

Таблица 1 - Динамика основных показателей, характеризующих результаты финансово-хозяйственной деятельности АО «Технэкспро» за 2015 – 2016гг.

Показатели	2015 г	2016 г	Абсолютное отклонение	Темп роста, %.
Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	32188	35166	2978	109,3
Себестоимость, тыс. руб.	30795	33100	2305	107,5
Прибыль от продаж, тыс.руб.	1393	2066	673	148,3
Среднегодовая стоимость имущества, тыс. руб.	12332	13955	1623	113,2
Среднесписочная численность работников, чел.	57	53	-4	93,0
Производительность труда, тыс. руб./чел.	564,7	663,5	98,8	117,5
Годовой фонд оплаты труда, тыс. руб.	18331,2	18507,6	176,4	101,0
Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.	26,8	29,1	2,3	108,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	1114	838	-276	75,2

Таблица 2 - Сравнительный аналитический баланс АО «Технэкспро» за 2016 г.

Статьи баланса	01.01. 2016г.		31.12. 2016г.		Абсолютное отклонение, тыс.руб.	Темп роста, %	Изменение удельного веса, %
	тыс.ру б.	удельный вес, %	тыс.руб .	удельный вес, %			
1. Внеоборотные активы	4326	35,1	3969	28,4	-357	91,7	-6,6
1.1. Нематериальны е активы	19	0,2	19	0,1	0	100,0	0,0
1.2. Основные средства	4307	34,9	3950	28,3	-357	91,7	-6,6
2. Оборотные активы	8006	64,9	9986	71,6	1980	124,7	6,6
2.1.Запасы с НДС	1401	11,4	4178	29,9	2777	298,2	18,6
2.2. Дебиторская задолженность	6040	49,0	5773	41,4	-267	95,6	-7,6
2.3. Денежные средства и КФВ	565	4,6	35	0,3	-530	6,2	-4,3
Баланс	12332	100,0	13955	100,0	1623	113,2	0,0
1.Источники собственных средств	1124	9,1	1962	14,1	838	174,6	4,9
1.1. Уставный капитал	10	0,1	10	0,1	0	100,0	0,0
1.2. Нераспределен ная прибыль	1114	9,0	1952	14,0	838	175,2	5,0
2. Заемные средства	11208	90,9	11993	85,9	785	107,0	-4,9
2.1.Кредиты банков и займы	6249	50,7	9499	68,1	3250	152,0	17,4
2.1.1 Долгосрочные кредиты банков и займы	3009	24,4	3009	21,6	0	100,0	-2,8
2.1.2 Краткосрочные кредиты банков и займы	3240	26,3	6490	46,5	3250	200,3	20,2
2.2.Расчеты с кредиторами и прочие пассивы	4959	40,2	2494	17,9	-2465	50,3	-22,3
Баланс	12332	100,0	13955	100,0	1623	113,2	0,0

Таблица 3 - Динамика показателей рентабельности деятельности АО «Технэкспро» за 2015-2016гг.

Показатели	Метод расчета	2015г.	2016г.	Абсолютное изменение
1. Рентабельность продаж	Прибыль от продаж Выручка	4,3	5,9	1,6
2. Рентабельность всего капитала	Прибыль до налогообложения Валюта баланса	11,3	7,5	-3,8
3. Рентабельность внеоборотных активов	Прибыль до налогообложения Внеоборотные активы	32,2	26,4	-5,8
4. Рентабельность собственного капитала	Прибыль чистая Собственный капитал	99,1	42,7	-56,4
5. Рентабельность заемного капитала	Прибыль чистая Заемные средства	9,9	7,0	-2,9



Рисунок 1 - Организационная структура управления АО «Технэкспро»

Таблица 4 - Обеспеченность АО «Технэкспро» трудовыми ресурсами за 2015-2016гг.

