой ряд мероприятий по обеспечению безопасности предприятий и граждан. Под данное определение попадают муниципальные предприятия и объекты частной собственности. На сегодняшний день существует много частных компаний и государственных (муниципальных) учреждений, которые предоставляют все виды охранных услуг.

В данных компаниях и учреждениях работает только квалифицированный персонал. Охрану осуществляют по индивидуальным схемам, соответствующие уровню безопасности, а также оперативной обстановке. На сегодняшний день УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО

ВНГ России по Томской области» осуществляет, в основном, следующие виды охранных услуг:

1) Охрана административных зданий, образовательных учреждений, учреждений здравоохранения, социального обслуживания населения, культуры и спорта;

2) Охрана квартир, гаражей, коттеджей, частных домовладений, подъездов жилых домов многоквартирной застройки, СНТ, ГСК, коттеджных поселков;

3) Охрана объектов и имущества юридических лиц (магазинов, офисов, торговых центров и т.д.);

4) Физическая охрана

Расчет стоимости охранных услуг. При подготовке объекта к взятию под охрану учитывается максимальное количество факторов, которые влияют на безопасность, и от которых будет зависеть стоимость услуг. Стоимость охранных услуг зависит от многих факторов, например:

1) зарплаты сотрудников;

2) аренды помещения;

3) оплаты коммунальных платежей.

Иногда потенциальные клиенты удивлены, что, по их мнению, охранные услуги стоят слишком дорого. В таких случаях УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» старается пойти навстречу клиентам, и максимально снизить стоимость охранных услуг.

В целом же, цена на предоставляемые услуги определяются исходя из сложности охраняемого объекта. Конечная стоимость услуг и список обязательств предоставляются клиенту для изучения. Некоторые детали могут оговариваться дополнительно, и в случае разногласий в протокол вносятся поправки.

При получении от УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» услуг по охране объекта клиент оценивает качество по определенным критериям.

На сегодняшний день в УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» приняты следующие оценки предоставленных охранных услуг:

- 1) высокий профессионализм и опыт в сегменте рынка охранных услуг;
- 2) достаточный уровень в партнерских отношениях;
- 3) возможность возмещения потерь;
- 4) репутация и кредитоспособность учреждения;
- 5) уважительное отношение персонала УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»;

С учетом сказанного, сильные и слабые стороны деятельности учреждения можно свести в таблицу 4.

Таблица 4 – Сильные и слабые стороны деятельности УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Хорошая техническая оснащенность 2. Грамотный персонал 3. Широкая клиентская база 4. Наличие ценовой политики 5. Широкая известность среди клиентов (бренд)	1. Отсутствие стратегии развития на рынке охранных услуг 2. Отсутствие стратегии конкуренции 3. Нет исследований рынка охранных услуг 4. Текучесть кадров, особенно низовые категории

Перечисленные сильные и слабые стороны деятельности УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» оказывают влияние на конкурентное положение на рынке охранных услуг, открывая для организации как новые возможности, так и новые угрозы – таблица 5.

Таблица 5 – Возможности и угрозы деятельности УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»

Возможности	Угрозы
1. Расширение сферы оказываемых услуг 2. Выход на новые рынки 3. Модернизация и техническое перевооружение 4. Рост квалификации и профессионализма сотрудников	1. Объединение нескольких конкурентов 2. Изменение предпочтений клиентов 3. Негибкая ценовая политика 4. Негибкая кадровая политика 5. Техническое отставание от конкурентов

На основании данных таблиц 4 – 5 составим матрицу SWOT-анализа – таблица 6.

Таблица 6 – Матрица SWOT-анализа для УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»

	Возможности: 1. Расширение сферы оказываемых услуг 2. Выход на новые рынки 3. Модернизация и техническое перевооружение 4. Рост квалификации и профессионализма сотрудников	Угрозы: 1. Объединение нескольких конкурентов 2. Изменение предпочтений клиентов 3. Негибкая ценовая политика 4. Негибкая кадровая политика 5. Техническое отставание от конкурентов
Сильные стороны: 1. Хорошая техническая оснащенность 2. Грамотный персонал 3. Широкая клиентская база 4. Наличие ценовой политики 5. Широкая известность среди клиентов	Сила и возможности Хорошая техническая оснащенность и грамотный персонал помогут расширить сферы деятельности и выйти на новые рынки Широкая известность среди клиентов поможет расширить их список Грамотная ценовая политика при модернизации и росте профессионализма персонала позволят завоевать новые рыночные ниши	Сила и угрозы Хорошая техническая оснащенность и грамотный персонал помогут удержать клиентов даже при условии объединения нескольких конкурентов Неверная и негибкая ценовая политика приведет к потере части клиентов Техническое отставание и отток персонал приведут конкурентов к победе
Слабые стороны: 1. Отсутствие стратегии развития на рынке охранных услуг 2. Отсутствие стратегии конкуренции 3. Нет исследований рынка охранных услуг 4. Текучесть кадров, особенно низовые категории	Слабость и возможности Разработка четкой и продуманной стратегии конкурентной борьбы позволит обойти конкурентов и развиваться как на старых, так и на новых рыночных нишах Вкладывание средств в развитие персонала позволит снизить отток наиболее ценных кадров	Слабость и угрозы Отсутствие стратегии на рынке поможет объединившимся конкурентам отнять у организации часть рынка Отсутствие данных по исследованиям рынка не позволят принимать грамотные решения по перечню оказываемых услуг и расценкам на них

Выводы по второй главе.

Из проведенного анализа видно, что для того, чтобы побеждать конкурентов, учреждению необходимо:

- 1) постоянно быть в курсе всех изменений, происходящих не только на областном, но и на общероссийском рынке охранных услуг;
- 2) проводить политику гибких цен;
- 3) проводить политику по сохранению имеющегося кадрового потенциала и его росту;
- 4) иметь стратегию и выстроенный в соответствии с ней план конкурентной борьбы.

При этом игроки рынка охранных услуг могут использовать следующие приемы конкурентной борьбы, находящиеся вне рамок деловой этики и честного ведения бизнеса – таблица 7.

Таблица 7 – Применяемые на рынке охранных услуг нечестные методы конкурентной борьбы

Наличие в действиях участника рынка охранных услуг признака нечестной конкурентной борьбы	УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»	ООО «Барс»	Иные, более мелкие игроки рынка охранных услуг Томской области
Демпинг по ценам	-	-	+
Использование служебного положения	+	-	+
Угрозы от конкурентов, намеки, ложная информация	-	-	+
Переманивание персонала	+	+	+

Прежде всего, это демпинг. Под ним понимают необоснованное занижение цен до уровня, который не обеспечивает качественное выполнение охранной услуги. Цена ниже минимального уровня говорит о неизбежности нарушений исполнителем трудового или налогового законодательства. Игроки, поступающие так на рынке, вынуждают коллег действовать так же, и разрушают рынок. Должна быть определена минимальная цена поста, учитывающая прожиточный минимум региона,

налоги и т.д. Все, что предлагается на рынке ниже этой цены должно проверяться налоговыми органами.

В пультовой охране занижение цен, если оно достигается сокращением затрат на реагирование, уменьшением числа экипажей – это обман клиента. Фактически, реагирование осуществляться не будет, а значит и услуга заведомо не будет предоставлена.

Использование участниками рынка служебного положения. Попытка задействовать «связи» во властных органах. Сюда же можно отнести и использование административного ресурса, например, – инициация каких-либо проверок.

В целом, можно сказать, что как таковая стратегия конкурентной борьбы у УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» отсутствует, и требуется ее разработка.

При этом стратегия конкурентной борьбы должна:

- 1) разрабатываться на долгосрочной основе (3 – 5 лет);
- 2) иметь возможность пролонгации;
- 3) быть достаточно гибкой для того, чтобы ее можно было своевременно корректировать под изменяющуюся конъюнктуру рынка;
- 4) воплощаться в конкретном плане (тактике) реализации данной стратегии.

### **3 Стратегия повышения конкурентоспособности в условиях рынка услуг охраны на примере УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»**

#### **3.1 Организационный механизм стратегии УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»**

При формировании стратегии конкурентной борьбы на рынке охранных услуг руководству УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» необходимо учитывать следующие важные факторы, влияющие на данный рынок:

1. Темпы роста российского рынка охранных услуг составляют около 10 % в год.

2. Эксперты прогнозируют укрупнение рынка, его дальнейшую сегментацию по видам услуг и активное внедрение новых технологий, особенно в сфере пультовой охраны.

3. Государство одновременно является и игроком рынка, и его регулятором – на рынке, кроме коммерческих компаний, присутствует крупнейший игрок – вневедомственная охрана (в том числе и УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»). Представители данного сектора рынка охранных услуг имеют законодательно закрепленные конкурентные преимущества (в области вооружения, отступлений от правил дорожного движения, прав по применению мер принуждения).

4. Сравнительно недавние поправки в законе, касающиеся пультовой охраны, а именно определяющие обязательную необходимость охранной структуре иметь в наличии огнестрельное оружие, заставили пересмотреть баланс сил охранных организаций на рынке. Это, прежде всего, привело к

выходу из бизнеса малых игроков и, как следствие, к их поглощению более крупными структурами.

5. Эксперты отмечают, что происходит структуризация рынка по видам оказываемых услуг, то есть уход от универсальности в сторону сужения специализации. Все больше охранных компаний делают одно из направлений деятельности основным, остальные – обеспечивающими.

6. Также наблюдается расширение географии оказания услуг, как собственными силами, так и путем объединения усилий с организациями-партнерами.

7. Рынок охранных услуг является высоко конкурентным, поэтому цены на услуги практически не растут и клиентам предлагают все больше опций за те же деньги. По оценкам экспертов, наиболее востребованными охранными услугами сегодня являются пультовая централизованная охрана и физическая охрана объектов.

8. Стоимость охранных услуг на 80 % зависит от фонда заработной платы сотрудников охраны и, соответственно, выплат во внебюджетные фонды.

9. Доля государственных структур постепенно будет сокращаться. Охранные мобильные приложения станут все более функциональными.

10. К основным проблемам рынка, которые продолжают оставаться актуальными для рынка еще в течение 3 – 5 лет, следует отнести:

1) несовершенство законодательства, регулирующего деятельность частных охранных структур;

2) на рынке есть большая проблема с дебиторской задолженностью (что подтверждается данными таблицы В.4). Особенно это касается услуг пультовой (технической) охраны. В некоторых случаях уровень дебиторской задолженности достигает 40 – 50 %.

3) наиболее серьезная проблема – снижение качества охранных услуг. Недобросовестная конкуренция сопровождается демпингом и приводит к падению уровня сервиса;



4) специфической чертой российского рынка охранных структур является наличие в нем обширной сферы теневых и неформальных отношений.

С учетом сказанного, стратегия конкурентной борьбы для УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» в среднесрочной перспективе (2018 – 2020 гг.) должна основываться на следующем – рисунок 18.

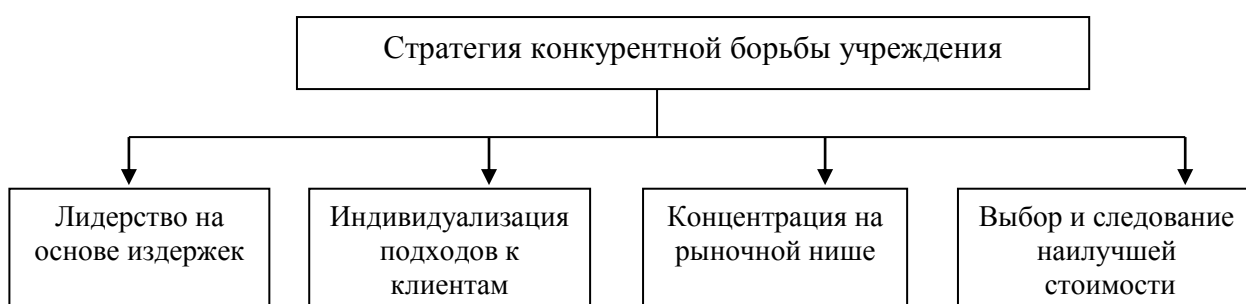


Рисунок 18 – Основные положения стратегии конкурентной борьбы

УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» на 2018 – 2020 гг.

Для УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»:

1. Конкурентная стратегия лидерства на рынке охранных услуг подразумевает создание такого устойчивого преимущества перед конкурентами, которое позволило бы оказывать клиентам услуги по охране по ценам, основанным на минимальных издержках, что, вкуче с широкой известностью учреждения как давнего и надежного игрока рынка, позволит привлекать больше клиентов.

2. Следование стратегии уникальности означает последовательность выполнения действий, направленных на то, чтобы в глазах клиентов (уже имеющих и потенциальных) услуги, оказываемые учреждением, выгодно (по цене и качеству) отличались от услуг конкурентов. Этого можно добиться только:

- 1) на основе изучения потребностей клиентов;

2) предоставление клиентам всей необходимой информации. При этом такая информация должна быть предоставлена клиентам в удобной для них форме.

