

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

---

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование)

---

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

---

Управление малым бизнесом  
(направленность (профиль)/специализация)

---

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему: Разработка мероприятий по эффективному использованию потенциала  
предприятия

Студент

М.К. Каграманян

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к. ю. н., доцент А.А. Мусаткина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент Каграманян М.К.

Тема работы: «Разработка мероприятий по эффективному использованию потенциала предприятия».

Научный руководитель: к. ю. н., доцент А.А. Мусаткина.

Цель исследования – разработка мероприятий по эффективному использованию потенциала АО «АВТОВАЗ».

Объект исследования - АО «АВТОВАЗ», основным видом деятельности которого является выпуск автомобилей по полному циклу производства.

Предмет исследования – потенциал АО «АВТОВАЗ».

Методы исследования: аналитические методы, синтез, статистическая обработка данных, прогнозирование и т.д.

Краткие выводы по работе. На современном этапе развития экономики для каждого субъекта хозяйствования, независимо от формы собственности, сферы и масштаба деятельности, ключевой задачей, наряду с устойчивым позиционированием на рынке, становится удержание уровня доходности при соблюдении принципа оптимальности распределения имеющихся ресурсов и обеспечение достаточного уровня эффективности функционирования. Одним из важнейших факторов достижения указанного положения является объективная оценка и рациональное использование потенциала предприятия.

Практическую значимость работы представляет возможность реализации предлагаемых мероприятий в процессе использования потенциала АО «АВТОВАЗ» и применением отдельных её положений (п.п. 2.2 и 3.1) специалистами предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 22 источников. Общий объем работы, без приложений, 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 18.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы использования потенциала предприятия.....	6
1.1 Потенциал предприятия: сущность и ключевые составляющие .....	6
1.2 Планирование развития потенциала предприятия .....	17
2 Анализ использования потенциала АО «АВТОВАЗ».....	25
2.1 Общая характеристика АО «АВТОВАЗ» .....	25
2.2 Анализ использования потенциала предприятия .....	31
3 Разработка мероприятий по эффективному использованию потенциала АО «АВТОВАЗ» .....	43
3.1 Мероприятия по эффективному использованию потенциала предприятия.....	43
3.2 Оценка экономического эффекта внедрения предлагаемых мероприятий .....	48
Заключение .....	53
Список используемой литературы и источников .....	55
Приложение А Организационно-экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2017-2019 гг.....	57

## **Введение**

Современный уровень развития экономики характеризуется глобализацией процессов, ведущим значением применения результатов научно-технического прогресса, усилением конкурентной борьбы. При этом следует отметить, что именно в конкурентной рыночной среде осуществляется формирование предпосылок для повышения эффективности деятельности и устойчивого развития как конкретного предприятия и отрасли, так и государства в целом.

Как показывает практика развитых стран, конкуренция имеет значение движущей силы социально-экономического прогресса, в связи с чем для современных предприятий особую актуальность приобретает анализ собственной конкурентоспособности, определение наличия резервов ее повышения. Одним из способов наращивания конкурентных преимуществ на сегодняшний день является качественная оценка и разработка мероприятий по развитию потенциала предприятия.

В экономической литературе существует множество точек зрения в сфере определения сущности данной категории. Так, вопросам определения сущности потенциала предприятия посвящены труды А.И. Анчишина, Л.И. Абалкина, В.А. Богомолова, В.Н. Авдеенко, С.А. Ищук, И.И. Лукинова, Э.Б. Фигурнова, А.С. Федонина, Нгуент Т.Т. Ханг; проблеме установления его структуры – работы В.В. Ковалева, Ю.И. Мельник, Е.В. Попова, С.Л. Сайбель, Ю.В. Синягина и др. Анализ литературных источников позволил предположить, что категория потенциала предприятия является достаточно многогранной и обосновывает целесообразность более подробного исследования.

Цель бакалаврской работы заключается в разработке мероприятий по эффективному использованию потенциала АО «АВТОВАЗ», вследствие чего необходимо решить ряд задач:

- обобщить теоретические основы использования потенциала предприятия;
- проанализировать эффективность использования потенциала предприятия АО «АВТОВАЗ»;
- разработать мероприятия по эффективному использованию потенциала АО «АВТОВАЗ» и оценить их экономический эффект.

Объект исследования - АО «АВТОВАЗ», основным видом деятельности которого является выпуск автомобилей по полному циклу производства.

Предмет исследования – потенциал АО «АВТОВАЗ».

Комплекс методов исследования включает аналитические методы, синтез, статистическую обработку данных, прогнозирование и т.д.

Теоретическую основу бакалаврской работы составили труды российских и зарубежных авторов, посвященные вопросам определения сущности потенциала предприятия, его ключевых составляющих и целесообразности своевременного планирования его развития.

Информационная база представлена отчетной документацией АО «АВТОВАЗ» за 2017-2019 гг.

Практическую значимость работы представляет возможность реализации предлагаемых мероприятий в процессе использования потенциала АО «АВТОВАЗ» и применением отдельных её положений (п.п. 2.2 и 3.1) специалистами предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка использованной литературы из 22 источников. Общий объем работы, без приложений, 58 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 16, рисунков – 18.

# **1 Теоретические основы использования потенциала предприятия**

## **1.1 Потенциал предприятия: сущность и ключевые составляющие**

На современном этапе развития экономики, в условиях жесткой конкуренции для каждого субъекта хозяйствования, независимо от формы собственности, сферы и масштаба деятельности, ключевой задачей, наряду с устойчивым позиционированием на рынке, становится удержание уровня доходности при соблюдении принципа оптимальности распределения имеющихся ресурсов и обеспечении достаточного уровня эффективности функционирования. Одним из важнейших факторов достижения указанного положения является объективная оценка и рациональное использование потенциала предприятия.

В экономической литературе существует множество точек зрения в сфере определения сущности данной категории. Как правило, их принято группировать следующим образом:

1. Ресурсный подход, наиболее четко отраженный в трудах экономиста А.И. Анчишина, который одним из первых определил потенциал предприятия как комплекс ресурсов хозяйствующего субъекта, принимающих вследствие производственного процесса форму факторов производства. Развитие данной концепции определило обособление в ней двух направлений.

Сторонники первого из них трактуют потенциал предприятия совокупность ресурсных возможностей предприятия без учета их взаимосвязей в производстве. К примеру, по мнению Л.И. Абалкина, данная дефиниция означает собирательную ресурсную характеристику предприятия. В свою очередь, И.И. Лукинов утверждает, что потенциал предприятия – это качественные и количественные показатели его ресурсов, А.Д. Черниковым исследуемый термин определен как совокупность ресурсов без учета хозяйственных связей между ними, образующихся в процессе производства.

Вторая позиция отличается трактовкой потенциала предприятия как ресурсной базы, способной производить определенный объем материальных благ. В частности, Э.Б. Фигурновым потенциал предприятия характеризуется спецификой производственных ресурсов, а также их количественных и качественных параметров, определяющих его максимальную производственную мощность. При этом мнение Д.К. Шевченко заключается в определении исследуемой дефиниции как комплекса производственных ресурсов, интеграция которых в процессе производства обуславливает получение как основного (плановые показатели деятельности), так и дополнительного синергетического эффекта [6], [14].

2. Структурный подход, предполагающий акцентирование внимания на обеспечении рациональности структуры потенциала предприятия, характеризующий данную категорию с точки зрения ее величины в соотношении с прогрессивными нормами и нормативными соотношениями, задаваемыми усовершенствованными технологиями, уровня организации как отдельных операций и процедур, так и производственного процесса в целом.

К примеру, В.А. Котловым и В.Н. Авдеенко потенциал предприятия определяется как сложная система ресурсов производства, находящихся в тесной взаимосвязи; С.А. Ищук считает, что исследуемая категория представляет собой многоэлементную, организованную изменяющуюся во времени и пространстве систему, составляющие которой характеризуются определенными взаимосвязями и выполнением конкретных функций в процессе производства продукции (услуг) требуемого качества и количества в установленные сроки [1].

3. Целевой, или результативный, подход, предполагающий определение соответствия имеющихся ресурсов предприятия обозначенным целям.

Так, А.С. Федониным потенциал предприятия рассматривается как комплекс ресурсов и профессиональных характеристик персонала предприятия в сфере выпуска продукции (оказания услуг), обеспечения

необходимого уровня доходности, устойчивости функционирования и развития экономического субъекта [22].

Аналогичная точка зрения у В.А. Богомолова и Нгуент Т.Т. Ханг, определяющих анализируемую категорию как совокупность имеющихся у предприятия возможностей производства конкурентоспособного продукта (услуги) за счет использования располагаемых технических, кадровых, финансовых, материально-энергетических ресурсов [13].

В свою очередь, Т.Б. Бердникова отмечает, что потенциал предприятия целесообразно отождествлять со способностью средств труда предприятия (технологический комплекс машин и оборудования, производственные площади) к производству максимально возможного объема продукции (услуг) в течение конкретного периода (смена, сутки, квартал, год и т. д.) в соответствии с установленной специализацией, кооперацией производств и режимом функционирования [1].

Изложенное выше позволяет установить, что категория потенциала предприятия является достаточно многогранной. Однако обобщенно данный термин, на наш взгляд, возможно определить, как совокупность имеющихся у хозяйствующего субъекта ресурсов, резервов и возможностей их рационального использования в процессе решения производственных задач для достижения ключевых целей функционирования.

В соответствии с предложенным определением потенциал предприятия целесообразно характеризовать как комплекс составляющих его функциональных потенциалов (субпотенциалы), среди которых наиболее часто выделяют следующие:

- производственный;
- маркетинговый;
- трудовой;
- управленческий;
- финансовый;
- инновационный (Рисунок 1).



Рисунок 1 – Составляющие потенциала предприятия

Рассмотрим более подробно каждую из приведенных составляющих потенциала предприятия.

1 Производственный потенциал – комплекс имеющихся и скрытых возможностей экономического субъекта в сфере вовлечения в процесс выпуска продукции (оказания услуг) и использования факторов производства с целью максимизации объема реализации товаров (услуг) и получаемой прибыли. Иными словами, данный компонент представляет собой совокупность его функционирующих ресурсов, способных к выработке определенного объема продукции.

Производственную составляющую потенциала предприятия целесообразно рассматривать как полиструктурную систему, включающую:

- потенциал земли и специфику природно-климатических условий (наличие возможности использования естественных богатств в деятельности хозяйствующего субъекта);
- потенциал основных производственных фондов (характеристика технико-технологической основы производственных мощностей предприятия);
- потенциал оборотных фондов (альтернативы использования

материальных ресурсов, заключенных в производственных запасах и продуктах незавершенного производства);

– потенциал нематериальных активов (наличие возможности использования прав на новые или уже разработанные и реализуемые продукты – интеллектуальной собственности);

– потенциал технологического персонала (показатели способности основных производственных рабочих к выработке продукции, оказанию услуг, выполнению работ) [19].

2. Маркетинговый потенциал, сущность которого целесообразно раскрывать с трех позиций: ресурсной, функциональной и результативной.

С точки зрения ресурсного подхода, маркетинговый потенциал предприятия представляет собой совокупность ресурсов и их взаимосвязей, обеспечивающих необходимый уровень конкурентоспособность хозяйствующего субъекта на рынке.

В рамках функционального подхода маркетинговый потенциал трактуется как способности персонала сферы маркетинга к обеспечению удовлетворенности потребителей и использованию имеющихся и потенциальных рынков (сегментов) сбыта.

Результативный подход предполагает отождествление маркетингового потенциала предприятия со степенью удовлетворенности клиентов предприятия по сравнению с аналогичными показателями предприятий-конкурентов с целью определения приоритетных направлений развития продукции (услуг) и предприятия в целом, а также получения экономических выгод.