Категория работников	Потребность	Факт		Абсолютное изменение	Темп роста, %
		2015 г.	2016 г.		
Среднесписочная численность персонала, чел.	57	57	53	-4	93,0
В том числе административные работники, чел.	17	17	15	-2	88,2
Производственные рабочие, чел	36	36	34	-2	94,4
Вспомогательные работники (работники склада, грузчики), чел.	4	4	4	0	100,0

Таблица 5 - Распределение сотрудников АО «Технэкспро» по возрасту

Группы сотрудников по возрасту, лет	2015 г.	2016 г.	Абс. изменение	Темп роста, %
20 - 30	2	2	-	100,0
30 - 40	8	8	-	100,0
40 - 50	10	8	-2	80,0
50 - 60	37	35	-2	94,6
Итого	57	53	-4	93,0

Таблица 6 - Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы в АО «Технэкспро»

Показатели	2015 г.	2016 г.	Абс. изменение	Темп роста, %
Среднесписочная численность персонала, чел.	57	53	-4	93,0
Выручка от реализации, тыс.руб.	32188	35166	2978	109,3
Производительность труда, тыс.руб./чел.	564,7	663,5	98,8	117,5
Фонд оплаты труда, тыс.руб.	18331,2	18507,6	176,4	101,0
Средняя годовая заработная плата, тыс.руб.	321,6	349,2	27,6	108,6

Таблица 7- PEST-анализ

Факторы внешней среды	Относительная значимость влияния фактора			Влияние на стратегию предприятия
	По времени	По типу	В динамике	
Политические	ср.	+2	2	Изменение законодательства в рамках технологического процесса способствует спросу
Экономические	ср.	+1	2	Введение запрета на импорт способствует развитию отечественного рынка
Социальные	отсроч.	+1	1	Улучшение качества жизни способствует повышению спроса на оказание услуг
Технологические	долг.	+3	3	Совершенствование технологии процесса обеспечивает снижение себестоимости и большую доступность для потребителей
Правовые	дол	+2	2	Государственная поддержка предпринимательства способствует развитию бизнеса

Таблица 8 - Определение степени влияния движущих сил на отрасль

Движущие силы	Тип влияния	Степень влияния	Оценка воплощения
1. Изменение долгосрочных темпов роста отрасли	+	1	+1
2. Изменения в составе потребителей	+	0,5	+0,5
3. Технологические изменения	+	1	+0,3
4. Влияние административных органов и изменение политики правительства	+	0,7	+0,7
5. Изменение общественных ценностей и образа жизни	+	0,5	+0,5
6. Снижение неопределенности и риска в бизнесе	-	1	-1

Таблица 9 - Оценка уровня прямой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра, баллы	Комментарии
Число игроков	3	Значительный уровень конкуренции
Темп роста рынка	2	Темп роста рынка средний
Уровень дифференциации продукта на рынке	1	Широкий ассортимент
Ограничение в повышении цен	2	Есть возможность повышения цен только в рамках покрытия роста затрат
Итого		8 средний уровень конкуренции

Таблица 10 - Оценка угрозы входа потенциальных конкурентов

Параметр оценки	Оценка параметра, баллы	Комментарии
Экономия на масштабе при оказании услуг	1	Для отрасли характерно индивидуальное оказание услуг
Сильные марки с высоким уровнем приверженности покупателей	2	Существуют 4 крупных игрока
Дифференциация продукта	1	Высокий уровень разнообразия ассортимента
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	3	Необходимый уровень инвестиций высокий
Доступ к каналам распределения	1	доступ к каналам распределения полностью открыт
Политика правительства	1	нет ограничивающих актов со стороны государства
Готовность существующих игроков к снижению цен	2	крупные игроки не пойдут на снижение цен
Темп роста отрасли	3	высокий
Итого	14	средний уровень угрозы входа новых игроков

Таблица 11 - Оценка уровня конкуренции со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра, баллы	Комментарии
Качество	3	Высокий уровень конкуренции со стороны мелких фирм
Цена	2	Себестоимость мелких фирм выше
Издержки переключения с исходного товара на товар-заменитель	3	Не значительные
Итого		8 Высокий уровень конкуренции со стороны товаров заменителей