3. Стратегия концентрации на рыночной нише предполагает, что учреждение должно сосредоточиться на действительно важных для себя сегментах рынка охранных услуг. Рассмотрим структуру выручки по видам оказываемых услуг – таблица 8.

Таблица 8 – Распределение доходов учреждения по видам оказываемых услуг

Виды оказываемых услуг	Период, руб.			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Пультовая охрана	24945200,65	30877933,4	34645249,45	53,96	53,07	56,27
в том числе:						
предприятий и организаций	13693047,5	16157531,76	17621237,59	29,62	27,77	28,62
частных домов и квартир	11252153,15	14720401,64	17024011,86	24,34	25,30	27,65
Физическая охрана	19619612,97	25147100,68	25939299,09	42,44	43,22	42,13
в том числе:						
дневной пост (вооруженный)	3753799,653	4346533,139	5368874,627	8,12	7,47	8,72
дневной пост (невооруженный)	12560435,54	16896461,02	18624823,1	27,17	29,04	30,25
круглосуточный пост	975433,1611	1344036,672	683423,261	2,11	2,31	1,11

Как видно из таблицы 8, в течение последних трех лет учреждение основной свой доход получало от оказания услуг: 1) пультовой охраны; 2) физической охраны.

Несмотря на то, что в Томской области охранные предприятия оказывают и иные виды услуг (Приложение Б), для УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» их доля либо невелика в структуре доходов, либо такие услуги учреждением вовсе не оказываются.

3. Стратегия концентрации на рыночной нише в УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» должна строиться именно на тех видах услуг, доля которых в общей сумме годового дохода наиболее велика. Для определения рыночной ниши и отслеживания ее динамики ежегодно следует:

- 1) проводить анализ подобный тому, что представлен в таблице 8;
- 2) следить и за последними тенденциями и изменениями на рынке охранных услуг:
  - какие новые услуги появляются;
  - какие услуги предлагаются / не предлагаются конкурентами;
  - какие услуги в силу развития технического прогресса перестают / вскоре перестанут быть актуальными;
- 3) предлагать данные услуги по цене и качеству лучше, чем это делают конкуренты.

4. Следование стратегии наилучшей стоимости означает, то, что клиентам следует предлагать услуги по цене, больше их реальной стоимости путем разумного сочетания низких затрат и дифференциации качества данных услуг. На практике это означает, что клиентам следует предлагать услугу не по усредненной для всех цене, а должна быть определенная «вилка» цен. Цена на оказываемую услугу должна рассчитываться на основе индивидуального подхода к каждому клиенту и его потребностей. Возможно, клиенту не нужен «полный пакет» опций, включаемых в ту, или иную услугу. В таком случае, клиент вправе претендовать на снижение расценок за услугу. В ином случае, клиенту требуется немного больше того, что включено в пакет опций по той или иной услуге. В данной ситуации учреждение может несколько увеличить цену на оказываемую услугу.

В целом же, при проведении переговоров с клиентом и согласовании с ним цен на услуги, учреждению следует использовать такой простой, но очень эффективный инструмент, как таблицы сравнительного анализа.

В конкурентной борьбе они используются в двух случаях:

1. 1. У компании есть конкурентное преимущество, но клиенты по каким-либо причинам не могут его оценить. В данном случае особая нагрузка ложится на плечи продавцов – они должны не только понимать, в чем основная «фишка» компании, но и простым понятным языком донести эту информацию до клиента. Руководителю в свою очередь следует организовать данную помощь для персонала.

2. У компании нет конкурентного преимущества. Или оно потускнело на фоне новых предложений. Или оно существует только для определенного небольшого сегмента. В этом случае ситуация более сложная, и она требует в первую очередь управленческих решений. И здесь руководителю важно воспользоваться помощью продавцов.

Наиболее распространенной является первая ситуация, когда для потенциального клиента предложение компании является выгодным, но продавцы не догадываются об этом. Такие продавцы могут старательно описывать имеющийся товар / услугу, но при первом же замечании «а вот у компании «N» цены ниже» впадают в ступор или судорожно предлагают встречные скидки.

В случае с УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» таблица сравнительного анализа, например, по такой услуге, как пультовая охрана, может иметь следующий вид – таблица 9.

Сформулировав критерии, связанные с выгодами клиента, следует сравнить свою позицию с позицией конкурента, используя 5-тибальную шкалу. Подсчитываются общие баллы. При условии, что баллы в таблице 9 соответствуют реальности, в переговорах с потенциальными клиентами, можно быстро дать им ответ на вопросы: «А чем вы лучше?» и/или «Почему ваши расценки выше?».

Таблица 9 – Таблица сравнительного анализа для УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» (направление деятельности – пультовая охрана)

Выгоды	Критерии	УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»	Конкуренты
Снижение затрат клиента на охранные услуги	Цена	4	5
	Уровень претензий по качеству услуг	5	2
Время монтажа охранной сигнализации	Более короткие сроки установки оборудования без снижения качества	5	5
Качество оборудования	Возможность поломки оборудования сведена к минимуму	5	4
Удобство использования	Простота использования	5	4
Итого баллов		24	20

При следовании данной стратегии руководству учреждения также следует понять следующее. Многие воспринимают идею предложения услуг (товаров) по более низкой цене как реальный инструмент конкуренции. Однако в большинстве случаев дешевый товар / услуг продаются хуже, чем дорогой, если только рынок не является эластичным. Основная масса рынков в нашей стране – неэластичные (в том числе и рынок охранных услуг). Вместе с менталитетом россиян, это свойство рынков приводит к тому, что в большом количестве продаются не самые дешевые и даже не средние по цене товары, а именно самые дорогие из тех, которые клиент может себе позволить.

В соответствии с представленной стратегией конкурентной борьбы, план тактических действий УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» будет иметь следующий вид:

1. Пересмотр методологии ценообразования:
  - в сторону индивидуализации работы с каждым клиентом;

– созданиевилки цен на оказываемые услуги по градации: минимум услуг, стандартная услуга, улучшенный вариант услуги.

## 2. Разработка программы снижения затрат на оказываемые услуги:

– анализ структуры затрат по элементам затрат;

– использование маржинального анализа, то есть затраты должны быть рассмотрены не как что-то абстрактное, а в связке «доходы по услуге, затраты на услугу, маржинальный доход на тот или иной вид услуги». Такой подход позволит повысить качество и информативность анализа и должен быть использован при формировании цен на услуги;

– необходимо, чтобы программа снижения затрат не сводилась, в основном, к сокращению численности персонала (что, безусловно, ведет к снижению затрат на оплату труда и взносов во внебюджетные фонды, но ведет при этом к снижению качества оказываемых услуг и снижению мотивации персонала).

## 3. Усиление работы по продвижению услуг учреждения.

Следует развивать сферу взаимодействия с имеющимися и пока потенциальными клиентами в разном коммуникационном формате. Следует научиться максимально эффективно рассказать об оказываемых учреждением услугах.

Как правило, процесс приобретения товаров / услуг проходит следующие стадии: 1) осведомленность о продукте, 2) знание о продукте, 3) интерес к продукту и 4) покупка продукта. И для того, чтобы клиент приобрел услуги именно в УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области», следует присутствовать во всевозможных точках, где клиент может взаимодействовать с учреждением. Например, он увидел рекламный баннер, потом прочитал статью, потом загуглил, перешел на сайт – и заказал услугу. В деловой литературе это называется ассоциированные конверсии или многоканальная последовательность.

В основном, для этих целей используются PR-каналы. Однако следует отметить, что наибольший эффект достигается за счет привлечения трафика

через все доступные каналы коммуникации: поисковые системы, рекламу в социальных сетях и в офлайн.

Возможные каналы взаимодействия с клиентами следующие:

1. Экспертные публикации.

На начальном этапе следует подготовить список перспективных СМИ. Это должен быть не просто список с контактами, а таблица с необходимыми критериями и метриками, позволяющими анализировать эффективность публикаций, например:

1) название СМИ и ссылка на сайт;

2) целевая аудитория: для кого пишет издание;

3) посещаемость в месяц. Ее можно посмотреть в LiveInternet, на pr-су, запросить в редакции скриншоты из «Яндекс.Метрики», Google Analytics или найти эту информацию в медиаките: обычно данные по посещаемости там есть;

4) социальные сети и их охват: наличие групп и количество участников;

5) возможность бесплатного / платного размещения контента и условия;

6) дополнительные возможности и условия: размещение вакансий, информации о компании, пресс-релизы, комментарии экспертов.

После выбора СМИ, написания статьи и ее размещения там публикацию нельзя бросать.

Необходимо составить список мер, которые помогут привлечь внимание потенциальных клиентов к контенту учреждения, поэтому следует:

1) шарить публикацию в Сети, особенно в социальных сетях;

2) запустить рекламу на статью, охватывающую целевую аудиторию учреждения;

3) публиковать статьи про охрану в блогах;

4) размещать публикацию в других СМИ, где не требуется уникальный контент. Например, на многих площадках есть раздел «Блоги

компаний», и там допускается размещение неуникальных текстов. Таким образом, можно получить дополнительный охват, узнаваемость и возможность получить клиентов;

5) добавлять публикацию в рассылку.

## 2. Участие в конференциях и выставках

К живому человеку, который стоит перед клиентом, он испытывает больше доверия, нежели к коммерческому предложению от компании или к статье. Именно поэтому конференции – отличный способ привлечь новых клиентов и еще раз напомнить о себе. С этой целью можно направлять докладчиков на различные конференции, выкупить место для стенда.

## 3. Организовывать семинары и вебинары.

Здесь поможет составленный ранее список СМИ, которые размещают пресс-релизы, таргетированная реклама, рассылки и при необходимости контекстная реклама.

## 4. Кросс-маркетинг

Порой потенциальные клиенты находятся ближе, чем кажется. Если провести анализ взаимодействия с партнерами учреждения, то, возможно, некоторые из них будут готовы сотрудничать на бартерной основе.

Это же касается и уже имеющихся клиентов. Следует проанализировать – как учреждение и клиент могут еще быть друг другу полезны. Возможно у клиентов УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» b2b-бизнес.

## 5. Участие в конкурсах и рейтингах

В каждом бизнесе есть свои конкурсы и рейтинги. Участвовать в различных конкурсах и рейтингах нужно для:

1) привлечения новых клиентов;

2) для лояльности текущих клиентов. Всем приятно, когда услуги предоставляет компания, являющаяся одной из лучших в отрасли;



3) для HR-брендинга. Многие работодатели получают резюме, в которых соискатель говорит о том, что прочитал статью или увидел данные рейтинга, поэтому хочет работать именно у данного работодателя;

4) лояльность текущих сотрудников. Каждому хочется работать в «крутой» компании, поэтому персонал всегда положительно реагирует на победы.

Таким образом, для того, чтобы повысить узнаваемость бренда и привлечь новых клиентов, необходимо взаимодействовать с ними посредством разных каналов и на различных этапах принятия решения. Кроме главной цели – продаж, это помогает:

- 1) привлечь новых сотрудников – HR;
  - 2) привлечь новых партнеров – продажи и PR;
  - 3) повысить лояльность уже существующих клиентов и партнеров;
  - 4) повысить узнаваемость среди клиентов и конкурентов – PR.
4. Улучшение функционала сайта учреждения.

Фактически, официальный сайт УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» является и продающим сайтом. Однако данный сайт несет много информации о самом учреждении, но слишком мало информации для клиентов, которые могут из данного сайта почерпнуть для себя только следующее:

- 1) контактные номера (без указания часов работы данных должностных лиц);
- 2) вкладку «Оставьте заявку» – рисунок 20;
- 3) каталог с перечнем оказываемых услуг и тем более расценок на них – отсутствует;
- 4) личный кабинет для клиентов – отсутствует.