Достижение максимально возможного уровня реализации маркетингового потенциала может быть осуществлено за счет оптимального использования маркетинговых средств, способствующих обеспечению комплексного воздействия на рынок, именуемых комплексом маркетинга, или «4P» - товар (product), цена (price), место (place), продвижение (promotion). Комплекс маркетинга представляет собой деятельность

предприятия по выбору направлений продуктовой политики, методики ценообразования, способов доведения продукции до конечного потребителя, каналов и инструментов продвижения товара. Рациональная интеграция указанных выше средств воздействия на имеющихся и потенциальных потребителей имеет значение определяющего фактора при решении задач предприятия на целевом рынке. В связи с чем в вопросе определения ключевых составляющих маркетингового потенциала, на наш взгляд, объективной является точка зрения Е.В. Попова, предлагающего следующую его структуру (Рисунок 2) [14].

<p>Аналитическая составляющая</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потенциал маркетинговых исследований, потенциал маркетинговой информационной системы и потенциал выбора (сегментации) целевого рынка;</li> </ul>
<p>Производственная составляющая</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потенциал товарной политики предприятия, потенциал процесса ценообразования и потенциал сбытовой политики предприятия;</li> </ul>
<p>Коммуникационная составляющая</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потенциал персональных (личных) продаж, потенциал рекламной деятельности предприятия, потенциал стимулирования сбыта продукции, потенциал формирования общественного мнения</li> </ul>

Рисунок 2 – Составляющие маркетингового потенциала предприятия

Таким образом, маркетинговый потенциал представляет собой максимальные возможности экономического субъекта относительно систематического и планомерного направления его функций как участника рыночных отношений (прогноза спроса, организации производственного процесса, продаж и послепродажного обслуживания) на удовлетворение потребностей потребителей и использованию рынков (сегментов) сбыта.

3. Трудовой потенциал – предельная величина возможной вовлеченности работников в ключевые процессы предприятия (производство

продукции, оказание услуг) с учетом специфики их психофизиологических особенностей, профессиональной компетентности, уровня квалификации, организационно-технических условий [7].

Как правило, в структуру трудового потенциала предприятия включают следующие базовые составляющие (Рисунок 3).

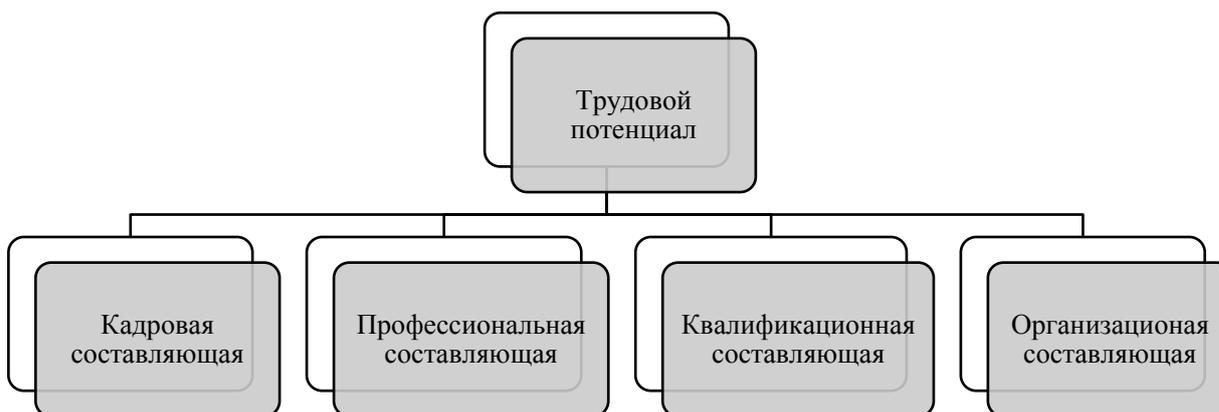


Рисунок 3 – Структура трудового потенциала предприятия

Охарактеризуем каждый из представленных элементов:

– кадровая составляющая: формируется на основании имеющегося компетентностного потенциала (совокупности профессиональных знаний, умений, навыков) и образовательного потенциала (познавательных способностей);

– профессиональная составляющая: определяется наличием возможности персонала оперативно адаптироваться в условиях качественных изменений содержания трудовой деятельности, обусловленных влиянием научно-технического прогресса и, как правило, связанных с усложнением трудовых функций;

– квалификационная составляющая: отражает уровень качественных изменений трудового потенциала (углубление знаний, приобретение новых умений, развитие навыков);

– организационная составляющая: включает уровень дисциплины и

культуры труда посредством показателей ритмичности, четкости и согласованности в выполнении трудовых функций, степени удовлетворенности работников результатами собственного труда, мотивации и лояльности персонала.

Таким образом, трудовой потенциал, характеризующийся высокими способностями к развитию, обуславливает значение персонала предприятия как важнейшего производственного ресурса.

4. Управленческий потенциал состоит из навыков и способностей руководящих сотрудников всех уровней менеджмента в вопросах обеспечения формирования комплекса необходимых условий для организации текущего функционирования и устойчивого развития предприятия в перспективе. Наиболее часто под управленческим потенциалом понимают интеграцию функционально-структурных и нематериальных элементов предприятия (Рисунок 4) [15].

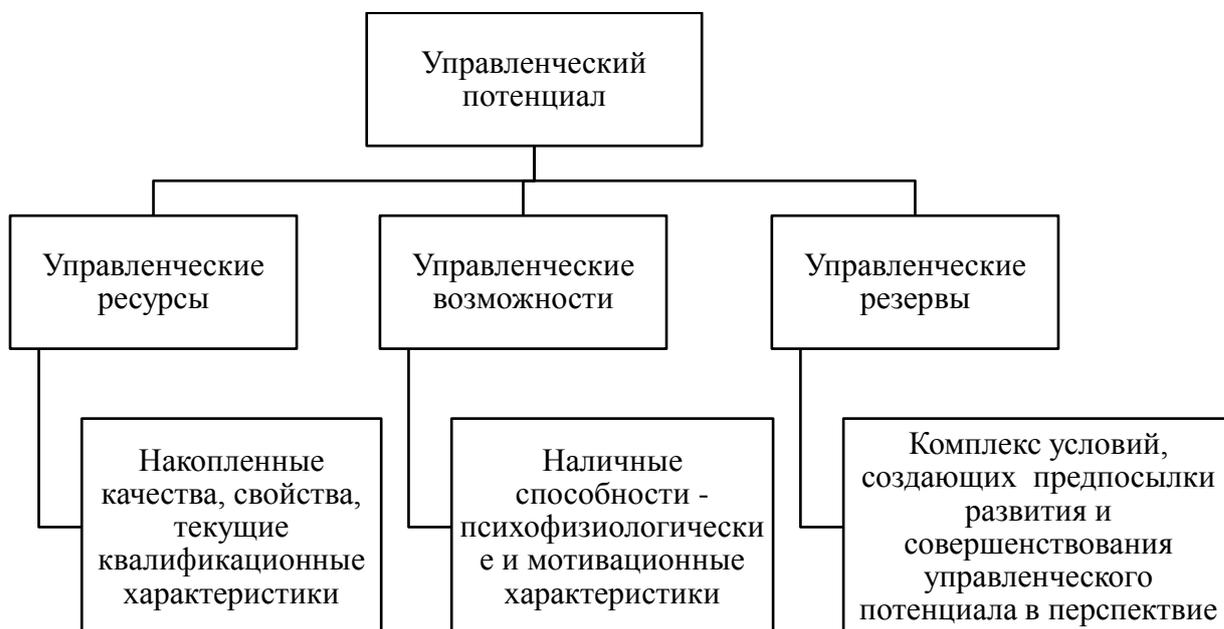


Рисунок 4 – Структура управленческого потенциала предприятия

Объективность представленной структуры обоснована множеством идентичных подходов к трактовке сущности исследуемой категории.

Так, С.Л. Сайбель определяет управленческий потенциал как комплекс профессиональных и личностных качеств специалистов аппарата управления предприятием, необходимых для решения задач в сфере управления и достижения целей предприятия, а также способных совершенствоваться с течением времени и в условиях динамики факторов внутренней и внешней среды функционирования субъекта хозяйствования [20]. Ю.И. Мельник утверждает, что управленческий потенциал – интегративная характеристика менеджеров всех уровней, отражающая их имеющиеся и потенциально возможные способности к решениям вопросов в сфере администрирования и формирования направлений развития фирмы. В свою очередь, Ю.В. Синягин трактует данную дефиницию как кластер ресурсов, обеспечение определенного качественного уровня которых обосновывает возможность успешного выполнения управленческих задач [18].

Обобщая приведенные подходы к установлению сущности управленческого потенциала, следует отметить, что анализируемое понятие также может характеризоваться как комплекс принципов, методов, инструментов, применяемых в практической деятельности по управлению предприятиями с использованием достижений менеджмента.

5. Финансовый потенциал представляет собой отношения, возникающие между элементами производственно-экономической системы предприятия в процессе обеспечения максимизации финансового результата деятельности, что возможно реализовать при следующих условиях:

- наличие собственных финансовых ресурсов, необходимых и достаточных для достижения оптимального уровня ликвидности и финансовой устойчивости;
- выявление источников привлечения в процессе реализации эффективных инвестиционных проектов заемного капитала;
- рентабельность капитальных вложений;
- формирование эффективной системы управления финансовыми ресурсами с целью гарантии прозрачности текущего и перспективного

финансирования [4].

Выше изложенное позволяет обозначить 3 ключевых позиции к определению сущности финансового потенциала предприятия и, соответственно, процедуре его оценки и управления им:

– ресурсный подход исследователей С.Б. Барнгольц, В.В. Ковалева, Б.П. Плышевского: финансовый потенциал трактуется как совокупность финансовых ресурсов, имеющихся у предприятия, и определяется стоимостью его активов [8, 12];

– результативный подход исследователей Л.И. Самоукина, Г.В. Савицкой, Г.С. Мерзликина: финансовый потенциал отождествляется со спектром возможностей, определяющих результат производственно-экономических отношений между субъектами в процессе хозяйственной деятельности [16];

– стратегический (целевой) подход исследователей Л.С. Сосненко, Р.А. Белоусова: финансовый потенциал определяется совокупностью ресурсов и резервов, финансовых возможностей предприятия к обеспечению долговременного функционирования и достижения ключевых целей деятельности [17].

Оценка финансового потенциала предприятия проводится определением количественных (совокупный объем финансовых ресурсов) и качественных (уровень ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, инвестиционной привлекательности) показателей.

6. Инновационный потенциал характеризуется мерой готовности предприятия к выполнению задач, обеспечивающих достижение целей в сфере инновационного развития, т. е. способностью к реализации алгоритма операций проекта или программы инновационных изменений стратегического уровня.

В условиях ужесточения конкуренции и высокой динамики рыночных отношений, развитие инновационного потенциала приобретает значение одного из наиболее приоритетных направлений деятельности современных

предприятий, осуществление которого возможно лишь при условии совершенствования компонентов внутренней среды предприятия, определяющих структуру инновационного потенциала (Рисунок 5) [2].



Рисунок 5 – Структура инновационного потенциала предприятия

Состав и содержание элементов структуры инновационного потенциала позволяют определять данную категорию в качестве совокупных возможностей предприятия в вопросах разработки, формирования и практической реализации инновационных (направленных на радикальные изменения и модификацию) идей для обеспечения систематизации технического, организационного и управленческого развития.

Таким образом, потенциал предприятия представляет собой многоэлементную категорию, оценка показателей которой имеет ключевое значение при обеспечении нормальных условий для реализации текущей

деятельности, а также формирования программ функционирования хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе. При этом современным предприятиями целесообразно уделять особое внимание планированию развития собственного потенциала и управлению им.