Таблица 12 - Рыночная власть поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра, баллы	Комментарии
Число поставщиков	2	Незначительное число поставщиков
Ограниченность ресурсов поставщиков	1	неограниченность в объемах ресурсов
Издержки переключения	2	средние издержки приводят к переключению на других поставщиков
Приоритетность направления для поставщика	1	высокая приоритетность отрасли для поставщика
Итого		6 средний уровень влияния поставщиков

Таблица 13 - Рыночная власть покупателей

Параметр оценки	Оценка параметра, баллы	Комментарии
Доля покупателей с большим объемом продаж	1	Объем продаж равномерно распределен между всеми потребителями
Склонность к переключению на товары-заменители	2	Услуги предприятия частично уникальны, ее отличительные хар-ки, важные для клиентов
Чувствительность к цене	2	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене
Неудовлетворенность потребителей качеством существующего на рынке товара	2	неудовлетворенность качеством услуг
Итого	7	средний уровень угрозы ухода потребителей

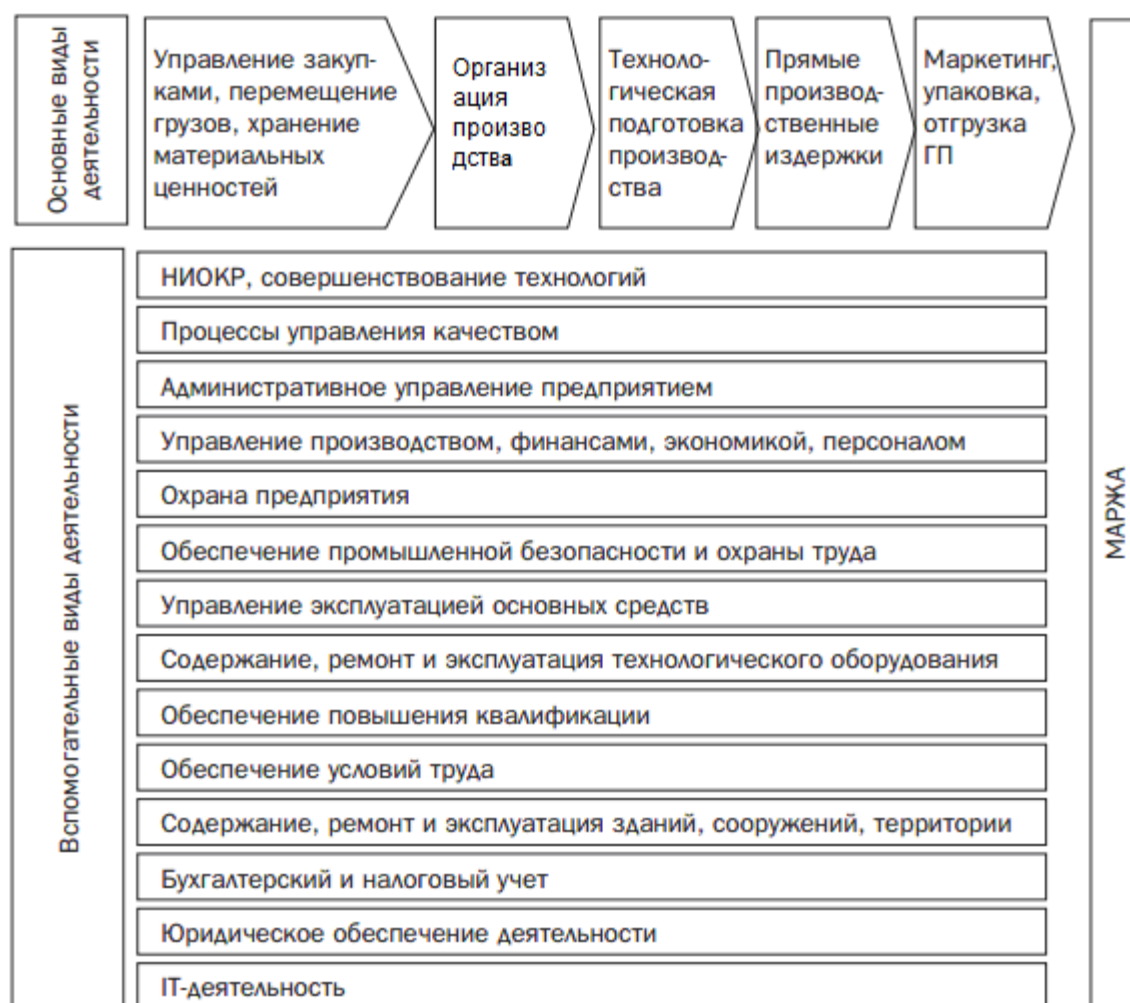


Рисунок 2 - Анализ АО «Технэкспро» с помощью цепочки добавленной стоимости по М. Портеру

Таблица 14 - Издержки АО «Технэкспро» по видам деятельности за год

№ п/п	Виды деятельности	Сумма, тыс. руб.	Удельный вес, %
1	Прямые производственные издержки компании:	6620	20
2	материальные затраты	3310	10
3	затраты на оплату труда основных рабочих	3310	10
4	Административное управление предприятием	1655	5
5	Управление оказанием услуг	1655	5
6	Управление эксплуатацией основных средств	1655	5
7	Управление закупками	331	1
8	Проектирование услуг	2648	8
9	Технологическая подготовка	1324	4
10	Содержание, ремонт и эксплуатация технологического оборудования	2648	8