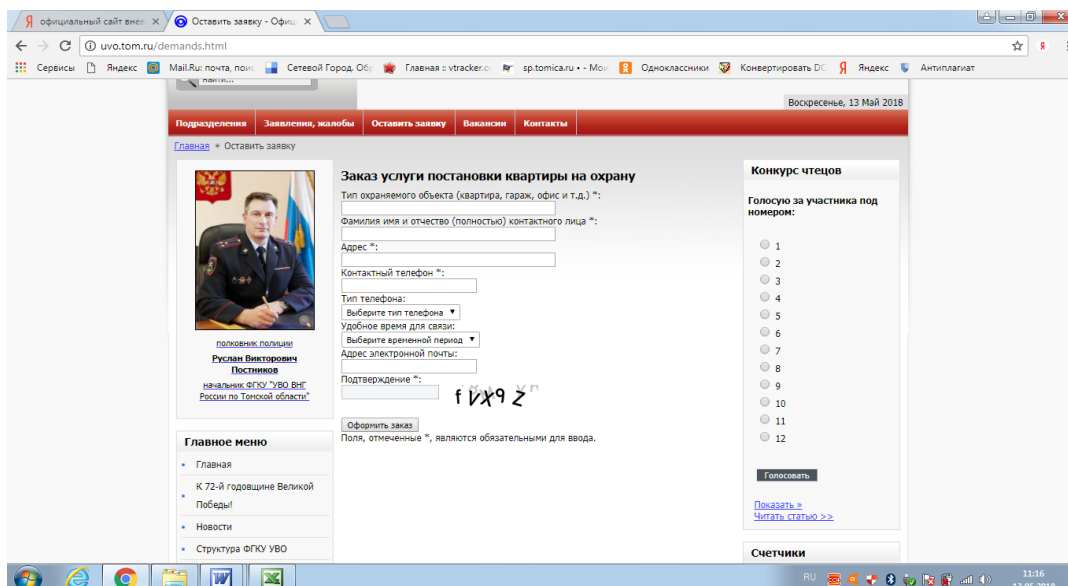


Рисунок 19 – Внешний вид сайта учреждения

Ни о каком сервисе для клиента в данном случае речь не идет. Вместе с тем, в современном мире продвижение и продажа своих продуктов и взаимодействие с покупателями невозможны без использования продающего сайта. Большинство охранных компаний, как по России в целом, так и по Томской области, как крупные игроки рынка охранных услуг, так и малые компании имеют продающие сайты. У УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» его фактически нет.

Поэтому следует в краткосрочной перспективе:

1) либо разработать новый продающий сайт (что не рационально, так как потенциальные клиенты при запросе через любой поисковик могут зайти не на ту версию сайта);

2) либо усовершенствовать имеющийся сайт под современные требования рынка и удобство клиентов.

В любом случае, при перестройке сайта учреждения необходимо придерживаться следующих принципов:

1) руководствоваться принципом Парето: реализовывать самое простое и эффективное в первую очередь. Только когда есть реально

работающий сайт в рамках текущих ожиданий клиентов, можно приступать к аккуратным экспериментам с новыми инструментами и идеями;

2) не нужно сразу же при запуске обновленного сайта пытаться выделиться среди конкурентов принципиально новым подходом к его построению и дизайну. Не следует создавать посетителям дискомфорт какими-то лишними и новомодными решениями;

3) на старте перепроектирования следует ориентироваться на рядовой сайт охранного предприятия, и полностью отталкиваться от потребностей клиента, особенностей продукта и рынка, а также схемы продаж;

4) на сайте должны появиться следующие инструменты: «Информация об оказываемых услугах», « Консультации»;

5) чем больше коммуникаций с целевой аудиторией будет перенесено на сайт, тем ниже будут затраты, например, на человеческий капитал (работники специального подразделения УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области», отвечающие за контакт с клиентами);

б) использование удерживающей информации:

- полезный блог;
- вебинары;
- новости учреждения (возможны и в виде рассылки);
- форум;

7) использование дополнительных сервисов:

- личный кабинет.

### 3.2 Расчет затрат на реализацию и эффективности предлагаемой стратегии

С учетом приведенных в параграфе 3.1 стратегии и тактики действий, для их реализации от организации потребуются следующие мероприятия и затраты – таблица 10.

Таблица 10 – План выполнение предложенной стратегии конкурентной борьбы и эффект от ее реализации

Мероприятия	Кто будет выполнять	Ожидаемый эффект			
		комментарий	значение	откл. от 2017 г.	
				абсол.	отн. %
Пересмотр ценовой политики	Отдел финансов	1) формирование «вилки» цен; 2) рост доходов на 5 - 10 %, руб.	64 648 146	3078483	5,00
Разработка программы сокращения затрат	Кадровая служба	1) сокращение численности персонала, чел.	12	12	5,58
	Отдел финансов	2) сокращение затрат на оплату труда, руб.	1 579 636	1 579 636	5,58
		3) сокращение затрат на взносы во внебюджетные фонды, руб.	477 050	477 050	3,48
		4) сокращение затрат на амортизацию, руб.	228 046	228 046	5,00
Мероприятия	Кто будет выполнять	Ожидаемый эффект			
		комментарий	значение	откл. от 2017 г.	
				абсол.	отн. %
		5) сокращение материальных затрат, руб.	3 727 183	3 727 183	7,00
6) сокращение прочих затрат, руб.	774 397	774 397	4,00		
Разработка программы по продвижению услуг	Отдел по работе с клиентами	1) участие в выставках	-120 000	-119 999	-
		2) публикации в СМИ	-180 000	-180 000	-
		3) участие в конкурсах и рейтингах	-60 000	-60 000	-

Продолжение таблицы 10

Перепроектирование сайта	Сторонние специалисты	Оформление договора на оказание услуг по перепроектированию сайта	-520 000	-519 999	-
Итого				10744795	
в том числе:					
прирост доходов				3 078 483	
экономия расходов				6 786 312	
прирост расходов				-880 000	

Из таблицы 10 видно, что от предложенных мероприятий экономический эффект уже в первый год реализации стратегии будет положительным, и превысит 10 млн. руб.

Получение дополнительной прибыли связано с:

- 1) ростом доходов от оказания услуг;
- 2) экономии на расходах;
- 3) возникновении дополнительных расходов.

Рост доходов от оказания услуг связан с:

- 1) использованием «вилки» цен, что позволит:
  - увеличить сумму доходов по уже имеющимся клиентам (за счет роста цен на услуги);
  - отсеять низкорентабельных клиентов и повысить число высокорентабельных клиентов;
- 2) увеличить сумму доходов за счет привлечения в результате выполнения последних двух пунктов программы программ по продвижению и улучшению сайта новых клиентов.

Снижение затрат на оказание услуг будет включать в себя:

- 1) сокращение численности персонала, обязанности которых можно без потери качества услуг распределить между остальными работниками или автоматизировать;
- 2) сокращения за счет снижения фонда оплаты труда взносов во внебюджетные фонды;

3) сокращения амортизационных отчислений за счет:

- использования уже имеющегося оборудования;
- избавления от неиспользуемого или нецелесообразного в использовании оборудования, по которому еще нет 100 % износа;

4) снижение материальных затрат связано с такими мероприятиями как:

- пересмотр норм расходования ГСМ, спецодежды, канцтоваров, хозяйственных материалов;
- приобретением материалов только на аукционах (где можно сэкономить на цене);

5) снижение прочих расходов связано с сокращением затрат на:

- представительские расходы;
- расходы на командировки;
- транспортных расходов;
- прочих накладных расходов на содержание административного аппарата.

Расходы на продвижение, наоборот, возрастут. Так, следующие ежемесячные расходы:

- 1) на участие в выставках – по 10 тыс. руб.;
- 2) на публикации в СМИ – по 15 тыс. руб.;
- 3) на участие в конкурсах и рейтингах – по 5 тыс. руб.

Наиболее значительными являются затраты на перепроектирование сайта – 520 тыс. руб. Работы по перепроектированию сайта займут достаточное количество времени. Собственных специалистов у учреждения на проведение таких работ нет, поэтому по договору будет данная работа выполняться специалистами специализированной фирмы. Средняя цена за подобные услуги колеблется в пределах 350 – 500 тыс. руб. При этом 20 тыс. руб. планируется потратить на получение консультационных услуг от специалистов по подбору разработчиков сайтов.

Из изложенного видно, что все тактические действия в рамках предложенной к реализации стратегии конкурентной борьбы взаимосвязаны между собой:

1) рост доходов возможен за счет получения «вилки» цен, а также привлечения дополнительных клиентов;

2) все мероприятия по продвижению тесно взаимосвязаны с возможностью посещения заинтересованными клиентами сайта учреждения;

3) снижение уровня затрат позволит учреждению без снижения качества предложить своим действующим и потенциальным клиентам услуги по более низким ценам, чем есть у конкурентов;

4) использование «вилки» цен позволит отсеять низкорентабельных конкурентов, на которых учреждению не придется тратить ресурсы (материальные, финансовые, трудовые).

Выводы по третьей главе.

По результатам рассмотрения деятельности учреждения на рынке услуг охраны в целях совершенствования применяемой стратегии конкурентной борьбы УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» были предложены:

1) обновленная стратегия конкурентной борьбы, учитывающая специфику рынка услуг охраны и перспектив развития данного рынка, а также места учреждения на данном рынке;

2) план-программа мероприятий, направленных на реализацию предлагаемой стратегии.

Предлагаемая стратегия конкурентной борьбы опирается на следующее: 1) лидерство на основе издержек; 2) индивидуальный подход к каждому клиенту; 3) концентрация на определенных рыночных нишах (сегментах рынка услуг охраны); 4) выбор и следование наилучшей стоимости.

В соответствии с предлагаемой стратегией, план ее выполнения включает в себя следующие практические действия: 1) создание «вилки» цен;

2) разработка и выполнение программы снижения затрат; 3) активизация работы по продвижению услуг учреждения на рынке, рост у действующих и потенциальных клиентов уровня знаний и осведомленности об учреждении и его услугах; 4) оптимизация работы продающего сайта.

Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий показывает, что чистый доход учреждения может, при условии их выполнения, увеличиться более, чем на 10 млн. руб. уже в первый год.



## 4 Корпоративная социальная ответственность

### ЗАДАНИЕ ДЛЯ РАЗДЕЛА «СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»

Студенту

<b>Группа</b>	<b>ФИО</b>
3-3БЗБ1	Куйбасову Ербулат Булатович

<b>Школа</b>	Инженерного предпринимательства	<b>Направление/специальность</b>	38.03.01 Экономика, профиль «Экономика»
<b>Уровень образования</b>	Бакалавр		

<b>Исходные данные к разделу» Социальная ответственность»</b>	
<p><i>1. Описание рабочего места (рабочей зоны, технологического процесса, используемого оборудования) на предмет возникновения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- вредных проявлений факторов производственной среды (метеоусловия, вредные вещества, освещение, шумы, вибрация, электромагнитные поля, ионизирующие излучения)</li> <li>- опасных проявлений факторов производственной среды (механической природы, термического характера, электрической, пожарной природы)</li> <li>- негативного воздействия на окружающую природную среду (атмосферу, гидросферу, литосферу)</li> <li>- чрезвычайных ситуаций (техногенного, стихийного, экологического и социального характера)</li> </ul>	<p>1. Рабочее место помощника главного бухгалтера. Основная работа за ПК. Вредные и опасные факторы: 1) вредное электромагнитное излучение; 2) поражение электрическим током. Минимальная возможность для возникновения чрезвычайных ситуаций.</p> <p>Исходные данные для составления раздела:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Федеральное законодательство в сфере охраны труда.</li> <li>2. Региональное законодательство в сфере охраны труда.</li> <li>3. Локальные нормативные акты в сфере охраны труда.</li> <li>4. Данные о деятельности УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» 2015 – 2017 гг.</li> <li>5. Прогнозы деятельности УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» на 2018 – 2020 гг.</li> </ol>
<p><i>2. Список законодательных и нормативных документов по теме</i></p>	<p>Трудовой кодекс РФ                      Положение о персонале УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»                      Положение по охране труда УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»                      Коллективный договор УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»</p>
<b>Перечень вопросов, подлежащих исследованию, проектированию и разработке</b>	
<p><i>1. Анализ факторов внутренней социальной ответственности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы корпоративной культуры исследуемой организации;</li> <li>- системы организации труда и его безопасности;</li> <li>- развитие человеческих ресурсов через обучающие программы и программы подготовки и повышения квалификации;</li> <li>- системы социальных гарантий организации;</li> <li>- оказание помощи работникам в критических ситуациях.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рассмотрение понятия, деятельности и программ социальной ответственности в УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» в 2015 – 2017 гг.</li> <li>2. Краткое описание программ КСО УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» в 2015 – 2017 гг.</li> <li>3. Краткое описание программ КСО УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» на 2018 – 2020 гг.</li> <li>4. Стейкхолдеры программ КСО УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»</li> </ol>

<p>2. Анализ факторов внешней социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- содействие охране окружающей среды;</li> <li>- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;</li> <li>- спонсорство и корпоративная благотворительность;</li> <li>- ответственность перед потребителями товаров и услуг (выпуск качественных товаров);</li> <li>- готовность участвовать в кризисных ситуациях и т.д.</li> </ul>	<p>1. Анализ затрат на КСО УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» в 2015 – 2017 гг. (динамика и структура)</p> <p>2. Анализ затрат на КСО УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» на 2018 – 2020 гг. (динамика и структура)</p> <p>3. Уровень организации и возможности совершенствования программ КСО УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»</p>
<p>3. Правовые и организационные вопросы обеспечения социальной ответственности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализ правовых норм трудового законодательства;</li> <li>- анализ специальных (характерные для исследуемой области деятельности) правовых и нормативных законодательных актов;</li> <li>- анализ внутренних нормативных документов и регламентов организации в области исследуемой деятельности.</li> </ul>	<p>Применяемые при разработке и выполнении программ КСО УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» нормативные акты</p>
<p><b>Перечень графического материала:</b></p>	
<p>При необходимости представить эскизные графические материалы к расчетному заданию (обязательно для специалистов и магистров)</p>	<p>Рисунок 21 – Структура расходов организации на мероприятия КСО в 2015 – 2017 гг. Рисунок 22 – Структура расходов организации на мероприятия КСО в 2018 – 2020 гг.</p>

<p><b>Дата выдачи задания для раздела по линейному графику</b></p>	
--	--

Задание выдал консультант:

Должность	ФИО	Ученая степень, звание	Подпись	Дата
Доцент ШИП	Ермушко Жанна Александровна	К.э.н.		