## 1.2 Планирование развития потенциала предприятия

Формирование ключевых направлений развития потенциала предприятия в большей степени определяется составом, структурой и качеством ресурсной базы, уровнем конкурентоспособности производимой продукции (услуг), текущим положением предприятия на рынке.

В обобщенном виде алгоритм планирования развития потенциала современных предприятий включает следующие этапы (Рисунок 6) [2].

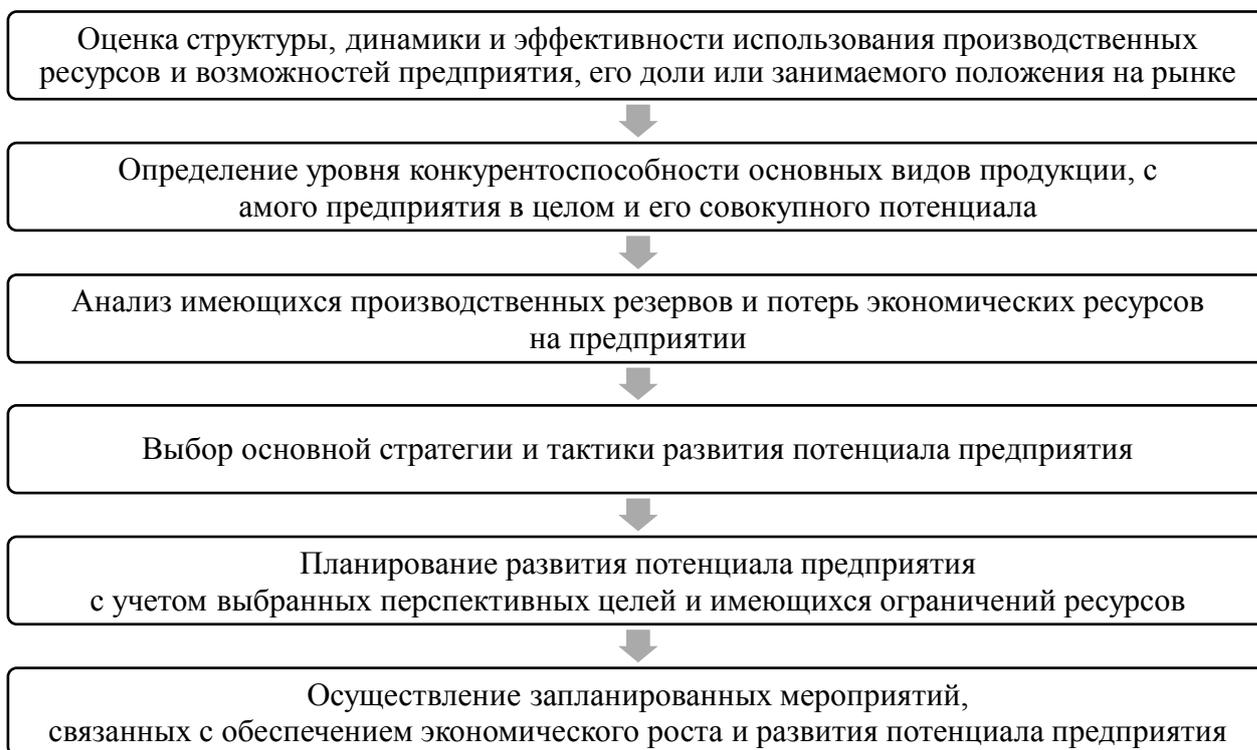


Рисунок 6 – Алгоритм планирования развития потенциала предприятия

Так, согласно приведенному алгоритму, на начальном этапе планирования развития потенциала предприятия обязательной процедурой

является проведение анализа его структуры, оценка и прогнозирование влияния совокупности факторов как внутренней, так и внешней среды на степень конкурентоспособности предприятия, обозначение позиции на рынке.

Следовательно, степень развития потенциала возможно определить соотношением показателей текущей деятельности и соответствующих эталонных (нормативных) показателей. При этом в качестве базовых значений могут быть использованы нормы международных или российских стандартов, отраслевых или региональных норм, корпоративных или внутрихозяйственных нормативов. Перечень подобных нормативов и стандартов, как правило, составляет основу для разработки комплексной программы планирования развития потенциала предприятий – спектра управленческих решений стратегического уровня с детальным описанием эффективных методов достижения поставленных целей.

Комплекс принципов формирования программы развития потенциала предприятия включает следующие положения (Таблица 1) [3].

Таблица 1 – Принципы формирования программы развития потенциала предприятия

Принцип	Содержание
Рыночная ориентация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наращивание производственных мощностей посредством осуществления мероприятий по техническому перевооружению и модернизации основных производственных фондов за счет внедрения инновационных технологий производства;</li> <li>– оптимизация системы управления предприятия, в том числе, совершенствование его организационного развития;</li> <li>– рационализация номенклатуры выпускаемой продукции (оказываемых услуг), включая переход на выпуск новых изделий (услуг) с использованием достижений научно-технического прогресса, в соответствии с существующим на рынке спросом;</li> <li>– повышение эффективности системы подготовки кадров предприятия</li> </ul>
Программно-целевая ориентация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– адаптивность к изменениям окружающей деловой среды;</li> <li>– вероятностный характер долгосрочных целей</li> </ul>

Продолжение таблицы 2

Принцип	Содержание
Комплексность	Всесторонний охват деятельности предприятия
Вариантность	Наличие и анализ альтернативных сценариев реализации избранной стратегии и обоснование наиболее эффективного из них
Итеративность	Необходимость постоянного соотнесения поставленных целей развития потенциала предприятия и их согласованности с имеющимися ресурсами возможностями предприятия с учетом достижений НТП
Гибкость	Обеспечение предварительного формирования экономического и научно-технического резервов для оперативного внесения корректировок в программу развития потенциала предприятия при появлении объективной необходимости
Экономическая обоснованность	Обоснованность целесообразности реализации конкретного сценария развития потенциала предприятия на основании результатов детального экономического анализа оценки последствий принимаемого управленческого решения
Последовательность/этапность	Соблюдение общей целевой направленности и ориентации на максимальную эффективность на каждом из этапов программы развития потенциала предприятия

Планирование развития потенциала предприятия, как правило, основывается на следующих положениях:

- результаты анализа его текущей деятельности, необходимые для обозначения спектра ключевых направлений развития и формирования информационной базы стратегических данных;
- сведения о положении хозяйствующего субъекта на рынке с учетом условий существующей конъюнктуры;
- обоснование сильных и слабых сторон предприятия [9].

Иными словами, программу развития потенциала предприятия целесообразно разрабатывать таким образом, чтобы использование его преимуществ планировалось в полном соответствии с возможностями, предоставляемыми внешним деловым окружением.

В процессе выбора методов управления развитием собственного потенциала предприятию необходимо учитывать ограниченность возможностей влияния на множество факторов микро- и макросреды

функционирования, в связи с чем важнейшей задачей в данном вопросе является организация планирования развития собственного потенциала с максимальной ориентацией на текущие характеристики рынка, что зачастую на практике рассматривают как два обособленных вектора организации деятельности:

- краткосрочный период: проблема текущей эффективности – превращения имеющихся ресурсов в рыночные конкурентные преимущества;
- долгосрочная перспектива: проблема развития новых ресурсов, позволяющих использовать возможности, предоставляемые рынком.

Трудоемкость процесса планирования развития потенциала предприятия, основанного на прогнозах достоверности проектируемых событий в перспективе и взаимосвязей участников рынка, безусловно, увеличивается вследствие сложности, неопределенности, высокой динамики и значительной степени непредсказуемости комплекса факторов внешней среды. Чем обосновывается необходимость организации непрерывного контроля, направленного на постоянное наблюдение за достоверностью предпосылок, составляющих основу плана развития потенциала предприятия.

Решение указанных выше задач определяет целесообразность организации функционирования в процессе планирования развития потенциала предприятия еще двух систем – системы реализации и системы контроля, отвечающих за оптимальное встраивание программы развития потенциала в общую стратегию предприятия (Рисунок 7) [13].

Следует рассмотреть более подробно назначение каждой из систем, приведенных на рисунке 7.

1. Система планирования. Ключевой функцией данной системы является формирование планов развития потенциала предприятия на основании результатов анализа собственных ресурсов и преимуществ относительно конкурентов, а также конъюнктуры рынка и возможностей, предоставляемых окружающей средой.



Рисунок 7 – Ключевые системы развития потенциала предприятия

В системе планирования определяется целевой уровень потенциала, который предприятия необходимо достичь в перспективе, при этом, с учетом общих целей предприятия, целесообразно своевременно определить основное направление деятельности относительно резервов наращивания потенциала: поиски новых источников его увеличения или использование ранее выявленных.

Так, анализ литературных источников показал, что зачастую выделяются четыре ключевых варианта развития потенциала предприятия, сравнительный анализ которых приведен в таблице 2 [10].

Таблица 2 – Варианты развития потенциала предприятия

Вариант развития потенциала	Преимущества	Недостатки
Ориентация на имеющийся потенциал предприятия на уже освоенных рынках	Достаточное количество информации для формирования плана развития потенциала о возможностях рынка и собственных преимуществах; возможность проведения дополнительных исследований; оптимальные затраты на реализацию мероприятий и риски	Риск ослабления конкурентных позиций в случае высокой динамики конъюнктуры рынка

## Продолжение Таблицы 2

Вариант развития потенциала	Преимущества	Недостатки
Создание нового потенциала на уже освоенных рынках	Достаточный потенциал роста освоенных рынков; оптимальные затраты на реализацию мероприятий	Риск потери/ослабления конкурентных позиций
Освоение новых рынков посредством активизации имеющегося потенциала	Поиск и относительная гарантия реализации новых возможностей за счет имеющегося потенциала предприятия, обуславливающие оптимальность затрат и приемлемость рисков	Отсутствие ожидаемого на рынке «ноу-хау», затрудняющее продвижение продукции и услуг потребителям и формирование эффективного сбыта
Освоение новых рынков посредством создания нового потенциала	Возможность получения высокой прибыли (спекулятивные риски) в случае зарождающихся рынков, характеризующихся отсутствием давления на нового участника со стороны уже действующих на рынке конкурентов	Риск ослабления конкурентных позиций в случае высокой динамики конъюнктуры нового рынка вследствие недостаточного количества необходимой информации; высокие затраты на реализацию мероприятий

Следовательно, выбор оптимального варианта развития потенциала предприятия и увеличения его уровня предполагает детальный анализ текущего положения хозяйствующего субъекта и совокупности факторов окружающей среды.

1. Система реализации. Предназначением данной системы является конкретизация или подготовка к реализации комплекса мероприятий, включенных в программу развития потенциала предприятия системой планирования, проверка их эффективности, а также обеспечение непосредственного создания потенциала.

2. Система контроля. Организация функционирования данной системы направлена на обеспечение критической оценки действующего плана развития потенциала предприятия, что определяется особой необходимостью в процессе своевременной идентификации рыночных рисков и связанных с ними изменений.

В процессе реализации указанной деятельности особую значимость приобретает объективная оценка адекватности и целесообразности принятых в прошедшем периоде управленческих решений в условиях текущего состояния конъюнктуры рынка, что обосновывает существенную необходимость обеспечения эффективного стратегического контроля, направленного на раннюю идентификацию рисков и внесение необходимых корректировок в план развития потенциала предприятия.

В области стратегического контроля, как правило, выделяют три элемента: контроль предпосылок, контроль реализации и стратегический надзор (Рисунок 8) [11].