11	Процессы управления качеством	662	2
12	Охрана предприятия	993	3
13	Бухгалтерский и налоговый учёт	993	3
14	Обеспечение промышленной безопасности и охраны труда	662	2
15	Содержание, ремонт и эксплуатация зданий, сооружений, территории, передаточных механизмов, электросетей	3972	12
16	Обеспечение условий труда	662	2
17	Итого	33100	100

Таблица 15 - Каналы сбыта услуг сформировавшиеся в АО «Технэкспро»

Каналы сбыта		Доля от общего объема оказания услуг (%)
Оптовая торговля		33,5
Розничная торговля		20,9
Другие формы сбыта:	зачеты за электричество, газ и воду	1,1
	в государственные учреждения	4,1
	взаимозачеты	4,6
	Корпоративны клиенты	0,6
	в городскую сеть	17,8
	прочее	2,3
	предпринимателям	15,1

Таблица 16 - Конкурентная карта рынка

Изменение доли предприятия на рынке	Виды конкурентов			
	I. Лидер	II. Сильный конкурент	III. Слабый конкурент	IV. Аутсайдер
Быстрое улучшение конкурентной позиции	АО «АВТОМИГ»			
Улучшение конкурентной позиции		АО «ЯРИСС»		
Стабильная конкурентная позиция			АО «Группы компаний ПГК»	
Ухудшение конкурентной позиции		АО «Технэкспро»		
Быстрое ухудшение конкурентной позиции				АвтоСер

Таблица 17 - Основные затраты денежных средств АО «Технэкспро» на использование различных рекламных средств, руб.

Рекламное средство	2015 г.			2016 г.		
	план	факт	в % к плану	план	факт	в % к плану
Реклама в прессе	416 261	427500	102,7	462 234	486 732	105,3
Наружная реклама	666 667	684 000	102,6	724 491	745 491	102,9
Радиореклама	181 915	256 500	141	308 058	283 414	92
Реклама в Интернете	147 796	171 000	115,7	154 029	163 271	106
Прочие	142 500	171 000	120	61612	46209	75
Итого	155 4545	1710 000	110	1709739	1725127	100,9

Таблица 18 - Динамика структуры рекламы АО «Технэкспро» по типу целевой аудитории, в %.