Задание принял к исполнению студент:

Группа	ФИО	Подпись	Дата
3-ЗБЗБ1	Куйбасов Ербулат Булатович		

## 4.1 Основные задачи и направления КСО учреждения

В соответствии с определением Международной организации по стандартизации (ISO), приведенному в Международном стандарте 26000 «Руководство по социальной ответственности», социальная ответственность – это ответственность организации за ее деятельности на окружающую среду и общество в целом через этическое и прозрачное (с точки зрения права) поведение, содействующее:

- 1) устойчивому развитию, здоровью и благосостоянию общества;
- 2) ожиданиям заинтересованных сторон;
- 3) применяемому законодательству;
- 4) международным нормам поведения;
- 5) деятельности всей организации в целом.

Социальная ответственность применима ко всем организациям, но наибольшее распространение она получила в бизнес-сообществе под термином «корпоративная социальная ответственность» (КСО) [12].

Миссия УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»: «Стоя на страже Ваших интересов, мы эффективно работаем согласно законодательству РФ. Доверяя сохранность своего здоровья и имущества профессионалам, Вы можете быть спокойны – все заботы мы возьмем на себя. Чтобы следовать намеченной стратегии развития, мы придерживаемся следующих принципов в своей работе:

- оперативность;
- честность;
- надежность.

За годы работы мы убедились в том, что только ответственный подход к делу гарантирует нам и нашим клиентам высокие результаты. С нами Вы можете быть уверены в завтрашнем дне!» [31].

Такой подход со стороны УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» означает индивидуальный подход к каждому клиенту с целью наилучшего решения его проблем.

Ценности УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»:

1) обеспечение наилучшим образом комплексной безопасности для клиентов;

2) удобство и простота осуществления деятельности как для клиента, так и для организации;

3) забота о персонале;

4) продвижение новых технологий в сфере безопасности на рынке Томской области;

5) взаимовыгодное сотрудничество со всеми контрагентами УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области».

Представленные миссия и цели деятельности организации оказывают прямое воздействие на разрабатываемые и проводимые УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» программы КСО.

#### **4.2 Наиболее значительные акции учреждения в сфере КСО**

Основные направления действующих программ КСО УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» следующие:

1. Персонал.

2. Охрана труда.

3. Экология.

4. Коммуникации с местным сообществом.

5. Коммуникации с властью и контролирующими органами.

6. Деловая этика (взаимоотношения с клиентами и контрагентами организации).

В рамках программы «Персонал» УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» проводит следующие мероприятия:

- 1) курсы по повышению квалификации собственного персонала;
- 2) развивающие семинары и тренинги;
- 3) направляет наиболее перспективных сотрудников на более длительное, чем просто курсы, обучение;
- 4) проводит различные тесты с привлечением профессионалов.

В рамках программы «Охрана труда» УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» проводит следующие мероприятия:

- 1) аттестация рабочих мест на соответствие условий труда требованиям российского законодательства;
- 2) различные мероприятия по охране труда:
  - автоматизация рабочих мест;
  - приобретение различного оборудования, требуемого для оснащения рабочих мест;
  - создание условий для того, чтобы рабочие места были эргономичными и просто удобными для персонала;
  - выдача средств индивидуальной защиты (СИЗ);
  - выдача специальной одежды и обуви.

В рамках программы «Экология» УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» проводит следующие мероприятия:

- 1) аттестует рабочие места на требования российскому природоохранному законодательству;
- 2) проведение мероприятий по сохранению окружающей среды в месте расположения офиса организации (субботники по уборке территории и ее озеленению).

В рамках программы «Коммуникации с местным сообществом» организуются и проводятся следующие мероприятия:

- 1) ведение разъяснительной работы о деятельности организации в СМИ;
- 2) содержание официального сайта организации;
- 3) проведение благотворительных мероприятий;
- 4) организация различных PR-акций, например, конкурсов детского рисунка «Мой папа работает в охране».

В рамках программы «Коммуникации с властью и контролирующими органами» выполняются следующие мероприятия:

- 1) организация системы внутреннего контроля за деятельностью УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»;
- 2) приобретение, поддержка периодическая модернизация различных программ и средств автоматизации, используемых для ведения деятельности организации в соответствии с требованиями законодательства РФ.

В рамках программы «Деловая этика» организация проводит следующие мероприятия:

- 1) периодические и внеплановые проверки качества оказываемых услуг;
- 2) организация каналов связи с потребителями услуг.

#### **4.3 Стейкхолдеры и затраты учреждения на КСО**

Исходя из приведенного выше описания применяемых в УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» программ КСО, всех стейкхолдеров (получателей благ и выгод от проводимых организацией программ КСО) можно разделить на прямых и косвенных – таблица 11.

Таблица 11 – Стейкхолдеры программ КСО УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области»

Прямые	Косвенные
Персонал Клиенты	Местное сообщество Местные власти и контролирующие органы Контрагенты организации

Как видно из таблицы 11, прямых стейкхолдеров у УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» только два вида:

- 1) персонал, который участвует в программах «Персонал» и «Охрана труда»;
- 2) клиенты, которые участвуют в программе «Деловая этика».

Косвенных стейкхолдеров у УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» больше, и к ним относятся:

- 1) местное сообщество, задействованное в программах «Экология», «Коммуникации с местным сообществом»;
- 2) местные власти и контролирующие органы, участвующих в программах «Охрана труда», «Коммуникации с местным сообществом», «Коммуникации с местным сообществом»;
- 3) Контрагенты организации, участвующие в программах «Охрана труда», «Экология», «Деловая этика».

Сводная характеристика применяемых в УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» программ КСО представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Применяемые в УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» программы КСО

Наименование программы	Элемент	Стейкхолдеры	Срок реализации мероприятия	Ожидаемый результат от реализации мероприятия
Персонал	Социальные инвестиции	Персонал организации	[01.01 – 31.12] ежегодно, с пролонгацией действия программы	Результат от постоянной работы по повышению профессиональной подготовки персонала

Продолжение таблицы 12

Охрана труда	Социальные инвестиции	Персонал организации	[01.01 – 31.12] ежегодно, с пролонгацией действия программы	Снижение риска получения профессиональных травм Рост удобства и эргономичности работы
Экология	Социальные инвестиции	Местное сообщество Местные власти и контролирующие органы	[01.01 – 31.12] ежегодно, с пролонгацией действия программы	Сохранение окружающей среды и красивого облика города Томска
Коммуникации с местным сообществом	Социальные инвестиции	Местное сообщество Местные власти и контролирующие органы	[01.01 – 31.12] ежегодно, с пролонгацией действия программы	Рост узнаваемости организации среди местного населения и потенциальных клиентов
Коммуникации с властью и контролирующими органами	Социальные инвестиции	Местные власти и контролирующие органы	[01.01 – 31.12] ежегодно, с пролонгацией действия программы	Снижение уровня штрафов за нарушение законодательства, под которое подпадает деятельность организации
Деловая этика	Социальные инвестиции	Контрагенты организации	[01.01 – 31.12] ежегодно, с пролонгацией действия программы	Рост деловой культуры в бизнес-сообществе Укрепление положительного имиджа организации

Расходы компании на проводимые мероприятия в рамках КСО в 2015 – 2017 гг. имеют следующий вид – таблица 13.

Таблица 13 – Расходы УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» на КСО в 2015 – 2017 гг.

Программа КСО	Данные за год, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Персонал	820	837	904	32,88	31,48	30,97
Охрана труда	325	356	393	13,03	13,38	13,48
Экология	211	231	255	8,46	8,68	8,75



Продолжение таблицы 13

	500	537	594	20,05	20,20	20,35
Коммуникации с местным сообществом						
Коммуникации с властью и контролирующими органами	358	392	433	14,35	14,74	14,85
Деловая этика	280	306	339	11,23	11,52	11,61
Итого	2 494	2 659	2 919	100,0	100,0	100,0

Из таблицы 13 видно, что ежегодно расходы организации на проведение программ КСО увеличиваются. Наибольшие удельные веса в структуре таких расходов занимают затраты на персонал, на охрану труда и на коммуникации с местным сообществом – рисунок 21.

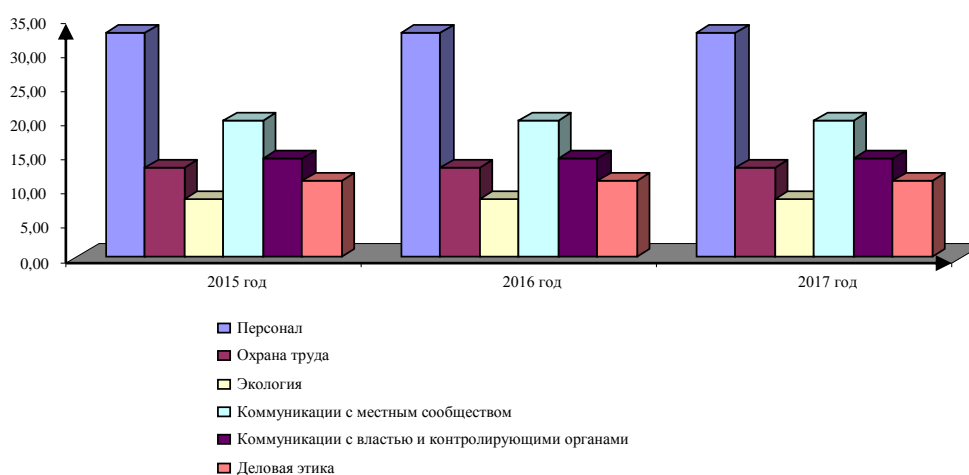


Рисунок 20 – Структура расходов организации на мероприятия КСО в 2015 – 2017 гг., %

На 2018 – 2020 гг. запланированы к реализации те же программы, что и в 2015 – 2017 гг. По данным программам на предстоящие три года запланированы следующие расходы – таблица 14.

Таблица 14 – План расходов УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» на КСО в 2018 – 2020 гг.

Программа КСО	Данные за год, тыс. руб.			Удельный вес, %		
	2018	2018	2020	2018	2019	2020
Персонал	911	968	1 045	31,01	30,39	29,87
Охрана труда	396	433	479	13,47	13,59	13,69
Экология	257	281	311	8,74	8,82	8,89
Коммуникации с местным сообществом	597	654	723	20,34	20,52	20,67
Коммуникации с властью и контролирующими органами	436	477	528	14,84	14,97	15,08
Деловая этика	341	373	413	11,60	11,71	11,79
Итого	2 937	3 185	3 498	100,00	100,00	100,00

Из таблицы 14 видно, что на плановый период также запланировано ежегодное увеличение расходов на различные программы КСО – рисунок 22.

В структуре расходов на КСО на плановый период 2018 – 2020 гг. также будут занимать расходы на программы «Персонал», «Охрана труда» и «Коммуникации с местным сообществом».

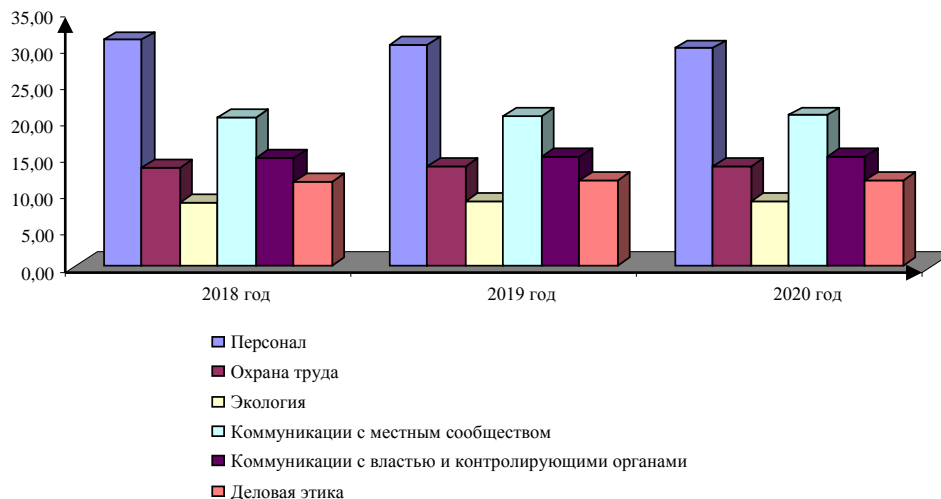


Рисунок 21 – Структура расходов организации на мероприятия КСО в 2018 – 2020 гг., %

Выводы по разделу:

1. УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» ведет свою деятельность, ориентируясь не только на собственные

интересы, но и на интересы прямых и косвенных стейкхолдеров от проводимых организацией программ КСО.