Контроль предпосылок	<ul style="list-style-type: none"> <li>Решения относительно создания потенциала успеха ориентированы на будущее и базируются на прогнозах развития релевантных факторов, включаемых в планы в качестве предпосылок, требующих постоянных проверок на возможность реализации в случае возможных изменений</li> </ul>
Контроль реализации	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ориентирован как на проверку эффективности задействованного производственного потенциала, так и на результаты работ по созданию новых ресурсов и компетенции предприятия, необходим для определения фактов соблюдения планов по созданию нового производственного потенциала, степени достижения с помощью действующего потенциала планируемой конкурентной позиции на рынке, наличия условий для достижения удовлетворительного уровня прибыли</li> </ul>
Стратегический надзор	<ul style="list-style-type: none"> <li>Необходим для обеспечения запланированных процедур в связи с постоянными изменениями внешнего окружения; требует предварительной идентификации рисков для развития потенциала предприятия; способствует выявлению новых резервов снижения/полной ликвидации рисков и обеспечению развития потенциала компании в соответствии с динамикой внешней среды</li> </ul>

Рисунок 8 – Базовые элементы системы контроля в рамках процесса развития потенциала предприятия

Изложенное выше позволяет заключить, что своевременное и качественное планирование развития потенциала предприятия является неотъемлемым условием его непрерывного экономического роста,

основанного на максимизации эффективности использования совокупности ресурсов предприятия.

В результате проведенного исследования в первом разделе бакалаврской работы решены следующие задачи:

– определена сущность потенциала предприятия (совокупность имеющихся у хозяйствующего субъекта ресурсов, резервов и возможностей их рационального использования в процессе решения производственных задач для достижения ключевых целей функционирования);

– охарактеризованы ключевые составляющие потенциала предприятия (производственный, маркетинговый, трудовой, управленческий, финансовый, инновационный субпотенциалы);

– установлено, что своевременное и качественное планирование развития потенциала предприятия является неотъемлемым условием его непрерывного экономического роста, основанного на максимизации эффективности использования совокупности ресурсов предприятия).

## **2 Анализ использования потенциала АО «АВТОВАЗ»**

### **2.1 Общая характеристика АО «АВТОВАЗ»**

В качестве объекта исследования в рамках данной бакалаврской работы выступает акционерное общество «АВТОВАЗ» (сокращенное наименование АО «АВТОВАЗ», далее – Общество), являющееся крупнейшим производителем Альянса Renault-Nissan-Mitsubishi в Российской Федерации, единственным из числа членов Альянса, осуществляющим выпуск по полному циклу автомобилей под четырьмя брендами – LADA, Renault, Nissan и Datsun.

По данным ЕГРЮЛ организация АО "АВТОВАЗ" зарегистрирована 05.01.1993 г.: 445024, Самарская область, г. Тольятти, Южное шоссе, 36. Юридическому лицу присвоены:

ОГРН 1026301983113, ИНН 6320002223, КПП 632001001.

Основным видом деятельности предприятия по ОКВЭД является 29.10.2 производство легковых автомобилей, дополнительные включают:

- 20.11 Производство промышленных газов;
- 25.61 Обработка металлов и нанесение покрытий на металлы;
- 25.7 Производство инструмента;
- 28.99.9 Производство оборудования специального назначения.

Бренд LADA представлен в сегментах B, B+, SUV и LCV, составляемыми следующими модельными семействами Vesta, XRAY, Largus, Granta и 4x4. На российском рынке легковых автомобилей марка занимает 20%, имея преимущество перед конкурентами в виде самой крупной официальной дилерской сети - более 300 дилерских центров.

Общество является юридическим лицом и имеет собственное имущество, которое учитывается на самостоятельном балансе, владеет возможностью приобретения и осуществления от своего имени имущественных и личных неимущественных прав, может нести обязанности,

быть истцом и ответчиком в суде.

Органы управления Общества представлены общим собранием акционеров, советом директоров, коллегиальным исполнительным органом (правлением), единоличным исполнительным органом (президентом).

Высший орган управления Обществом – общее собрание акционеров, в компетенцию которого входят полномочия по принятию управленческих решений по ключевым направлениям деятельности Общества, утверждению локальных нормативных актов, отчетной документации и иные вопросы в соответствии с действующим законодательством.

Общее руководство деятельностью АО «АВТОВАЗ» осуществляется советом директоров, разрабатывающим общие приоритетные направления и стратегию развития Общества, принимающие решения в сфере инвестиционной деятельности, эмиссии акций, заключения сделок и т. д.

Полномочия избрания Совета директоров принадлежат общему собранию акционеров в порядке, предусмотренном уставом Общества. Совет директоров владеет исключительным правом принятия решений по образованию исполнительных органов Общества и прекращению их полномочий.

Уставный капитал Общества, гарантирующий интересы кредиторов, определяет минимальный размер имущества и составляет 55749589810 руб. и разделен на 11149917962 акций равной номинальной стоимости.

Функции органа контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества выполняет ревизионная комиссия, избираемая общим собранием акционеров в порядке, предусмотренном уставом Общества и соответствующим положением.

Для определения общей оптимальности организации деятельности и эффективности функционирования АО «АВТОВАЗ» целесообразно проанализировать основные организационно-экономические показатели (Приложение А).

На основании приведенных данных возможно определить, что в

периоде 2017-2019 гг. существенно изменились показатели выручки предприятия, в частности, в 2018 г. произошло увеличение данного показателя на 38,1% по отношению к предыдущему периоду (+5228803 тыс. руб.), в 2019 г. темп прироста выручки снизился и составил 8,4% по сравнению с 2018 г. (+1591743 тыс. руб.), общий прирост выручки в анализируемом периоде составил 49,7%.

Аналогичной тенденцией характеризуется изменение показателя себестоимости продаж: в 2017 г. – 11224233 тыс. руб., в 2018 г. данный показатель составил 15772516 тыс. руб., в 2019 г., с приростом на 11,6% – 17601504 тыс. руб. Следовательно, в целом за период 2017-2019 гг. себестоимость продаж возросла на 56,82% (Рисунок 9).

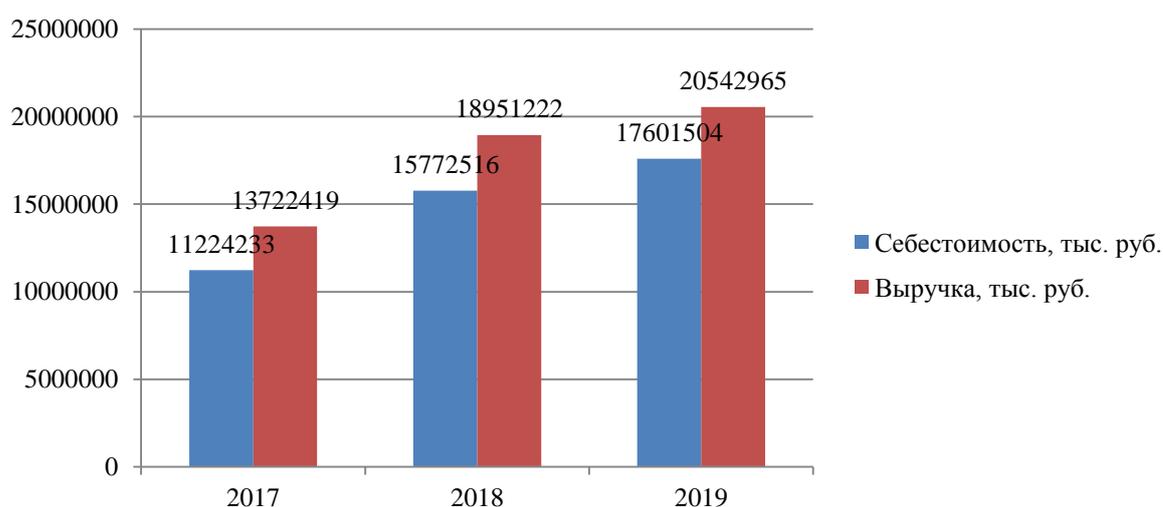


Рисунок 9 – Динамика выручки и себестоимости продаж АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Превышение показателей выручки над величиной себестоимости продаж обусловило получение предприятием валовой прибыли: в 2017 г. – 2498186 тыс. руб., в 2018 г. – 3178706 тыс. руб. (+27,24%), в 2019 г. – 2941461 тыс. руб. (-7,46%).

На конец периода 2017-2019 гг. уровень валовой прибыли увеличился на 17,74%.

Наличие значительной величины управленческих и коммерческих

расходов определило существенную нестабильность показателей прибыли от продаж.

Так, в 2017 г. сумма управленческих и коммерческих расходов предприятия АО «АВТОВАЗ» составила 2301723 тыс. руб., в 2018 г. – 2396863 тыс. руб., в 2019 г. – 2676908 тыс. руб., за 2017-2019 гг. увеличившись 16,3% (Рисунок 10).

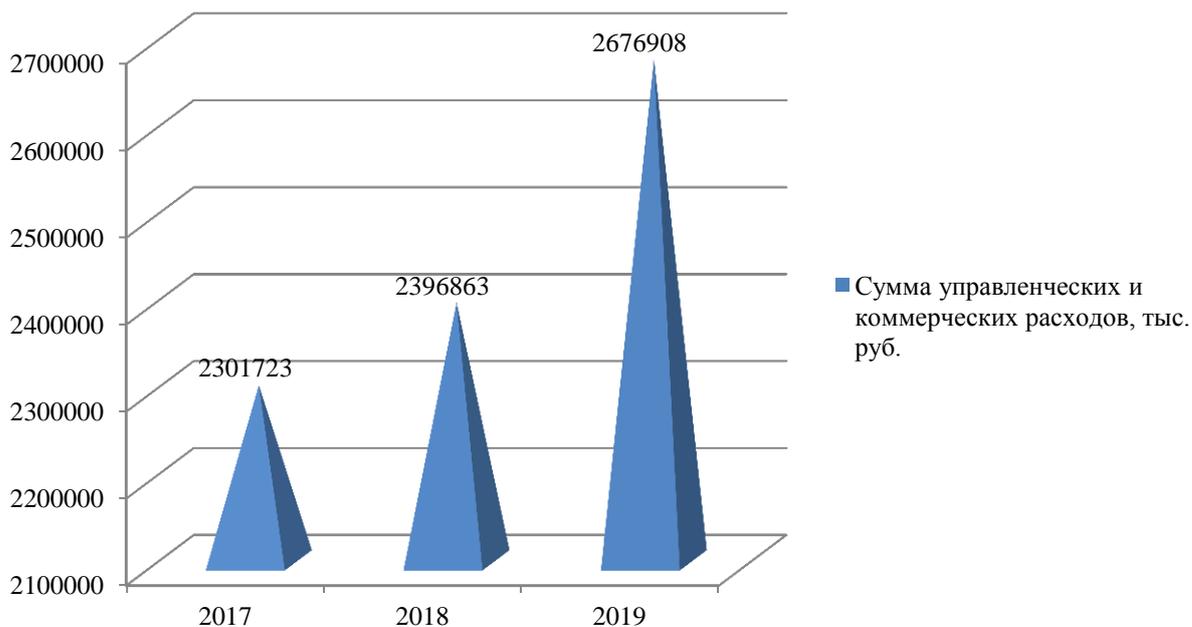


Рисунок 10 – Динамика суммы управленческих и коммерческих расходов АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Данный факт определил соответствующее изменение показателей прибыли от продаж: резкий рост в 2018 г. по отношению к 2017 г. (практически в 4 раза), – с 196463 тыс. руб. до 781843 тыс. руб., - и существенное снижение в 2019 г. по сравнению с 2018 г. – с 781843 тыс. руб. до 264553 тыс. руб. (на 66,16%). Совокупный результат периода, - чистая прибыль, - в свою очередь, формируется по итогам учета процентов к получению и уплате, прочих доходов и расходов, проведению налоговых платежей, и в 2017 г. в связи с чем, на основании данных бухгалтерской отчетности в 2017-2019 гг. деятельность предприятия характеризовалась как убыточная. Однако в 2019 г. чистая прибыль Общества получена в сумме 495776 тыс. руб. (Рисунок 11).