Тип целевой аудитории	2014	2015	2016
Индивидуальные потребители	91	94	96
Коммерческие структуры	9	6	4

Таблица 19 - Анализ конкурентоспособности услуг АО «Технэкспро»

Показатели	АО «Технэкспро»	АО «АВТОМИГ»	АвтоСер	АО «ЯРИСС»	АО «Группы компаний ПГК»
1. Цена	Средняя	Средняя	Низкая	Низкая	Высокая
2. Качество услуг	Высокое	Высокое	Среднее	Высокое	Среднее
3. Качество обслуживания	Средние	Высокие	Средние	Высокие	Средние
4. Соответствие запросам потребителей	Высокое	Высокое	Низкое	Высокое	Среднее
5. Условия оплаты	Гибкая	Гибкая	Гибкая	Гибкая	Гибкая
6. Новизна услуги	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя
7. Репутация предприятия	Средняя	Высокая	Средняя	Высокая	Средняя
8. Ассортимент	Широкий	Широкий	Узкий	Широкий	Узкий

Таблица 20 - Интегральный анализ конкурентоспособности услуг

Факторы	Вес фактора	АО «Технэкспро»	АО «АВТОМИГ»		АвтоСер		АО «ЯРИСС»		АО «Группы компаний ПГК»	
	a	P0	P1	a*(P1/P0)	P2	a*(P2/P0)	P3	a*(P3/P0)	P4	a*(P4/P0)
1. Цена	0.25	4	4	0.25	5	0.31	5	0.31	3	0.19
2. Качество услуг	0.10	4	5	0.13	4	0.10	5	0.13	4	0.10
3. Качество обслуживания	0.05	4	5	0.06	4	0.05	5	0.06	4	0.05
4. Соответствие запросам потребителей	0.03	5	5	0.03	3	0.02	5	0.03	4	0.02
5. Условия оплаты	0.10	5	5	0.10	5	0.10	5	0.10	5	0.10
6. Новизна услуг	0.07	5	5	0.07	4	0.06	5	0.07	4	0.06
7. Репутация предприятия	0.05	4	5	0.06	4	0.05	5	0.06	4	0.05
8. Ассортимент	0.10	5	5	0.10	3	0.06	5	0.10	3	0.06
	$\Sigma=1$	36	39	0.80	32	0.75	40	0.86	31	0.63

Таблица 21 - Расчет интегрального показателя КСП

№ п/п	Показатели КСП	Вес	АО «Техн экспр о»	АО «АВТОМИГ»	АвтоСе Р	АО «ЯРИСС»	АО «Гру ппы комп аний ПГК »
1.	Оказание услуг	0,15	10	8	9	10	8
1.1.	Издержки на одну единицу оказания	0,31	10	7	9	4	10
1.2.	Фондоотдача	0,19	10	9	10	5	7
1.3.	Рентабельность услуг	0,4	10	10	8	10	8
1.4.	Производительность труда	0,1	10	7	9	10	6
2.	Финансы	0,29	10	10	5	10	6
2.1.	Коэффициент автономии	0,29	10	8	8	8	7
2.2.	Коэффициент платежеспособности	0,2	10	9	10	9	8
2.3.	Коэффициент абсолютной ликвидности	0,36	10	10	5	10	8
2.4.	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	0,15	10	8	8	8	6
3.	Сбыт и маркетинг	0,23	10	10	7	10	5
3.1.	Рентабельность продаж	0,37	10	10	5	10	6
3.2.	Коэффициент затоваренности	0,29	10	8	8	8	8
3.3.	Коэффициент загрузки деятельности компании	0,2	10	10	7	10	8
3.4.	Коэффициент эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта	0,14	10	10	5	10	6
4.	Конкурентоспособност ь услуг	0,33	10	10	8	10	8
Интегральный показатель КСП				144	121	142	115

Таблица 22 - Ранжирование возможностей АО «Технэкспро»