К прямым стейкхолдерам организации относятся, прежде всего, клиентов, а также персонал. К косвенным стейкхолдерам УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» относятся: местное сообщество, местные власти и контролирующие органы, а также контрагентов организации.

Программы КСО, которые проводит УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области», полностью соответствуют миссиям и ценностям организации.

2. КСО, которое реализует УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» в рамках своей деятельности, полностью соответствует интересам прямых и косвенных стейкхолдеров.

3. Реализуемые программы КСО в соответствии с миссией и ценностям УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области», полностью удовлетворяют интересам прямых и косвенных стейкхолдеров. У УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» нет приоритетов в проведении программ КСО: внимание равно уделяется и прямым, и косвенным стейкхолдерам.

4. Для УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» реализация программ КСО приносит следующие выгоды:

1) создается положительный имидж об организации:

- у персонала;
- у местного сообщества;
- у властей;
- у собственников;

2) снижается уровень социальной напряженности и социальной несправедливости;

3) персонал и клиенты организации становятся более лояльными.

5. В УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» уровень организации и финансирования КСО адекватны направлению и объемам его деятельности. Кроме того, объемы финансирования указанных программ ежегодно увеличиваются. В структуре расходов на КСО на плановый период 2018 – 2020 гг. также будут занимать расходы на программы «Персонал», «Охрана труда» и «Коммуникации с местным сообществом».

6. В целом, в УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» КСО хорошо продумана, и не имеет недостатков.

Для усиления положительного эффекта от применения КСО можно предложить:

1) расширять перечень программ КСО;

2) включить в перечень прямых стейкхолдеров членов семей персонала, что будет способствовать дополнительной мотивации и росту лояльности персонала. Например, организовать программы «Здоровая семья» или «Дружная семья». Такие программы могут подразумевать:

– организацию корпоративных праздников с участием сотрудников с семьями;

– организацию спортивных секций для сотрудников и членов их семей и пр.;

3) привлекать к реализации программ КСО персонал организации, развивая его социальную активность. Например, это могут быть программы: «Помоги ближнему», «На страже добра» и пр.

## **Заключение**

Конкурентная борьба – это ряд действий, призванных не только укрепить позиции компании на рынке, но и обеспечить рост ее доли и возможное вытеснение конкурента. Вне зависимости, признает она это, или нет, у компании есть конкурентная стратегия, которая может быть как четко продуманной, так и заключаться в том, что компания не следует какой-либо конкретной конкурентной стратегии.

Комплексная оценка эффективности стратегии конкурентной борьбы может включать в себя либо множество показателей, либо один интегральный показатель, который включает в себя, например, следующие показатели: объем инвестиций, объем продаж, экономический результат и уровень риска при реализации выбранной стратегии.

Кроме того, на конкурентную стратегию компании оказывают влияние такие факторы, как: вид бизнеса, где действует компания (направление деятельности, уровень монополизации рынка), объемы деятельности (относится ли компания к субъектам крупного, малого или среднего бизнеса), а также от ресурсов, которыми компания располагает.

Практическая часть работы была выполнена на примере одного из крупнейших и ведущих субъектов рынка охранных услуг Томской области – УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области».

Во втором разделе работы был проведен анализ деятельности и места, которое учреждение занимает на рынке охранных услуг Томской области, были выявлены сильные и слабые стороны учреждения.

Из проведенного анализа очевидно, что для того, чтобы побеждать конкурентов, учреждению необходимо:

- 1) постоянно быть в курсе всех изменений, происходящих не только на областном, но и на общероссийском рынке охранных услуг;
- 2) проводить политику гибких цен;

3) проводить политику по сохранению имеющегося кадрового потенциала и его росту;

4) иметь стратегию и выстроенный в соответствии с ней план конкурентной борьбы.

В целом, было выявлено, что как таковая стратегия конкурентной борьбы у УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» отсутствует, и требуется ее разработка. При этом стратегия конкурентной борьбы должна:

1) разрабатываться на долгосрочной основе (3 – 5 лет);

2) иметь возможность пролонгации;

3) быть достаточно гибкой для того, чтобы ее можно было своевременно корректировать под изменяющуюся конъюнктуру рынка;

4) воплощаться в конкретном плане (тактике) реализации данной стратегии.

По результатам рассмотрения деятельности учреждения на рынке услуг охраны в целях совершенствования применяемой стратегии конкурентной борьбы УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» были предложены:

1) обновленная стратегия конкурентной борьбы, учитывающая специфику рынка услуг охраны и перспектив развития данного рынка, а также места учреждения на данном рынке;

2) план-программа мероприятий, направленных на реализацию предлагаемой стратегии.

Предлагаемая стратегия конкурентной борьбы опирается на следующее:

1) лидерство на основе издержек;

2) индивидуальный подход к каждому клиенту;

3) концентрация на определенных рыночных нишах (сегментах рынка услуг охраны);

4) выбор и следование наилучшей стоимости.

В соответствии с предлагаемой стратегией, план ее выполнения включает в себя следующие практические действия:

- 1) создание «вилки» цен;
- 2) разработка и выполнение программы снижения затрат;
- 3) активизация работы по продвижению услуг учреждения на рынке, рост у действующих и потенциальных клиентов уровня знаний и осведомленности об учреждении и его услугах;
- 4) оптимизация работы продающего сайта.

Расчет экономической эффективности от предложенных мероприятий показывает, что чистый доход учреждения может, при условии их выполнения, увеличиться более, чем на 10 млн. руб. уже в первый год, что может говорить об эффективности предлагаемой стратегии.

## Список использованных источников

1. Грин Р. 33 стратегии войны. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 294 с.
2. Какие бывают стратегии конкурентной борьбы // [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.concurencia-ru.ru/HTML/teoriya-konkurentsii/obschie-voprosy-konkurentsii/1/strategii-konkurentnoy-borby.html> (дата обращения 25.02.2018)
3. Селиверстов А.С., Митрофанов Д.Е., Буцкая А.А., Евстратов А.Д., Николаева К.А. Конкуренция на экономических рынках // Молодой ученый, 2017. - № 6. - С. 291 - 293.
4. Аакер Д.А. Бизнес-стратегия. От изучения рыночной среды до выработки беспроблемных решений. – М.: Эксмо, 2017. – 367 с.
5. Конкурентная борьба, тактика и стратегия // [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://bizkiev.com/content/view/363/205/> (дата обращения 25.02.2018)
6. Анискин В.Б. Корпоративная социальная ответственность // Консультант директора, 2016. - № 6. – С. 76 – 77.
7. Бакшт К. Как побеждать в конкурентной войне // Электронный журнал E-executive.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/management/marketing/1984295-kak-pobezhdad-v-konkurentnoi-voine> (дата обращения 10.05.2018)
8. Воробьев П.Ф., Светульников С.Г. Новый подход к оценке уровня конкуренции // Современная конкуренция, 2016. - № 5. – С. 5 – 8.
9. Чайникова Л.Н., Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия. – М.: Школа экономики, 2014. – 182 с.
10. Голиков Д.А. Особенности содержания понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» // Российское предпринимательство, 2016. - № 10. – С. 76 – 78.
11. Жук А.А. Конкурентная среда России: необходимость вмешательства и практика администрирования на современном этапе



[Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://readrate.com/rus/books/konkurentnaya-sreda-rossii-neobkhdimost-vmeshatelstva-i-praktika-administrirovaniya-na-sovremennom> (дата обращения 25.02.2018)

12. Ильина В.Н. Шпаргалка по конкуренции. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 286 с.

13. Ухватов К.Т. Как не проиграть в конкурентной борьбе// Консультант, 2016. - № 11. – С. 59 – 62.

14. Каблук К. Как толковый пиар помогает в продажах // Электронный журнал E-executive.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.e-executive.ru/management/marketing/1988114-kak-tolkovyi-piar-pomogaet-v-prodazhah> (дата обращения 12.05.2018)

15. Дураков А., Сабо Е., Орлов А. Конкурентная борьба: стратегии и способы противостояния // Главбух, 2017. – № 6. – С. 25 – 34.

16. Козлов А. Рынок охранных услуг: Чем сложнее экономическая ситуация, тем выше спрос [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://guardinfo.online/2017/11/13/rynok-oxrannykh-uslug-chem-slozhnee-ekonomicheskaya-situaciya-tem-vyshe-spros-video/> (дата обращения 25.04.2018)

17. Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Альпина Бук, 2016. – 422 с.

18. Локтева Е.Ю. Стратегия выбора мероприятий для повышения конкурентоспособности компании // Российское предпринимательство, 2017. - № 5. – С. 82 – 84.

19. Мазликина Е.И., Паничкина Г.Г. Основы управления конкурентоспособностью. – М.: Кнорус, 2017. – 481 с.

20. Мусаси М. Книга пяти колец. Стратегия – это война. – М.: Эксмо, 2018. – 382 с.

21. Нестеренко А. Какой функционал нужен вашему продающему сайту // Электронный журнал E-executive.ru [Электронный ресурс]. – Режим

доступа: <https://www.e-executive.ru/management/marketing/1987816-kakoi-funktsional-nuzhen-prodauschemu-saitu> (дата обращения 13.05.2018)

22. Портер М. Конкуренция. – М.: Дело, 2015. – 370 с.

23. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М.: Иванов и Фербер, 2016. – 324 с.

24. Просветов И. Тактика выживания. Практика действий в жестком конкурентном окружении. – М.: Секрет фирмы, 2016. – 418 с.

25. Рубин Ю.Б. Конкуренция в экономике. Как противодействовать и противостоять соперникам и нужно ли это делать? // Современная конкуренция, 2016. - № 10. – С. 107 – 110.

26. Стратегия и тактика конкурентной борьбы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/strategija\\_taktika\\_konkurentnoj\\_borby/](http://www.elitarium.ru/strategija_taktika_konkurentnoj_borby/) (дата обращения 25.02.2018)

27. Толстиков Е.А. Теоретические основы формирования стратегии повышения конкурентоспособности предприятия // Молодой ученый, 2017. – № 24. – С. 304 - 307.

28. Краюшенко Н.И. Управлять ЧОПом нужно не как воинским подразделением, а как бизнес-единицей // Вопросы теории и практики управления, 2016. - № 11. – С. 42 – 44.

29. Конкурентные битвы охранного бизнеса: как защитить рынок услуг ЧОПов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://assoc-sodr.ru/news/novosti-na-rynke-ohrannyh-uslug/konkurentnye-bitvy-biznesa/> (дата обращения 10.05.2018)

30. Официальный сайт УВО по г. Томску филиала ФГКУ «УВО ВНГ России по Томской области» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://uvo.tom.ru/> (дата обращения 20.04.2018)

31. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) с учетом поправок, внесенных Законами РФ о

поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 №11-ФКЗ) // Собрание законодательства РФ, 04.08.2014, № 31, ст. 4398.

32. Федеральный закон от 03.07.2016 № 226-ФЗ (ред. от 05.12.2017) «О войсках национальной гвардии Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 04.07.2016, № 27 (Часть I), ст. 4159.

33. Указ Президента РФ от 05.04.2016 № 157 (ред. от 03.09.2016) «Вопросы Федеральной службы войск национальной гвардии Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 11.04.2016, № 15, ст. 2072.

34. Постановление Правительства РФ от 14.08.1992 № 587 (ред. от 27.05.2017) «Вопросы частной детективной (сыскной) и частной охранной деятельности» // Собрание актов Президента и Правительства РФ, 24.08.1992, № 8, ст. 506.

35. Распоряжение Правительства РФ от 15.05.2017 № 928-р (ред. 31.01.2018) «О перечне объектов, подлежащих обязательной охране войсками национальной гвардии Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ, 22.05.2017, № 21, ст. 3065.

36. Приказ МВД России от 29.01.2008 № 80 (ред. от 12.02.2015) «Вопросы организации деятельности строевых подразделений патрульно-постовой службы полиции» (вместе с «Уставом патрульно-постовой службы полиции») // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, № 27, 07.07.2008.

37. Приказ МВД России от 20.02.2009 № 155 (ред. от 12.03.2015) «Об утверждении Инструкции об организации взаимодействия органов внутренних дел Российской Федерации с федеральным государственным унитарным предприятием «Охрана» Министерства внутренних дел Российской Федерации» // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти, № 41, 31.05.2009.