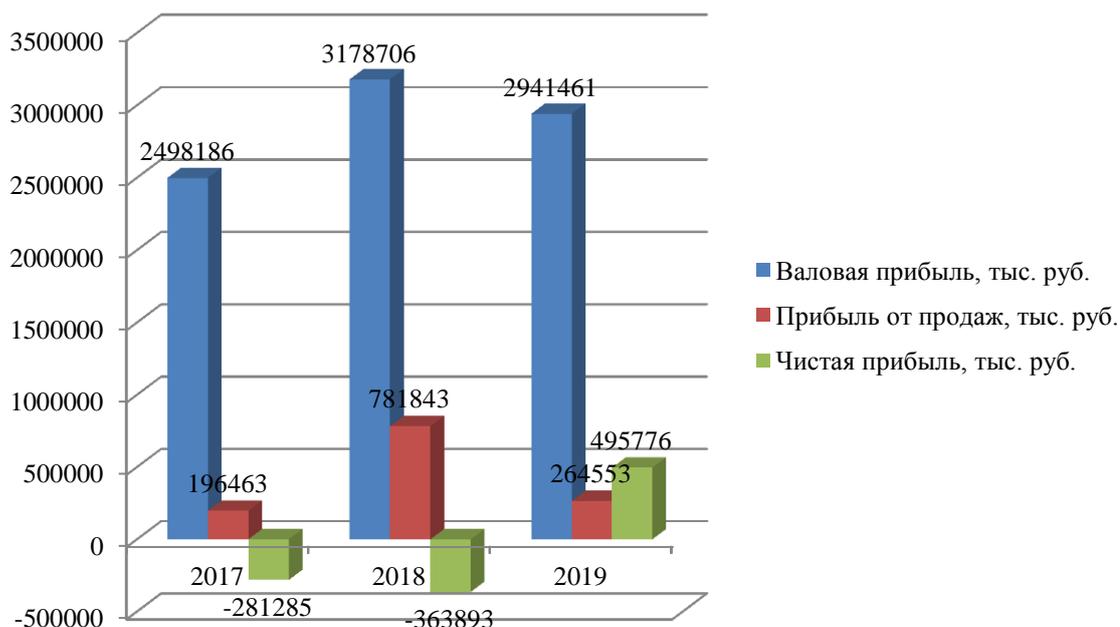


Рисунок 11 – Динамика прибыли АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

В состав ключевых организационно-экономических показателей деятельности современных предприятий также включены показатели рентабельности.

Рентабельность продаж – показатель, характеризующий долю прибыли в полученной сумме выручки. В результате анализа представленных в таблице 3 показателей возможно отметить, что тенденции изменения коэффициентов рентабельности продаж АО «АВТОВАЗ» в исследуемом периоде аналогичны динамике чистой прибыли: в 2017 г. – 1,43%, в 2018 г. – 4,1% (резкий рост практически в 3 раза), в 2019 г. – 1,29% (снижение относительно показателя 2018 г. на 2,81%).

Рентабельность производства, в свою очередь, характеризует эффективность использования предприятием имеющихся ресурсов в процессе производства и реализации продукции. Динамика коэффициентов рентабельности производства идентична динамике изменения показателей рентабельности продаж: в 2017 г. – 1,45%, в 2018 г. – 4,3% (резкий рост практически в 3 раза), в 2019 г. – 1,3% (снижение относительно показателя 2018 г. на 3,0%) (Рисунок 12).

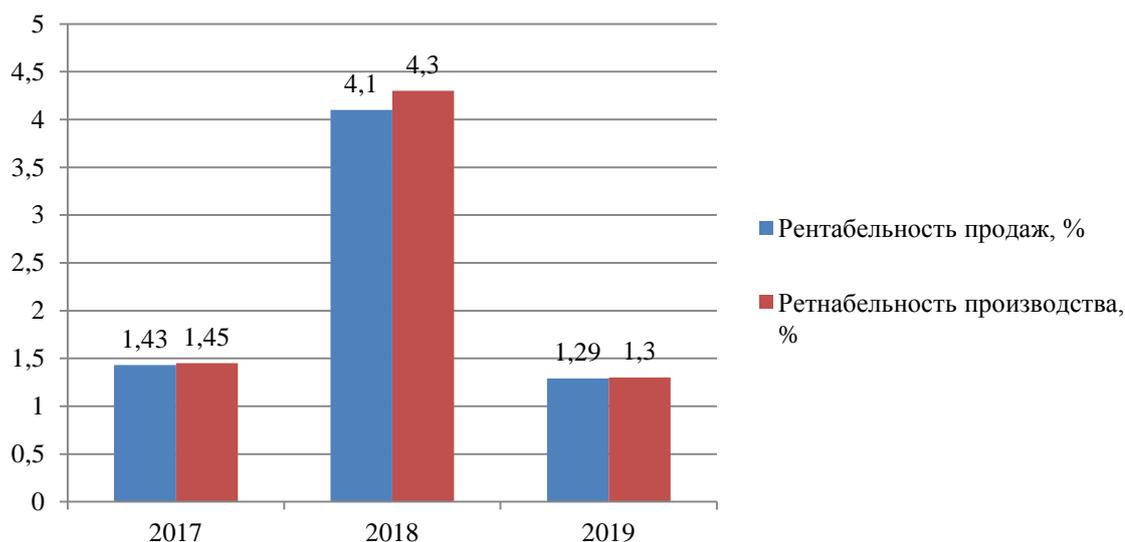


Рисунок 12 – Динамика показателей рентабельности АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Неотъемлемым аспектом анализа основных организационно-экономических показателей промышленного предприятия является оценка затрат на рубль выручки, характеризующих эффективность производственной и сбытовой деятельности и отражающих долю расходов предприятия, приходящихся на каждый рубль в выручке. В частности, в 2017-2019 гг. данный показатель имел значения соответственно 98,57 коп., 95,87 коп., 98,71 коп., в целом за исследуемый период отмечается рост затрат на рубль выручки на 0,14 коп., или 0,14% (Рисунок 13).

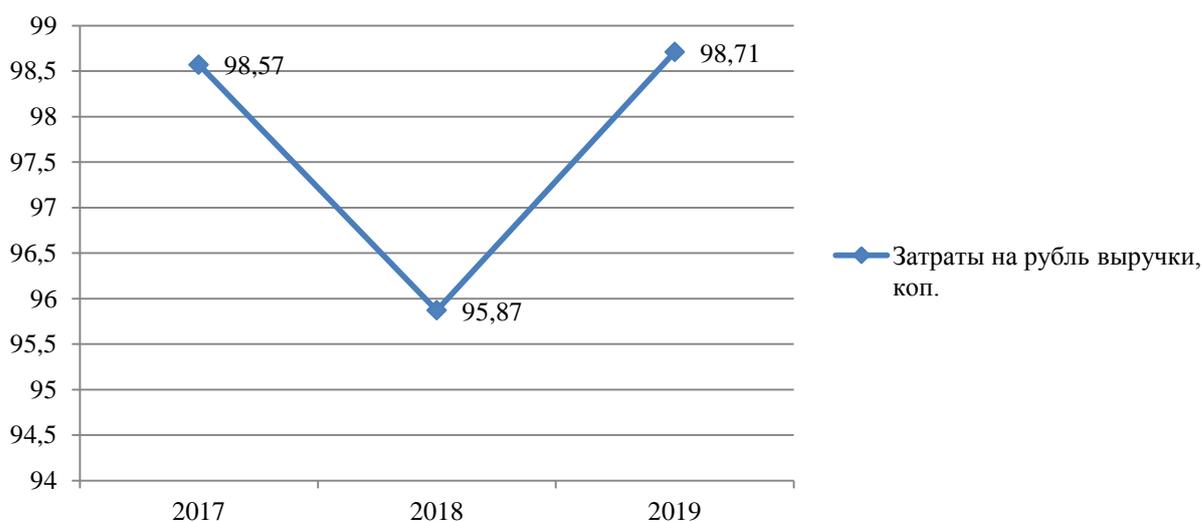


Рисунок 13 – Динамика затрат на рубль выручки АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Увеличение затрат на рубль выручки, как правило, свидетельствует о снижении эффективности использования имеющихся ресурсов, как следствие – сокращение прибыли предприятия, что является негативным фактором для устойчивого развития и функционирования хозяйствующего субъекта в долгосрочной перспективе и обосновывает целесообразность детального анализа потенциала предприятия.

## 2.2 Анализ использования потенциала предприятия

Анализ использования потенциала промышленного предприятия целесообразно провести посредством оценки ключевых из его составляющих – производственного, трудового и финансового потенциала.

Производственный потенциал характеризуется эффективностью использования основных производственных фондов и оборотных фондов.

Базовым показателем эффективности использования основных производственных фондов является фондоотдача – коэффициент, отражающий стоимость выпущенной продукции, приходящуюся на 1 рубль стоимости основных производственных фондов.

Так, в 2017-2019 гг. показатель фондоотдачи АО «АВТОВАЗ» характеризуется значительным ростом (Таблица 3).

Таблица 3 – Показатели фондоотдачи АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс. руб.	13 722 419	18 951 222	20 542 965	5228803	138,1	1591743	108,4

Продолжение Таблицы 3

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Основные средства, тыс. руб.	401 572	258 312	97 725	-143260	64,33	-160587	37,83
Фондоотдача, руб.	34,17	73,36	210,21	39,19	214,69	136,85	286,55

Согласно представленным данным, в 2018 г. показатель фондоотдачи увеличился с 34,17 руб. до 73,36 руб., в 2019 г. – практически в 3 раза по сравнению с 2018 г. Данный факт обоснован превышением темпов роста выручки предприятия над темпами изменения стоимости основных фондов и свидетельствует об эффективности использования основных производственных фондов (Рисунок 14).

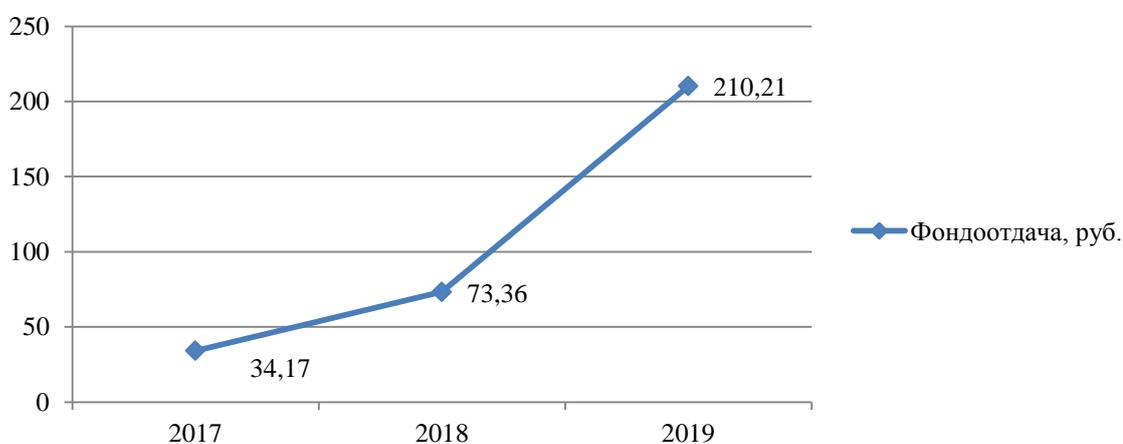


Рисунок 14 – Динамика фондоотдачи АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Однако получение более детальной информации о состоянии основных производственных фондов предполагает определение степени их годности и износа, что возможно произвести на основании данных 2018-2019 гг. (Таблица 4).