Факторы	Возможности	Влияние на продажи	Вероятность	Итоговая оценка в баллах
Внутренние факторы	Расширение ассортимента	4	4	16
	Продвижение собственного интернет - сайта	4	4	16
	Расширение ассортимента оказываемых услуг	4	4	16
	Создание и развитие дилерской сети	4	3	12
	Повышение квалификации основного персонала	3	3	9
Внешние факторы	Открытие крупных розничных сетей, что будет способствовать увеличению спроса	4	3	12
	Открытие иностранных торговых сетей	3	2	6
	Строительство и реконструкция в городе складской недвижимости	3	3	9
	Развитие логистической деятельности	3	3	9
	Развитие дистрибьютерской деятельности	3	3	9

Таблица 23 - Ранжирование угроз АО «Технэкспро»

Факторы	Угрозы	Влияние на продажи	Вероятность	Итоговая оценка в баллах
Внутренние факторы	Порча и поломка оборудования	4	2	8
	Увольнение сотрудников, занимающих наиболее значимые должности	3	2	6
	Дефицит финансовых ресурсов для финансирования текущей деятельности	4	2	8
	Ошибки специалистов предприятия при осуществлении сервисного обслуживания и ремонта	4	2	8
	Неэффективное формирование ассортимента	4	3	12
Внешние факторы	Появление на рынке новых сильных игроков, повышение конкуренции	3	2	6
	Снижение цен на услуги	3	2	6
	Неплатежеспособность покупателей	3	3	9
	Увеличение ввозных таможенных пошлин	2	2	4
	Повышение экологических требований	2	1	2

Таблица 24 - Поле стратегий для SWOT-анализа

Сильные стороны (S)	Возможности (O)
1. Большой опыт работы 2. Наличие в штате специалистов, позволяющих оказывать услуги с выездом к клиенту 3. Предприятие имеет сильную рыночную позицию. 4. Наличие постоянных платежеспособных покупателей. 5. Высокий спрос на услуги	1. Государственная поддержка предпринимательства 2. Динамичное развитие рынка 3. Расширение ассортимента услуг 4. Расширение ассортимента оказываемых услуг 5. Развитие дилерской сети.
Слабые стороны (W)	Угрозы (Т)
1. Недостаточно широкий ассортимент 2. Высокие цены по сравнению со среднерыночными ценами. 3. Слабая информированность потребителей 4. Неэффективная реклама 5. Высокая конкуренция на рынке	1. Порча и поломка оборудования 2. Дефицит финансовых ресурсов для финансирования текущей деятельности. 3. Ошибки специалистов предприятия при осуществлении сервисного обслуживания и ремонта 4. Неэффективное формирование ассортимента 5. Неплатежеспособность покупателей.

Таблица 25 - Матрица стратегий АО «Технэкспро»

Потенциал предприятия	высокий	Избирательность вложения для сохранения существующих позиций на рынке; никаких вложений в новые проекты	Избирательный рост Определение сегментов роста и инвестирование в них; сохранение позиций	Инвестирование и рост Завоевание доминирующего положения
	средний	Сокращение ассортимента; минимальные инвестиции; подготовка к снятию с оказания услуг	Избирательность Определение сегмента роста и специализации; выборочные инвестиции в проекты с высокой отдачей	Избирательный рост Развитие с опорой на сильные стороны; укрепление шатких позиций; борьба за лидерство
	низкий	Пожимание плодов Сокращение постоянных затрат и отказ от инвестиций; продажа части предприятия	Пожимание плодов Специализация; поиск своей ниши; рассмотрение о продаже части предприятия	Избирательность Развитие с опорой на сильные позиции; поиск и укрепление слабых сторон; рассмотрение возможностей сотрудничества
		низкая	средняя	высокая
		Привлекательность рынка		

Таблица 26 - Затраты на PR и сейл-промоушен

Деятельность	Количество	Стоимость	Итого
Спонсорство		250000	2500000
Выставки	2	30000	6000000
Сейлз-промоушен		45000	450000
ИТОГО			3550000

Таблица 27 - Затраты на рекламную кампанию в интернете

Статья затрат	Объем затрат
Реклама в социальных сетях	360000
Реклама на порталах	142000
Объявления на досках объявления	0
Адресная рассылка	50000
ИТОГО	552000