38. Приказ МВД России от 16.07.2012 № 689 «Об утверждении Инструкции по организации деятельности подразделений вневедомственной

охраны территориальных органов Министерства внутренних дел Российской Федерации по обеспечению охраны объектов, квартир и мест хранения имущества граждан с помощью технических средств охраны» Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>, 20.09.2012.

39. Приказ МВД России от 07.05.2014 № 410 «Вопросы организации охраны объектов, подлежащих обязательной охране полицией» (вместе с «Правилами организации объектов, подлежащих обязательной охране полицией») // Российская газета, № 187, 20.08.2014.

40. Приказ МВД России от 21.09.2015 № 900 «Об утверждении Наставления по организации деятельности строевых подразделений вневедомственной охраны полиции» Официальный интернет-портал правовой информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pravo.gov.ru>, 23.11.2015.

## Приложение А

### Наиболее крупные частные охранные компании Томской области

1. Группа охранных предприятий «Барс» (системы безопасности и охраны).
2. ООО «Сталкер» (все виды охранных услуг).
3. ООО «Аргус» (пультовая охрана, физическая охрана, услуги сопровождения).
4. ООО «Скала» (частное охранный предприятие).
5. ООО «Правопорядок» (частная охранный организация).
6. ООО «Север» (частное охранный предприятие).
7. Группа охранных предприятий «Айсберг» (системы безопасности и охраны).
8. ООО «Набат» (частное охранный предприятие).
9. ООО «Томский страж» (частное охранный предприятие).
10. Охрана Росгвардии, ФГУП, филиал по Томской области.
11. ООО «Роснефтьохрана» (частное охранный предприятие).
12. ООО «Феникс» (частное охранный предприятие).
13. ООО «Правозащита» (частная охранный организация).
14. ООО «Медведь» (частное охранный предприятие).
15. ООО «Викинг» (частное охранный предприятие).
16. ООО «Полковник» (частное охранный предприятие).
17. ООО «Патриот-Т» (частное охранный предприятие).
18. ООО «Каскад» (частное охранный предприятие).
19. ООО «Центр Систем Безопасности» (частное охранный предприятие).
20. ООО «Отечество-С» (частное охранный предприятие).
21. ООО «Вымпел» (частное охранный предприятие).
22. ООО «Рубин» (частное охранный предприятие).
23. ООО «Спартак» (частная охранный организация).
24. ООО «Кристалл» (частная охранный организация).
25. ООО «Карат-2004» (охранный предприятие).
26. ООО «Гвардия» (частная охранный организация).
27. ООО «Сфинкс» (группа предприятий безопасности).
28. ООО «АН-Секьюрити Кавказ» (охранный организация).
29. ООО «Барракуда» (частное охранный предприятие).
30. ООО «Департамент охраны» (охранный организация).
31. ООО «Абсолют» (охранный организация).
32. ООО «Регион» (частная охранный организация).
33. ООО «Граница» (частная охранный организация).
34. ООО «Русич» (частное охранный предприятие).
35. Межрегиональное объединение охранных предприятий (охранный организация).
36. ООО «Пересвет» (частное охранный предприятие).
37. ООО «Юг» (частная охранный организация).
38. ООО «Форт-С2» (частная охранный организация).
39. ООО «Центр охранных технологий» (частная охранный организация).
40. ООО «Вымпел-Т» (частное охранный предприятие).

## Приложение Б

### Расценки на охранные услуги в Томской области на 2018 г.

Название	Цена, руб.	Ед. изм.
Магазины, офисы, иные объекты		
Абонентская плата	1 250 руб.	Услуга
Монтажные работы	6 000 руб.	Услуга
Монтажные работы (тревожная кнопка )	3 000 руб.	Услуга
Квартиры		
Минимальный комплект оборудования (радио-охрана)	9 500 руб.	Услуга
Минимальный комплект беспроводного оборудования	13 800 руб.	Услуга
СКУД и Видеонаблюдение		
Монтаж системы контроля доступа	15 000 руб.	Услуга
Обслуживание системы контроля доступа (месяц)	500 руб.	Услуга
Монтаж системы видеонаблюдения	15 000 руб.	Услуга
Обслуживание системы видеонаблюдения (месяц)	500 руб.	Услуга
Физическая охрана		
Круглосуточный пост физической охраны (вооруженный)	150 руб.	Час
Круглосуточный пост физической охраны (не вооруженный)	100 руб.	Час
Дневной пост физической охраны (вооруженный)	190 руб.	Час
Дневной пост физической охраны (не вооруженный)	160 руб.	Час
Физическая охрана объектов		
Категория №1 (вахта) невооруженная охрана	100 руб.	Час
Категория №1 (вахта) вооруженная охрана	120 руб.	Час
Категория №2 (круглосуточно, 2х2 или 3х3)невооруженная охрана	115 руб.	Час
Категория №2 (круглосуточно, 2х2 или 3х3)вооруженная охрана	138 руб.	Час
Категория №3 (круглосуточно, 1х2)невооруженная охрана	145 руб.	Час
Личная охрана		
постоянная невооруженная охрана	6 000 руб.	Месяц
постоянная вооруженная охрана	7 000 руб.	Месяц
Охрана объекта с помощью кнопки тревожной сигнализации (КТС)*	2 500 руб.	Месяц
Охрана объекта с помощью технических средств охранной сигнализации (ОС)*	2 500 руб.	Месяц
Охрана объекта с помощью технических средств пожарной сигнализации (ПС)*	1 000 руб.	Месяц
Комбинированный комплекс охранных услуг:	4 000 руб.	Услуга
Мониторинг средств охранной (ОС),пожарной сигнализации (ПС)	750 руб.	Услуга
Физическая охрана объектов частными охранниками	110 руб.	Услуга
Сопровождение грузов и материальных ценностей	900 руб.	Услуга
Спутниковый мониторинг	350 руб.	Услуга
«Персональная безопасность»	500 руб.	Услуга
Техническое обслуживание пожарной сигнализации	500 руб.	Услуга
Охрана объектов		
Круглосуточный пост	60 000 руб.	Услуга
Дневной пост	65 000 руб.	Услуга
Телохранитель	250 руб.	Час
Телохранитель-водитель	223 руб.	Час
Телохранитель со знанием иностранного языка	270 руб.	Час
Телохранитель для ребёнка до 14 лет	242 руб.	Час
Личная охрана без использования огнестрельного оружия	220 руб.	Час
Охрана мероприятий, заказ от 4000	350 руб.	Час
Сопровождение грузов	235 руб.	Час
Пост видеонаблюдения (оператор видеонаблюдения)	110 руб.	Час
Кинологовический пост	140 руб.	Час
Срочный вызов охраны	16 500 руб.	Услуга
Проверка помещений, выявление подслушивающих устройств	700 руб.	Услуга
Аудит системы безопасности, защищённости объекта	100 000 руб.	Услуга
Детекция лжи. Услуги полиграфолога		
Кадровая проверка	2 700 руб.	Услуга
Проверка при приёме на работу	3 200 руб.	Услуга

Название	Цена, руб.	Ед. изм.
Выявление хищений на работе	3 000 руб.	Услуга
Аттестационная проверка сотрудников	2 500 руб.	Услуга
Проверка увольняемого персонала	2 500 руб.	Услуга
Оценка платёжеспособности и благонадёжности заёмщика	2 000 руб.	Услуга
Проверка информации, предоставленной в страховую компанию	2 500 руб.	Услуга
Расследование преступлений (хищений, краж)	5 000 руб.	Услуга
Проверка и отбор домашнего персонала	3 000 руб.	Услуга
Защита чести и достоинства	3 000 руб.	Услуга
Проверка подозрений в измене	5 000 руб.	Услуга
Проверка перед вступлением в брак	7 000 руб.	Услуга
Выявление у подростков склонностей к суициду, наркомании другим зависимостям	5 000 руб.	Услуга
Подготовка к проверке на детекторе лжи	3 000 руб.	Услуга

## Приложение В

### Анализ результатов деятельности учреждения в 2015 – 2017 гг.

Таблица В.1 – Баланс учреждения за 2015 – 2017 гг. (руб.)

Показатели		2015				2016				2017			
Вид задолженности и	Код строки	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Средства во временном распоряжении и	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Средства во временном распоряжении и	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Средства во временном распоряжении и	Всего
<b>I Нефинансовые активы</b>													
Основные средства (балансовая стоимость)	010	114587323,07	16798020,50		131385343,57	114591521,11	19247865,14		133839386,25	117006229,42	21094961,28		138101190,70
Амортизация основных средств	020	48074770,86	11914194,55		59988965,41	49899595,11	13491925,67		63391520,78	51907016,41	14581227,23		66488243,64
Основные средства остаточная стоимость)	030	66512552,21	4883825,95		71396378,16	64691926,00	5755939,47		70447865,47	65099213,01	6513734,05		71612947,06
Материальные запасы	080	11411247,04	7875210,29		19286457,33	9824168,42	10283936,71		20168105,13	12569579,13	10348331,62		22917910,75
Итого по разделу I	150	77923799,25	12759036,24		90682835,49	74516094,42	16039876,18		90555970,60	77668792,14	16862065,67		94530857,81
<b>II Финансовые активы</b>													
Денежные средства	170		216856,28	1140340,10	1357196,38		162394,83	1163271,02	1325665,85				0,00
Расчеты по доходам	230		1247454,06		1247454,06		1182056,67		1182056,67		981290,05		981290,05
Расчеты по выданным авансам	260	405,54	31067,57		31473,11		11952,96		11952,96		345,22		345,22
Расчеты с подотчетными лицами									7500,00				
Итого по разделу II	400	405,54	1495377,91	1140340,10	2636123,55		1356404,46	1163271,02	2519675,48	7500,00	981635,27		989135,27
БАЛАНС	410	77924204,79	14254414,15	1140340,10	93318959,04	74516094,42	17396280,64	1163271,02	93075646,08	77676292,14	17843700,94		95519993,08
<b>III Обязательства</b>													
Расчеты по принятым	490	141152,15	1003859,80		1145011,95	160099,72	1053799,58		1213899,30	193485,89	1386783,99		1580269,88
Расчеты по платежам в бюджеты	510	-25188,02	91137,54		65949,52	-37069,22	132097,15		95027,93		265827,59		265827,59
Прочие расчеты с кредиторами	530			1140340,10	1140340,10			1163271,02	1163271,02				0,00
Итого по разделу III	600	115964,13	1094997,34	1140340,10	2351301,57	123030,50	1185896,73	1163271,02	2472198,25	193485,89	1652611,58		1846097,47
<b>IV Финансовый результат</b>													
Финансовый результат учреждения	620	77808240,66	13159416,81		90967657,47	74393063,92	16210383,91		90603447,83	77482806,25	16191089,36		93673895,61
Финансовый результат прошлых отчетных периодов	670	77808240,66	13159416,81		90967657,47	74393063,92	16210383,91		90603447,83	77482806,25	16191089,36		93673895,61
БАЛАНС	900	77924204,79	14254414,15	1140340,10	93318959,04	74516094,42	17396280,64	1163271,02	93075646,08	77676292,14	17843700,94		95519993,08



Таблица В.2 – Вертикальный анализ баланса учреждения за 2015 – 2017 гг. (руб.)