Таблица 4 – Динамика коэффициентов годности и износа основных производственных фондов АО «АВТОВАЗ» в 2018-2019 гг.

Показатель	2018	2019	Отклонение	
			Абсолютное, +/-	Относительное, %
Основные фонды, тыс. руб.	258312	97725	-160587	37,83
Остаточная стоимость основных фондов, тыс. руб.	183996	80467	-103529	43,73
Износ основных фондов, тыс. руб.	74316	17258	-57058	23,22
Коэффициент годности, %	71,23	82,34	11,11	-
Коэффициент износа, %	28,77	17,66	-11,11	-

Приведенные данные позволяют утверждать, что степень износа основных производственных фондов в 2019 г. значительно ниже аналогичного показателя 2018 г., и, напротив, коэффициент годности выше коэффициента годности 2018 г., что свидетельствует о рациональной организации улучшения и обновления производственного оборудования.

Показатели использования основных производственных фондов предприятия АО «АВТОВАЗ» представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели использования основных производственных фондов АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Стоимость основных фондов, тыс. руб.	401 572	258 312	97 725	-143260	64,33	-160587	37,83
Численность ППП, чел.	1150	1163	1190	13	101,13	27	102,32
Выручка, тыс. руб.	13722419	18951222	20542965	5228803	138,1	1591743	108,4
Чистая прибыль, тыс. руб.	(281 285)	(363 893)	495 776	-82608	-	859669	-

Продолжение Таблицы 5

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Фондоотдача, руб.	34,17	73,36	210,21	39,19	214,69	136,85	286,55
Фондоемкость, руб.	0,03	0,014	0,005	-0,016	46,67	-0,009	35,71
Фондовооруженность труда, руб.	349,19	222,11	82,12	-127,08	63,61	-139,99	36,97
Производительность труда, тыс. руб.	11932,54	16295,12	17263,0	4362,58	136,56	967,88	105,94
Рентабельность основных фондов, %	-	-	5,07	-	-	5,07	-

На основании данных таблицы 5 возможно отметить, что в течение 2017-2019 гг. ключевые показатели эффективности использования основных производственных фондов имеют позитивную тенденцию изменения. В частности, коэффициент фондоотдачи увеличился с 34,17 руб. до 210,21 руб., коэффициент фондоемкости, напротив, снизился с 0,3 руб. до 0,005 руб., а также в 2019 в связи с получением положительного значения чистой прибыли сформировался показатель рентабельности основных производственных фондов, равный 5,07%.

Анализ производственного потенциала предприятия предполагает также оценку наличия и эффективности использования оборотных средств АО «АВТОВАЗ», для чего необходимо использовать следующие данные (Таблица 6).

Таблица 6 – Данные для оценки наличия и эффективности использования оборотных средств АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2015/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Выручка, тыс.руб.	13722419	18951222	20542965	5228803	138,1	1591743	108,4
Оборотные активы, тыс. руб.	3833126	5140142	5225647	1307016	134,1	85505	101,66
Оборачиваемость активов, раз	3,58	3,69	3,93	0,11	103,07	0,24	106,5

Приведенные данные, отражающие рост показателя оборачиваемости активов, свидетельствуют о рациональной организации их использования, однако на протяжении периода 2017-2019 гг. величина данного показателя существенно увеличивается, что обосновывает целесообразность проведения анализа структуры оборотных активов АО «АВТОВАЗ» с целью предупреждения рисков снижения соответствующих показателей эффективности функционирования предприятия (Таблица 7).

Таблица 7 – Структура оборотных активов АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Наименование статей	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	Значение, тыс. руб.	Доля, %	Значение, тыс. руб.	Доля, %	Значение, тыс. руб.	Доля, %
Оборотные активы, итого	3833126	100,0	5140142	100,0	5225647	100,0
Запасы	2020456	52,71	3128972	60,87	3479322	66,58
НДС по приобретенным ценностям	20613	0,54	14200	00,28	15102	0,29
Дебиторская задолженность	1414947	36,91	1221295	23,76	1136533	21,75
Денежные средства и эквиваленты	244010	6,37	750578	14,6	559703	10,71
Прочие активы	133100	3,47	25097	0,49	34987	0,67

Анализ данных таблицы 7 позволяет определить, что в 2017-2019 гг. в структуре оборотных активов АО «АВТОВАЗ» преобладают запасы, величина которых в 2017 г. составила 2020456 тыс. руб. (52,71% от общей стоимости оборотных активов), в 2018 г. – 3128972 (60,87% в), в 2019 г. – 3479322 тыс. руб. (66,58%), при этом данный показатель на протяжении исследуемого периода характеризуется устойчивой тенденцией роста (Рисунок 15).

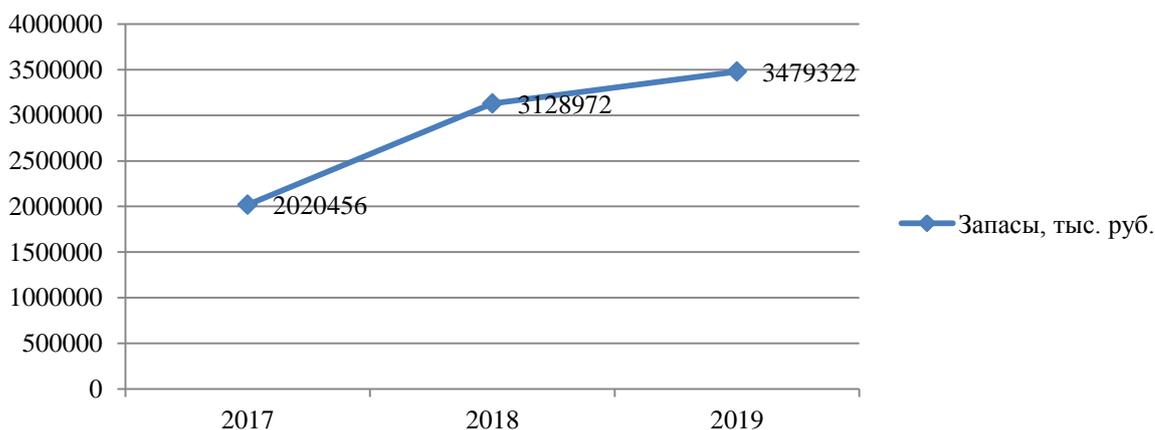


Рисунок 15 – Величина запасов АО «АВТОВАЗ» в 2017 -2019 гг.

Приведенные показатели характеризуют существенный рост запасов предприятия при выявлении факта относительного износа основных производственных фондов и снижении их стоимости, следовательно, и производственной мощности, что зачастую определяет наличие проблемы затоваривания и снижения эффективности сбытовой деятельности.

Так, в результате анализа производственного потенциала предприятия возможно определить обеспечение рациональной организации улучшения и обновления производственного оборудования, однако при этом проблемными аспектами для развития АО «АВТОВАЗ» в долгосрочном периоде может стать рост величины запасов предприятия.

Далее необходимо провести анализ трудовой составляющей потенциала АО «АВТОВАЗ», первоначально оценив мотивационные аспекты: динамику фонда оплаты труда и среднегодовой заработной платы (Таблица 8).

Таблица 8 – Динамика фонда оплаты труда и среднегодовой заработной платы на АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Численность ППП, чел.	1150	1163	1190	13	101,13	27	102,32

Продолжение Таблицы 8

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	672 815	741 582	759 751	68767	110,22	18169	102,45
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб.	585,06	637,65	638,45	52,59	108,99	0,8	100,13

В соответствии с данными таблицы 8 следует заключить, что период 2017-2019 гг. характеризуется повышением общего количества работающих при увеличении фонда оплаты труда и величины среднегодовой заработной платы. Данный факт имеет значение позитивной тенденции, что также обосновано повышением уровня производительности труда работников и выручки предприятия в исследуемом периоде (Рисунок 16).

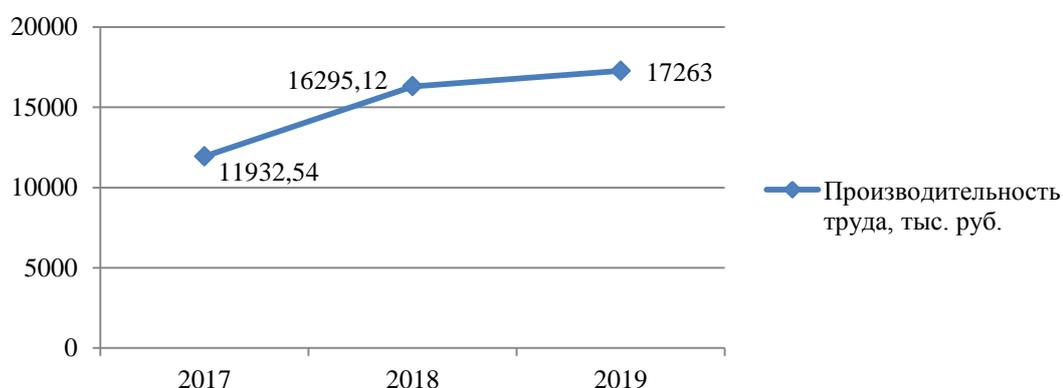


Рисунок 16 – Динамика производительности труда персонала АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Для определения качественных характеристик трудового потенциала предприятия целесообразно также провести анализ структуры персонала предприятия по возрасту (Рисунок 17).

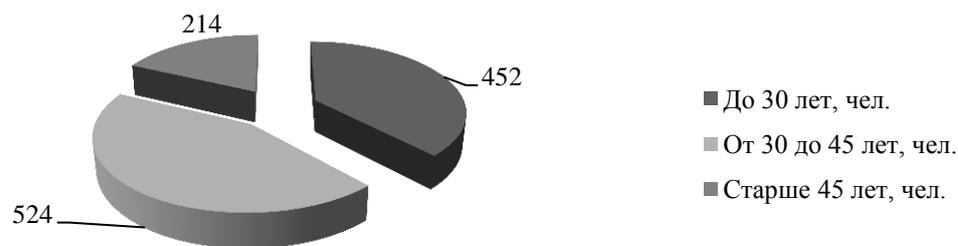


Рисунок 17 – Структура персонала АО «АВТОВАЗ» по возрастному признаку

Анализ структуры персонала по возрастным параметрам показал, что в возрасте до 30 лет находится 452 сотрудника (37,98%), в возрасте от 30 до 45 лет – 524 сотрудника (44,03%), в возрасте от 45 лет и старше – 214 сотрудников (17,99%), что свидетельствует о высокой перспективе развития трудового потенциала АО «АВТОВАЗ», в структуре которой преобладают работники до 45 лет (более 80% от общей численности персонала).

Существенное значение при анализе трудового потенциала предприятия также имеет уровень образования работников. Динамика структуры персонала АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг. по уровню образования приведена в таблице 9.

Данные таблицы 9 позволяют заключить, что структура персонала АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 г. г. по образованию характеризуется устойчивой тенденцией роста числа работников с высшим профессиональным образованием, что на современном этапе развития экономики в условиях значительной степени наукоемкости производства продукции в автомобильной промышленности и потребности в кадрах высокой квалификации является положительным аспектом.

Таблица 9 – Структура персонала АО «АВТОВАЗ» по уровню образования в 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %	Кол-во, чел.	Уд. вес, %
Всего, чел., в том числе:	1150	100	1163	100	1190	100
Высшее	295	25,65	315	27,09	351	29,50
Неоконченное высшее (в процессе обучения)	141	12,26	230	19,78	239	20,08
Среднее профессиональное	714	62,09	618	53,13	600	50,42

Наряду с производственным и трудовым потенциалом ключевое значение для промышленного предприятия имеет финансовый потенциал, для чего проведем анализ динамики активов АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг. (Таблица 10).