Показатели		2015				2016				2017				Изменения									
		2016/2015		2017/2016																			
Вид задолженности	Код строки	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Средства во временном распоряжении	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Средства во временном распоряжении	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Средства во временном распоряжении	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Средства во временном распоряжении	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Средства во временном распоряжении	Всего		
		<b>I Нефинансовые активы</b>																					
Основные средства (балансовая стоимость)	010	147,05	117,84	0,00	140,79	153,78	110,64	0,00	143,80	150,63	118,22	0,00	144,58	6,73	-7,20	0,00	3,00	-3,15	7,58	0,00	0,78		
Амортизация основных средств	020	61,69	83,58	0,00	64,28	66,96	77,56	0,00	68,11	66,82	81,72	0,00	69,61	5,27	-6,03	0,00	3,82	-0,14	4,16	0,00	1,50		
Основные средства остаточная стоимость)	030	85,36	34,26	0,00	76,51	86,82	33,09	0,00	75,69	83,81	36,50	0,00	74,97	1,46	-1,17	0,00	-0,82	-3,01	3,42	0,00	-0,72		
Материальные запасы	080	14,64	55,25	0,00	20,67	13,18	59,12	0,00	21,60	16,18	57,99	0,00	23,99	-1,46	3,87	0,00	0,94	3,00	-1,12	0,00	2,39		
Итого по разделу I	150	100,00	89,51	0,00	97,18	100,00	92,20	0,00	97,29	99,99	94,50	0,00	98,96	0,00	2,69	0,00	0,12	-0,01	2,30	0,00	1,67		
<b>II Финансовые активы</b>																							
Денежные средства	170	0,00	1,52	100,00	1,45	0,00	0,93	100,00	1,42	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,59	0,00	-0,03	0,00	-0,93	-100,00	-1,42		
Расчеты по доходам	230	0,00	8,75	0,00	1,34	0,00	6,79	0,00	1,27	0,00	5,50	0,00	1,03	0,00	-1,96	0,00	-0,07	0,00	-1,30	0,00	-0,24		
Расчеты по выданным авансам	260	0,00	0,22	0,00	0,03	0,00	0,07	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-0,15	0,00	-0,02	0,00	-0,07	0,00	-0,01		
Расчеты с подотчетными лицами		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00		
Итого по разделу II	400	0,00	10,49	100,00	2,82	0,00	7,80	100,00	2,71	0,01	5,50	0,00	1,04	0,00	-2,69	0,00	-0,12	0,01	-2,30	-100,00	-1,67		
БАЛАНС	410	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00	0,00		
<b>III Обязательства</b>																							
Расчеты по принятым	490	0,18	7,04	0,00	1,23	0,21	6,06	0,00	1,30	0,25	7,77	0,00	1,65	0,03	-0,98	0,00	0,08	0,03	1,71	0,00	0,35		
Расчеты по платежам в бюджеты	510	-0,03	0,64	0,00	0,07	-0,05	0,76	0,00	0,10	0,00	1,49	0,00	0,28	-0,02	0,12	0,00	0,03	0,05	0,73	0,00	0,18		
Прочие расчеты с кредиторами	530	0,00	0,00	100,00	1,22	0,00	0,00	100,00	1,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	-100,00	-1,25		
Итого по разделу III	600	0,15	7,68	100,00	2,52	0,17	6,82	100,00	2,66	0,25	9,26	0,00	1,93	0,02	-0,86	0,00	0,14	0,08	2,44	-100,00	-0,72		
<b>IV Финансовый результат</b>																							
Финансовый результат учреждения	620	99,85	92,32	0,00	97,48	99,83	93,18	0,00	97,34	99,75	90,74	0,00	98,07	-0,02	0,86	0,00	-0,14	-0,08	-2,44	0,00	0,72		
Финансовый результат прошлых отчетных периодов	670	99,85	92,32	0,00	97,48	99,83	93,18	0,00	97,34	99,75	90,74	0,00	98,07	-0,02	0,86	0,00	-0,14	-0,08	-2,44	0,00	0,72		
БАЛАНС	900	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	0,00	100,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	-100,00	0,00		

Таблица В.3 – Горизонтальный анализ баланса учреждения за 2015 – 2017 гг. (руб.)

Показатели		Изменения							
		2016/2015				2017/2016			
Вид задолженности	Код строки	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Средства во временном распоряжении	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Средства во временном распоряжении	Всего
<b>I Нефинансовые активы</b>									
Основные средства (балансовая стоимость)	010	4 198,04	2 449 844,64	0,00	2 454 042,68	2 414 708,31	1 847 096,14	0,00	4 261 804,45
Амортизация основных средств	020	1 824 824,25	1 577 731,12	0,00	3 402 555,37	2 007 421,30	1 089 301,56	0,00	3 096 722,86
Основные средства остаточная стоимость)	030	-1 820 626,21	872 113,52	0,00	-948 512,69	407 287,01	757 794,58	0,00	1 165 081,59
Материальные запасы	080	-1 587 078,62	2 408 726,42	0,00	821 647,80	2 745 410,71	64 394,91	0,00	2 809 805,62
Итого по разделу I	150	-3 407 704,83	3 280 839,94	0,00	-126 864,89	3 152 697,72	822 189,49	0,00	3 974 887,21
<b>II Финансовые активы</b>									
Денежные средства	170	0,00	-54 461,45	22 930,92	-31 530,53	0,00	-162 394,83	-1 163 271,02	-1 325 665,85
Расчеты по доходам	230	0,00	-65 397,39	0,00	-65 397,39	0,00	-200 766,62	0,00	-200 766,62
Расчеты по выданным авансам	260	-405,54	-19 114,61	0,00	-19 520,15	0,00	-11 607,74	0,00	-11 607,74
Расчеты с подотчетными лицами		0,00	0,00	0,00	0,00	7 500,00	0,00	0,00	0,00
Итого по разделу II	400	-405,54	-138 973,45	22 930,92	-116 448,07	7 500,00	-374 769,19	-1 163 271,02	-1 530 540,21
БАЛАНС	410	-3 408 110,37	3 141 866,49	22 930,92	-243 312,96	3 160 197,72	447 420,30	-1 163 271,02	2 444 347,00
<b>III Обязательства</b>									
Расчеты по принятым	490	18 947,57	49 939,78	0,00	68 887,35	33 386,17	332 984,41	0,00	366 370,58
Расчеты по платежам в бюджеты	510	-11 881,20	40 959,61	0,00	29 078,41	37 069,22	133 730,44	0,00	170 799,66
Прочие расчеты с кредиторами	530	0,00	0,00	22 930,92	22 930,92	0,00	0,00	-1 163 271,02	-1 163 271,02
Итого по разделу III	600	7 066,37	90 899,39	22 930,92	120 896,68	70 455,39	466 714,85	-1 163 271,02	-626 100,78
<b>IV Финансовый результат</b>									
Финансовый результат учреждения	620	-3 415 176,74	3 050 967,10	0,00	-364 209,64	3 089 742,33	-19 294,55	0,00	3 070 447,78
БАЛАНС	900	-3 408 110,37	3 141 866,49	22 930,92	-243 312,96	3 160 197,72	447 420,30	-1 163 271,02	2 444 347,00

Таблица В.4 – Анализ дебиторской задолженности учреждения за 2015 – 2017 гг. (руб.)

Показатели		2015			2016			2017		
Вид задолженности	Счет учета	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего
Платные услуги	205 31		1 247 454,06	1 247 454,06		1 182 056,67	1 182 056,67		981 290,05	981 290,05
Итого по счету 205			1 247 454,06	1 247 454,06		1 182 056,67	1 182 056,67		981 290,05	981 290,05
Услуги связи	206 21	405,54	929,07	1 334,61		436,83	436,83		345,22	345,22
Прочие услуги	206 91		7 000,00	7 000,00			0,00			0,00
Приобретение материалов	206 34		23 138,50	23 138,50		11 516,13	11 516,13			0,00
Итого по счету 206		405,54	31 067,57	31 473,11		11 952,96	11 952,96		345,22	345,22
Услуги связи	208 21							7 500,00		7 500,00
Итого по счету 208								7 500,00		7 500,00
Итого дебиторская задолженность		405,54	1 278 521,63	1 278 927,17		1 194 009,63	1 194 009,63	7 500,00	981 635,27	989 135,27

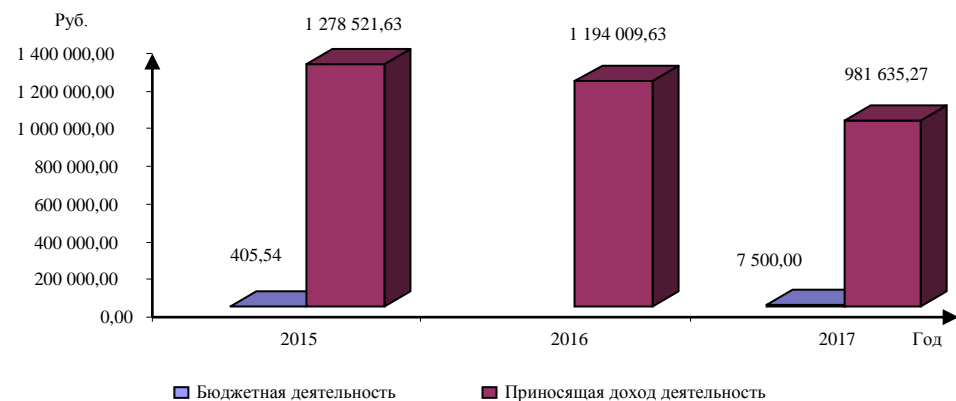


Рисунок В.1 – Структура дебиторской задолженности учреждения за 2015 – 2017 гг.

Таблица В.5 – Анализ кредиторской задолженности учреждения за 2015 – 2017 гг. (руб.)

Показатели		2015			2016			2017		
Вид задолженности	Счет учета	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего
Оплата труда	302 01	150,06		150,06	232,22		232,22			0
Услуги связи	302 04	1138,16		1 138,16	543,53		543,53	17390,92		17390,92
Коммунальные услуги	302 23							35592,51		35592,51
Услуги по содержанию имущества	302 25								13200	13200
Прочие услуги	302 26	24866,19	39425,42	64 291,61		227479,25	227 479,25		2031,98	2031,98
Прочие услуги	302 09	900		900,00		320	320,00			0
Приобретение материалов	302 22	114097,74	964434,38	1 078 532,12	159323,97	826000,33	985 324,30	140502,46	1371552,01	1512054,47
Итого по счету 302		141 152,15	1 003 859,80	1 145 011,95	160 099,72	1 053 799,58	1213899,30	193 485,89	1 386 783,99	1580269,88
Расчеты по НДФЛ	303 01		10,00	10,00			0,00			0
Расчеты по ЕСН	303 02	-25188,02	21954,27	-3 233,75	-1295,89	-11319,1	-12 614,99			0
Расчеты по налогу на прибыль	303 03		-2100	-2 100,00		-2100	-2 100,00		118346	118346
Расчеты по НДС	303 04		71273,8	71 273,80		111137,78	111 137,78		147481,59	147481,59
Расчеты по прочим платежам в бюджет	303 05				-35773,33	35772,82	-0,51			0
Расчеты ФСС несч. случай	303 06		-0,53	-0,53		-1394,35	-1 394,35			0
Итого по счету 303		-25 188,02	91 137,54	65 949,52	-37 069,22	132 097,15	95 027,93	0,00	265 827,59	265827,59
Итого кредиторская задолженность		115 964,13	1 094 997,34	1210961,47	123 030,50	1 185 896,73	1308927,23	193 485,89	1 652 611,58	1846097,47

Таблица В.6 – Основные финансовые показатели учреждения за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015			2016			2017		
	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего
ДОХОДЫ	48 723,89	46 180 335,88	46 229 059,77	0,00	58 183 405,70	58 183 405,70	0,00	61 569 663,15	61 569 663,15
От оказания платных услуг		46 086 741,33	46 086 741,33		57 727 405,70	57 727 405,70		61 585 923,20	61 585 923,20
Доходы от операций с активами								-108 740,75	-108 740,75
Прочие доходы	48 723,89	93 594,55	142 318,44		456 000,00	456 000,00		92 480,70	92 480,70
РАСХОДЫ	50 905 854,14	46 601 388,50	97 507 242,64	55 709 483,74	53 493 151,60	109 202 635,34	55 531 893,67	61 588 957,70	117 120 851,37
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	25 235 024,64	4 623 944,82	29 858 969,46	28 639 781,29	6 129 115,20	34 768 896,49	32 590 447,74	7 364 095,66	39 954 543,40
в том числе:									
заработная плата	20 100 150,06	3 679 513,35	23 779 663,41	22 751 348,68	4 860 307,54	27 611 656,22	24 388 558,80	5 492 897,19	29 881 455,99
начисления на выплаты по оплате труда	5 134 874,58	944 431,47	6 079 306,05	5 888 432,61	1 268 807,66	7 157 240,27	8 201 888,94	1 871 198,47	10 073 087,41
Приобретение работ и услуг	7 061 602,66	4 518 831,23	11 580 433,89	6 209 044,97	10 027 198,22	16 236 243,19	5 949 357,36	12 977 429,87	18 926 787,23
в том числе:									
услуги связи	241 678,60	10 707,33	252 385,93	251 074,27	12 172,16	263 246,43	271 535,73	13 159,86	284 695,59
транспортные услуги	26 861,40	15 600,00	42 461,40	29 614,00	29 100,00	58 714,00	31 968,70	21 600,00	53 568,70
коммунальные услуги	4 416 997,64	1 083 718,70	5 500 716,34	4 720 319,10	1 387 525,14	6 107 844,24	4 438 755,68	1 453 619,24	5 892 374,92
услуги по содержанию имущества	425 697,40	2 004 075,82	2 429 773,22	297 182,55	6 707 931,33	7 005 113,88	389 531,27	8 509 645,27	8 899 176,54
прочие работы, услуги	1 950 367,62	1 404 729,38	3 355 097,00	910 855,05	1 890 469,59	2 801 324,64	817 565,98	2 979 405,50	3 796 971,48
Расходы по операциям с активами	18 446 645,16	37 252 601,31	55 699 246,47	20 797 268,36	37 095 738,98	57 893 007,34	16 921 741,24	40 884 640,75	57 806 381,99
в том числе:									
амортизация основных средств	3 206 807,61	4 296 203,70	7 503 011,31	1 962 866,21	3 485 563,35	5 448 429,56	2 202 088,99	2 358 822,81	4 560 911,80
расходование материальных запасов	15 239 837,55	32 956 397,61	48 196 235,16	18 834 402,15	33 610 175,63	52 444 577,78	14 719 652,25	38 525 817,94	53 245 470,19
Прочие расходы	162 581,68	206 011,14	368 592,82	63 389,12	241 099,20	304 488,32	70 347,33	362 791,42	433 138,75
Чистый операционный результат	-50 857 130,25	-567 718,62	-51 424 848,87	-55 709 483,74	3 050 967,10	-52 658 516,64	-55 531 893,67	-19 294,55	-55 551 188,22
в том числе:									
Операционный результат до налогообложения		-421 052,62	-421 052,62		4 690 254,10	4 690 254,10			
Налог на прибыль		146 666,00	146 666,00		1 639 287,00	1 639 287,00			

Таблица В.7 – Структура доходов и расходов учреждения за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015			2016			2017		
	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего
ДОХОДЫ	0,11	99,89	100,00	0,00	100,00	100,00		100,00	100,00
От оказания платных услуг		99,69	99,69	0,00	99,22	99,22		100,03	100,03
Доходы от операций с активами								-0,18	-0,18
Прочие доходы	0,11	0,20	0,31	0,00	0,78	0,78	0,00	0,15	0,15
РАСХОДЫ	52,21	47,79	100,00	51,01	48,99	100,00	47,41	52,59	100,00
Оплата труда и начисления на выплаты по оплате труда	25,88	4,74	30,62	26,23	5,61	31,84	27,83	6,29	34,11
в том числе:									
заработная плата	20,61	3,77	24,39	20,83	4,45	25,28	20,82	4,69	25,51
начисления на выплаты по оплате труда	5,27	0,97	6,23	5,39	1,16	6,55	7,00	1,60	8,60
Приобретение работ и услуг	7,24	4,63	11,88	5,69	9,18	14,87	5,08	11,08	16,16
в том числе:									
услуги связи	0,25	0,01	0,26	0,23	0,01	0,24	0,23	0,01	0,24
транспортные услуги	0,03	0,02	0,04	0,03	0,03	0,05	0,03	0,02	0,05
коммунальные услуги	4,53	1,11	5,64	4,32	1,27	5,59	3,79	1,24	5,03
услуги по содержанию имущества	0,44	2,06	2,49	0,27	6,14	6,41	0,33	7,27	7,60
прочие работы, услуги	2,00	1,44	3,44	0,83	1,73	2,57	0,70	2,54	3,24
Расходы по операциям с активами	18,92	38,20	57,12	19,04	33,97	53,01	14,45	34,91	49,36
в том числе:									
амортизация основных средств	3,29	4,41	7,69	1,80	3,19	4,99	1,88	2,01	3,89
расходование материальных запасов	15,63	33,80	49,43	17,25	30,78	48,03	12,57	32,89	45,46
Прочие расходы	0,17	0,21	0,38	0,06	0,22	0,28	0,06	0,31	0,37

Таблица В.8 – Динамика основных средств учреждения за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015			2016			2017		
	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего
Жилые помещения	73 314 777,31		73 314 777,31	73 314 777,31		73 314 777,31	73 314 777,31		73 314 777,31
Нежилые помещения	13 001 131,23		13 001 131,23	13 001 131,23		13 001 131,23	13 001 131,23		13 001 131,23
Сооружения	14 166 885,43		14 166 885,43	14 166 885,43		14 166 885,43	14 166 885,43		14 166 885,43
Машины и оборудование	6 964 762,99	10 212 795,83	17 177 558,82	7 008 523,69	11 832 983,65	18 841 507,34	8 126 684,23	12 781 327,51	20 908 011,74
Транспортные средства	4 591 636,06	692 776,00	5 284 412,06	4 591 636,06	692 776,00	5 284 412,06	5 241 025,94	1 149 314,50	6 390 340,44
Производственный и хозяйственный инвентарь	2 461 474,60	5 762 507,45	8 223 982,05	2 425 338,69	6 592 164,27	9 017 502,96	3 076 476,98	7 041 771,69	10 118 248,67
Библиотечный фонд	82 675,05	14 013,78	96 688,83	79 248,30	14 013,78	93 262,08	79 248,30	12 612,14	91 860,44
Прочие основные средства	3 980,40	115 927,44	119 907,84	3 980,40	115 927,44	119 907,84		109 935,44	109 935,44
Итого	114 587 323,07	16 798 020,50	131385343,57	114591521,11	19 247 865,14	133 839 386,25	117006229,42	21 094 961,28	138101190,70

Таблица В.9 – Структура основных средств учреждения за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015			2016			2017		
	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего
Жилые помещения	55,80		55,80	54,78		54,78	53,09		53,09
Нежилые помещения	9,90		9,90	9,71		9,71	9,41		9,41
Сооружения	10,78		10,78	10,58		10,58	10,26		10,26
Машины и оборудование	5,30	7,77	13,07	5,24	8,84	14,08	5,88	9,26	15,14
Транспортные средства	3,49	0,53	4,02	3,43	0,52	3,95	3,80	0,83	4,63
Производственный и хозяйственный инвентарь	1,87	4,39	6,26	1,81	4,93	6,74	2,23	5,10	7,33
Библиотечный фонд	0,06	0,01	0,07	0,06	0,01	0,07	0,06	0,01	0,07
Прочие основные средства	0,00	0,09	0,09	0,00	0,09	0,09	0,00	0,08	0,08
Итого	87,21	12,79	100,00	85,62	14,38	100,00	84,72	15,28	100,00



Таблица В.10 – Амортизация по основным фондам учреждения за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015			2016			2017		
	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего
Жилые помещения	18 119 399,17		18 119 399,17	18 690 240,61		18 690 240,61	19 261 082,05		19 261 082,05
Нежилые помещения	9 426 478,17		9 426 478,17	9 686 923,65		9 686 923,65	9 893 843,35		9 893 843,35
Сооружения	11 488 232,77		11 488 232,77	11 768 265,97		11 768 265,97	12 048 299,17		12 048 299,17
Машины и оборудование	3 496 489,36	6 547 814,51	10 044 303,87	3 800 713,45	7 337 339,07	11 138 052,52	4 303 391,76	7 792 697,77	12 096 089,53
Транспортные средства	3 306 226,12	212 961,34	3 519 187,46	3 725 036,68	312 233,38	4 037 270,06	3 918 100,70	215 089,42	4 133 190,12
Производственный и хозяйственный инвентарь	2 233 811,51	5 139 404,92	7 373 216,43	2 220 218,63	5 828 339,44	8 048 558,07	2 470 140,86	6 450 892,46	8 921 033,32
Библиотечный фонд	4 133,76	14 013,78	18 147,54	8 196,12	14 013,78	22 209,90	12 158,52	12 612,14	24 770,66
Прочие основные средства								109 935,44	109 935,44
Итого	48 074 770,86	11 914 194,55	59 988 965,41	49 899 595,11	13 491 925,67	63 391 520,78	51 907 016,41	14 581 227,23	66 488 243,64

Таблица В.11 – Уровень амортизации по основным средствам учреждения за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015			2016			2017		
	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего
Жилые помещения	0,25		0,25	0,25		0,25	0,26		0,26
Нежилые помещения	0,73		0,73	0,75		0,75	0,76		0,76
Сооружения	0,81		0,81	0,83		0,83	0,85		0,85
Машины и оборудование	0,50	0,64	0,58	0,54	0,62	0,59	0,53	0,61	0,58
Транспортные средства	0,72	0,31	0,67	0,81	0,45	0,76	0,75	0,19	0,65
Производственный и хозяйственный инвентарь	0,91	0,89	0,90	0,92	0,88	0,89	0,80	0,92	0,88
Библиотечный фонд	0,05	1,00	0,19	0,10	1,00	0,24	0,15	1,00	0,27
Прочие основные средства								1,00	1,00
Итого	0,42	0,71	0,46	0,44	0,70	0,47	0,44	0,69	0,48

Таблица В.12 – Движение основных фондов учреждения за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015			2016			2017		
	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Всего
ПОСТУПЛЕНИЕ									
Машины и оборудование	444 924,05	616 818,15	1 061 742,20	178 800,00	1 860 217,29	2 039 017,29	991 217,13	1 666 856,77	2 658 073,90
Транспортные средства		496 360,00	496 360,00				719 900,00	652 954,50	1 372 854,50
Производственный и хозяйственный инвентарь	45 629,91	1 790 211,78	1 835 841,69		2 497 459,58	2 497 459,58	1 140 656,44	1 100 747,00	2 241 403,44
Прочие основные средства	-9 555,10	-4 833,60	-14 388,70				-3 980,40	-5 992,00	-9 972,40
Итого	480 998,86	2 898 556,33	3 379 555,19	178 800,00	4 357 676,87	4 536 476,87	2 847 793,17	3 414 566,27	6 262 359,44
ВЫБЫТИЕ									
Сооружения	100 060,24		100 060,24						
Машины и оборудование	284 177,48	477 535,49	761 712,97	135 039,30	240 029,47	375 068,77	-126 943,41	718512,91	1 539 913,36
Транспортные средства							70 510,12	196416	723 464,62
Производственный и хозяйственный инвентарь	757 338,52	3 150 673,89	3 908 012,41	36 135,91	1 667 802,76	1 703 938,67	489 518,15	651139,58	1 590 265,15
Библиотечный фонд		2 084,59	2 084,59	3 426,75		3 426,75		1401,64	
Прочие основные средства	4 786,76	231 055,20	235 841,96						-5 992,00
Итого	1 146 363,00	3 861 349,17	5 007 712,17	174 601,96	1 907 832,23	2 082 434,19	433 084,86	1 567 470,13	3 847 651,13

Таблица В.13 – Показатели движения и состояния основных фондов учреждения за 2015 – 2017 гг.

Показатели	2015			2016			2017		
	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Общий	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Общий	Бюджетная деятельность	Приносящая доход деятельность	Общий
Коэффициент обновления	0,004	0,17	0,03	0,00	0,23	0,03	0,02	0,16	0,05
Коэффициент поступления	0,004	0,17	0,03	0,00	0,23	0,03	0,02	0,16	0,05
Коэффициент выбытия	0,01	0,22	0,04	0,001	0,02	0,11	0,00	0,01	0,18
Коэффициент интенсивности обновления	2,38	1,33	1,48	0,98	0,44	0,46	0,15	0,46	0,61
Коэффициент годности	0,58	0,29	0,54	0,56	0,30	0,53	0,56	0,31	0,52

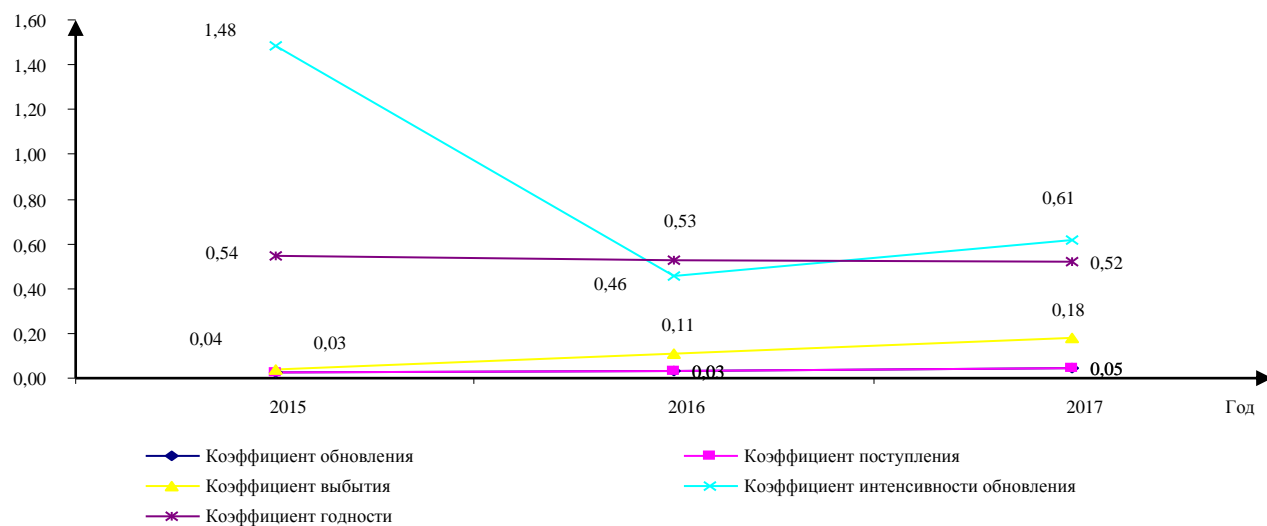


Рисунок В.2 – Динамика показателей движения и состояния основных фондов учреждения за 2015 – 2017 гг.