Таблица 10 – Динамика активов АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Внеоборотные активы всего, в том числе	635053	528774	390021	-106279	83,26	-138753	73,76
НМА	0	0	1018	0	-	1018	100
Основные средства	401572	258312	97725	-143260	64,33	-160587	37,83
Доходные вложение в МЦ	201130	158596	119381	-42534	78,85	-39215	75,27
Отложенные налоговые активы	115	77675	165938	77560	67543,5	88263	213,63
Прочие внеоборотные активы	32236	34191	5959	1955	106,06	-28232	17,43
Оборотные активы всего, в том числе	3833126	5140142	5225647	1307016	134,1	85505	101,66
Запасы	2020456	3128972	3479322	1108516	154,86	350350	111,2
НДС	20613	14200	15102	-6413	68,89	902	106,35
Дебиторская задолженность	1414947	1221295	1136533	-193652	86,31	-84762	93,06

Продолжение таблицы 10

Денежные средства и денежные эквиваленты	244010	750578	559703	506568	307,6	-190875	74,57
Прочие оборотные активы	133100	25097	34987	-108003	18,86	9890	139,41
Баланс	4468179	5668916	5615668	1200737	126,87	-53248	99,06

Анализируя данные таблицы 10 следует отметить, что совокупные активы существенно увеличились – с 4468179 тыс. руб. до 5668916 тыс. руб. в 2018 г. и до 5225647 тыс. руб. в 2019 г. за счет повышения уровня оборотных активов.

Динамика совокупных пассивов АО «АВТОВАЗ» за 2017-2019 гг. приведена в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика пассивов АО «АВТОВАЗ» в 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
Капитал и резервы всего, в том числе	2034751	1671858	2166633	-362893	82,17	494775	129,59
Уставный капитал	15300	15300	15300	0	100	0	100
Добавочный капитал	2352208	2352208	2352208	0	100	0	100
Резервный капитал	2295	2295	2295	0	100	0	100
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	(335052)	(698945)	(203170)	-36389	-	495775	-
Долгосрочные обязательства всего, с том числе	7168	7723	5939	555	107,74	-1784	76,9
Отложенные налоговые обязательства	7168	7723	5939	555	107,74	-1784	76,9
Краткосрочные обязательства всего, в том числе	2426260	3990335	3443096	1564075	164,46	-547239	86,29
Кредиторская задолженность	2338136	3947373	3371642	1609237	168,83	-575731	85,41
Оценочные обязательства	88124	42962	71454	-45162	48,75	28492	166,32
Баланс	4468179	5668916	5615668	1200737	126,87	-53248	99,06

В целом за исследуемый период сумма пассивов предприятия увеличилась на 25,68% - с 4468179 тыс. руб. в 2017 г. до 5615668 тыс. руб. в 2019 г., в большей степени, обусловлено положительной динамикой капитала и резервов (с 2034751 тыс. руб. в 2017 г. до 2166633 тыс. руб. за 2019 г.), а также повышением краткосрочных обязательств (на 41,91% за период 2017-2019 гг.). В частности, в 2017-2019 гг. отмечается существенный рост кредиторской задолженности – с 2338136 тыс. руб. в 2017 г. до 3371642 тыс. руб. в 2019 г. (+44,2% в целом за период).

На основании представленных данных произведем расчет и анализ динамики показателей, характеризующих финансовый потенциал предприятия АО «АВТОВАЗ» (Таблица 12).

Таблица 12 – Показатели уровня финансового потенциала предприятия в 2017-2019 гг.

Показатель	2017	2018	2019
Коэффициент финансовой автономии (норма 0,3-0,7)	0,46	0,29	0,39
Коэффициент финансового левериджа (норма 1,0-2,0)	1,2	2,39	1,59
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норма 0,1 и более)	0,37	0,22	0,34
Коэффициент маневренности собственного капитала (норма 0,2-0,5)	0,69	0,68	0,82
Коэффициент текущей ликвидности (норма 1,5-2 и выше)	1,58	1,29	1,52

Результаты расчетов, приведенные в таблице 12, свидетельствуют об оптимальной величине финансового потенциала предприятия, т. к. все ключевые показатели, характеризующие данную составляющую потенциала АО «АВТОВАЗ», имеют значения в пределах нормы и выше (за

исключением коэффициента текущей ликвидности в 2018 г., однако в 2018 г. данный показатель улучшен).

Обобщая изложенное выше, возможно заключить, что в целом АО «АВТОВАЗ» характеризуется наличием достаточного потенциала для перспективного развития, однако необходимо выделить следующие негативные аспекты:

– в 2017-2019 гг. в структуре оборотных активов АО «АВТОВАЗ» преобладают запасы, при этом данный показатель на протяжении исследуемого периода характеризуется устойчивой тенденцией роста, что зачастую определяет проблему затоваривания и снижения эффективности сбытовой деятельности;

– коэффициент текущей ликвидности имеет значения, близкие к минимальной границе (в 2018 г. ниже нормы), что может обусловить риск снижения финансовой устойчивости предприятия и его неплатежеспособности.

### **3 Разработка мероприятий по эффективному использованию потенциала АО «АВТОВАЗ»**

#### **3.1 Мероприятия по эффективному использованию потенциала предприятия**

В результате проведенного исследования потенциала АО «АВТОВАЗ» определено наличие следующих негативных аспектов:

– в 2017-2019 гг. в структуре оборотных активов АО «АВТОВАЗ» преобладают запасы, при этом данный показатель на протяжении исследуемого периода характеризуется устойчивой тенденцией роста, что зачастую определяет проблему затоваривания и снижения эффективности сбытовой деятельности;

– коэффициент текущей ликвидности имеет значения, близкие к минимальной границе (в 2018 г. ниже нормы), что может обусловить риск снижения финансовой устойчивости предприятия и его неплатежеспособности.

Так, низкое значение коэффициента ликвидности характеризует трудности предприятия в покрытии текущих обязательств, определяя необходимость сокращения кредиторской задолженности и снижения оборотных активов.

Одним из способов повышения текущей ликвидности для современных предприятий является уменьшение доли менее ликвидных активов за счет перевода их в более ликвидные.

Как показали результаты проведенного анализа, в структуре активов на конец 2019 года внеоборотные активы составили 390021 тыс. руб. (6,95% в структуре активов предприятия), оборотные активы – 5225647 тыс. руб. (93,05% в структуре активов предприятия). Рассмотрим более подробно структуру оборотных активов. результаты расчетов приведены в таблице 13.

Таблица 13 – Структура оборотных активов АО «АВТОВАЗ» за 2017-2019 гг.

Показатели	Значение, тыс. руб.			Доля, %		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Оборотные активы всего, в том числе	3833126	5140142	5225647	100,0	100,0	100,0
Запасы	2020456	3128972	3479322	52,71	60,87	66,58
НДС	20613	14200	15102	0,54	0,28	0,29
Дебиторская задолженность	1414947	1221295	1136533	36,91	23,76	21,75
Денежные средства и денежные эквиваленты	244010	750578	559703	6,37	14,6	10,71
Прочие оборотные активы	133100	25097	34987	3,47	0,49	0,67

Представленные данные позволяют заключить, что наиболее значимым элементом в структуре оборотных активов предприятия являются запасы (52,71%, 60,87% и 66,58% в 2017-2019 гг. соответственно), а также дебиторская задолженность (52,71%, 60,87% и 66,58% в 2017-2019 гг. соответственно), не отличающиеся высокой ликвидностью. При этом доля более ликвидной статьи – денежных средств и денежных эквивалентов – составляет в исследуемом периоде 6,37-14,6% структуры оборотных активов.

Обобщая изложенное, следует отметить, что для АО «АВТОВАЗ» в процессе управления дебиторской задолженностью целесообразно применять следующие методы:

- регулярный анализ и оценка платежеспособности дебиторов и дебиторской задолженности в целом;
- ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности за счет предоставления скидок дебитором;
- страхование дебиторской задолженности;
- применение факторинга и др.

Иными словами, приведенные рекомендации будут способствовать оптимизации дебиторской задолженности как одного из существенных элементов оборотных активов предприятия, что, безусловно, улучшит показатели платёжеспособности АО «АВТОВАЗ».

Улучшение структуры оборотных средств предприятия, повышение платежеспособности и финансовой устойчивости, также возможно осуществить за счет решения второй проблемы, выявленной в рамках раздела 2 работы, – замедление роста показателя запасов, обеспечение их оптимальной величины.

Эффективным инструментом решения задачи оптимизации уровня запасов промышленного предприятия является применение современных информационных технологий. В частности, в случае АО «АВТОВАЗ» оптимальным мероприятием является внедрение в деятельность по управлению запасами программного комплекса Stock-M, адаптируемого для встраивания в имеющуюся на предприятии систему учета запасов.

Вычисления в рамках Stock-M основаны на механизмах теории ограничений: «Буфер» и «Динамическое управление Буфером». Для каждой товарной позиции на конкретную точку хранения по установленным правилам производится расчет целевого уровня запасов, достаточного для непрерывного удовлетворения спроса подразделений-потребителей (или заказчиков в случае запасов готовой продукции) при условии отсутствия излишков. Данный объем запасов называется буфером, сигналом о необходимости пополнения которого служит продажа товара или расход материалов/комплектующих. Расчет объема заказа осуществляется с учетом стремления к полному заполнению буфера.

Управление буфером при этом соответствует современным требованиям рынка и является динамическим: характеризуется гибкостью принимаемых управленческих решений на основании изменения уровня спроса, условий поставок, степени надежности поставщиков. В связи с чем оптимальный объем буфера оперативно изменяется за счет перерасчета:

– в случае нахождения уровня остатков запасов в течение определенного времени в зеленой зоне (>66% буфера) – объем буфера следует сократить;

– в случае нахождения уровня остатков запасов в течение длительного периода в красной зоне (<33% буфера), объем буфера следует увеличить.

Преимуществами использования рассматриваемого программного продукта является оперативная обратная связь с разработчиком и возможность внесения дополнений в систему посредством совершенствования алгоритмов и учета особенностей сфер производства, дистрибуции и ритейла, а также учет комплекса факторов, значительно влияющих на оптимальность уровня запасов предприятия и включающих:

- сезонность спроса;
- наличие акций и скидок;
- длительность периода доставки;
- наличие на рынке альтернативных товаров и др.

При определении объема заказа в Stock-M учитываются дополнительные факторы:

- размер минимальной партии закупок, устанавливаемый поставщиками;
- специфика условий транспортировки;
- характеристика упаковки, ритмичность производства;
- возможность использования статистики продаж и т. д.

Выгрузка заказа на пополнение запасов в ERP-систему предприятия Stock-M предполагает направление их в максимально информативной для поставщика форме, содержащей данные о формате выгрузки (в том числе 1С, excel, xml), единицах измерения, валюте расчета, артикулах, кодах, и наименованиях каждой товарной позиции поставщика. При этом системой осуществляется контроль каждого отправленного заказа до получения, с предоставлением сведений о возникающих отклонениях от плана поставок, что позволяет предприятию-заказчику оперативно принимать управленческие решения в сфере снабжения.

Наряду с представленными преимуществами использования, программным комплексом Stock-M с индивидуально настраиваемой периодичностью предоставляются детальные графики и отчёты, отражающие основные процессы и ключевые показатели на основании анализа имеющихся излишков/нехватки запасов и формулируются рекомендации, направленные на повышение оборачиваемости и рентабельности соответствующих оборотных средств предприятия.

Применение Stock-M создает возможность анализа статистики и формирования отчетов, способствующих принятию обоснованных решений по управлению ассортиментным рядом запасов, оценки поставщиков по своевременности и точности выполнения заказов, определения величины и показателей оборачиваемости запасов конкретного поставщика.

Типовой алгоритм внедрения Stock-M в деятельность по управлению запасами предприятия представлен на рисунке 18.

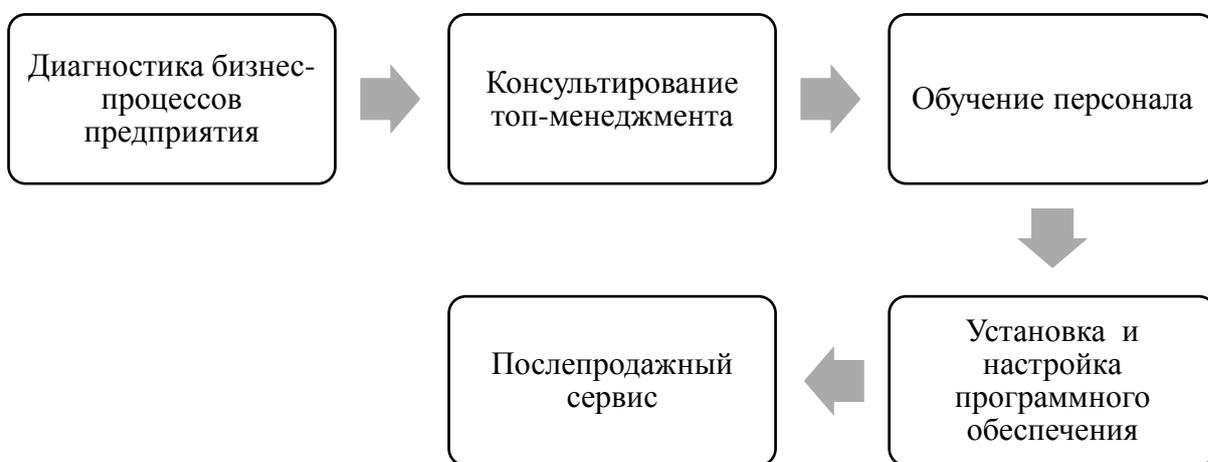


Рисунок 18 – Типовой алгоритм внедрения программного комплекса Stock-M в деятельность по управлению запасами предприятия

Следует отметить, что установка Stock-M производится на сервер клиента либо в облачное хранилище Stock-M, что создает для клиентов экономию в вопросе обеспечения необходимого оборудования и администрирования.

### 3.2 Оценка экономического эффекта внедрения предлагаемых мероприятий

Критерием эффективности создания и внедрения новых средств автоматизации является ожидаемый экономический эффект, определяемый по формуле (1):

$$\mathcal{E} = \mathcal{E}_r - E_n \times K_n, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_r$  – годовая экономия, тыс. руб.;

$E_n$  – нормативный коэффициент эффективности создания и внедрения новых средств автоматизации ( $E_n=0,15$ );

$K_n$  – сумма капитальных затрат на реализацию мероприятия, тыс. руб.

Годовая экономия представляет собой сумму экономии условно-постоянных расходов и экономии, связанной с повышением производительности труда задействованных в реализации мероприятия работников. В связи с чем необходимо, в первую очередь, определить снижение трудоемкости выполняемых функций, например, по процессу расчета потребности в производственных запасах посредством проведения сравнительного анализа продолжительности цикла операций по определению потребностей в запасах). В частности, следует оценить временные интервалы выполнения таких операций, как:

- поиск и сбор необходимой информации;
- внесение данных в Stock-M;
- обработка внесенных данных;
- проведение расчетов;
- выгрузка полученных показателей в ERP-систему предприятия;
- оформление заказов, направление их поставщикам (Таблица 14).

Таблица 14 – Затраты труда работников в сфере управления запасами предприятия АО «АВТОВАЗ» до и после внедрения программного комплекса Stock-M

Операция	Продолжительность, мин		Изменение	
	До	После	Абсолют., мин.	Относит., %
Поиск и сбор необходимой информации	453	453	0	100,0
Внесение данных в Stock-M	0	144	144	-
Обработка внесенных данных	456	321	-135	70,4
Проведение расчетов	912	550	-362	60,3
Выгрузка полученных показателей в ERP-систему предприятия	0	125	125	-
Оформление заказов, направление их поставщикам	315	172	-143	54,6
Итого	2136	1765	-371	82,6

Таким образом, трудоемкость операций по учету запасов и формированию заказов на них в среднем снизится на 17,4%, что определяет необходимость расчета прироста производительности труда и условного высвобождения работников, задействованных в данной направлении профессиональной деятельности. В данном случае в реализации мероприятия примут участие из числа работников 37 специалистов АО «АВТОВАЗ»: отдельные сотрудники планово-экономического отдела и службы закупок. Тогда прирост производительности труда указанной группы работников и условное высвобождение их численности следует рассчитать по формулам (3) и (4).

В таблице 15, приведены результаты расчета ожидаемого прироста производительности труда работников сферы управления запасами вследствие внедрения программного комплекса Stock-M.

Таблица 15 – Расчет прироста производительности труда работников сферы управления запасами АО «АВТОВАЗ» и условного высвобождения их численности после внедрения программного комплекса Stock-M

Показатели	Метод расчета	Условные обозначения	Результаты расчета
Прирост производительности труда работников сферы управления запасами, %	$\Delta\Pi_{\text{мер}} = \frac{\text{Тр}_{\text{сниж}} \times 100}{100 - \text{Тр}_{\text{сниж}}} \quad (3)$	$\Delta\Pi_{\text{мер}}$ – прирост производительности труда; $\text{Тр}_{\text{сниж}}$ – снижение трудоемкости, равное 7,5%	21,07
Условное высвобождение численности работников, чел.	$\text{Ч}_{\text{усл.высв.}} = \frac{\text{Ч}_{\text{мер}} \times \Delta\Pi_{\text{мер}}}{100 + \Delta\Pi_{\text{мер}}} \quad (4)$	$\text{Ч}_{\text{усл.высв.}}$ – условное высвобождение численности; $\text{Ч}_{\text{мер}}$ – численность работников сферы управления запасами	6,4

Далее следует определить прирост производительности труда, обусловленный реализацией предлагаемого мероприятия, в целом по предприятию по формуле (5):

$$\Delta\Pi_{\text{общ}} = \frac{\text{Ч}_{\text{усл.высв.}}}{\text{Ч}_{\text{общ}} - \text{Ч}_{\text{усл.высв.}}} \times 100, \quad (5)$$

где  $\Delta\Pi_{\text{общ}}$  = общий прирост производительности труда по предприятию, %;

$\text{Ч}_{\text{усл.высв.}}$  – условное высвобождение численности персонала, чел.;

$\text{Ч}_{\text{общ.}}$  – общая численность персонала предприятия, чел.

Значит, общий прирост производительности труда по предприятию составит:

$$\Delta\Pi_{\text{общ}} = \frac{6,4}{1193 - 6,4} \times 100 = 0,54\%$$

На следующем этапе определяется экономия по заработной плате на основании данных об условном высвобождении персонала. Результаты расчетов приведены в таблице 16.

Таблица 16 – Расчет экономии по заработной плате работников в сфере управления запасами АО «АВТОВАЗ» после внедрения программного комплекса Stock-M

Показатели	Метод расчета	Условные обозначения	Результаты расчета
Экономия по статье основной заработной платы, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = \mathcal{Z}_{\text{среднегод}} \times \mathcal{C}_{\text{усл.высв.}} \quad (6)$	$\mathcal{E}_{\text{оснзп}}$ – экономия по основной заработной плате; $\mathcal{Z}_{\text{г}}$ – среднегодовая заработная плата	4130,43
Экономия по обязательным социальным взносам, тыс. руб.	$\mathcal{E}_{\text{внебюдж}} = \mathcal{E}_{\text{оснзп}} \times \Phi_{\text{внебюдж}} \quad (7)$	$\mathcal{E}_{\text{внебюдж}}$ – экономия по отчислениям во внебюджетные фонды; $\Phi_{\text{внебюдж}}$ – страховые взносы во внебюджетные фонды (30%)	1239,13
Итого			5369,56 т. р.

Для определения суммы годовой экономии также необходимо рассчитать экономию по условно-постоянным расходам, что обусловлено оптимизацией управленческой и коммерческой деятельности в сфере обеспечения производственного процесса предприятия необходимым уровнем запасов, для чего следует использовать формулу (8):

$$\mathcal{E}_{\text{усл-пост}} = \left( \frac{(\text{Упр}+\text{Ком})_1}{B_1} - \frac{(\text{Упр}+\text{Ком})_2}{B_2} \right) \times B_2, \quad (5)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{упр}}$  – экономия по условно-постоянным расходам;

$\text{Упр}_1$  и  $\text{Упр}_2$ ,  $\text{Ком}_1$  и  $\text{Ком}_2$  – управленческие и коммерческие расходы фактические и плановые соответственно;

$B_1$  и  $B_2$  – выручка фактическая и плановая соответственно (с учетом стоимости приобретения внедрения программного продукта, а также прироста производительности труда).

Так, ожидаемая экономия по статьям управленческих и коммерческих расходов в связи с приобретением и внедрением в практическую деятельность по управлению запасами АО «АВТОВАЗ» программного комплекса Stock-M составит 14457,73 тыс. руб., с учетом, что стоимость

приобретения, установки, настройки программного комплекса и обучения персонала работе в нем составляет 142 780 тыс. руб.

Тогда годовая экономия предприятия при внедрении Stock-M примет значение:

$$\mathcal{E}_r = 5369,56 + 14457,73 = 19827,29 \text{ тыс. руб.}$$

На основании полученных данных возможно рассчитать экономический эффект от реализации предлагаемого мероприятия:

$$\mathcal{E} = 19827,29 - 0,15 * 142,78 = 19827,29 - 21,42 = 19805,87 \text{ тыс. руб.}$$

Приведенные расчеты обосновывают целесообразность реализации мероприятия по приобретению и внедрению в деятельность по управлению запасами АО «АВТОВАЗ» программного продукта Stock-M, следовательно, цель работы достигнута за счет решения поставленных задач.

## Заключение

В результате проведенного исследования в рамках бакалаврской работы:

- определена сущность потенциала предприятия (совокупность имеющихся у хозяйствующего субъекта ресурсов, резервов и возможностей их рационального использования в процессе решения производственных задач для достижения ключевых целей функционирования);

- охарактеризованы ключевые составляющие потенциала предприятия (производственный, маркетинговый, трудовой, управленческий, финансовый, инновационный субпотенциалы);

- установлено, что своевременное и качественное планирование развития потенциала предприятия является неотъемлемым условием его непрерывного экономического роста, основанного на максимизации эффективности использования совокупности ресурсов предприятия).

- проведен анализ основных экономических показателей деятельности предприятия.

В результате анализа ключевых составляющих потенциала предприятия (производственной, трудовой, финансовой) определено, что в целом АО «АВТОВАЗ» характеризуется наличием достаточного потенциала для перспективного развития, однако имеют место следующие негативные аспекты:

- в 2017-2019 гг. в структуре оборотных активов АО «АВТОВАЗ» преобладают запасы, при этом данный показатель на протяжении исследуемого периода характеризуется устойчивой тенденцией роста, что зачастую определяет проблему затоваривания и снижения эффективности сбытовой деятельности;

- коэффициент текущей ликвидности имеет значения, близкие к минимальной границе (в 2018 г. ниже нормы), что может обусловить риск

снижения финансовой устойчивости предприятия и его неплатежеспособности.

С целью устранения выявленных проблем в качестве рекомендаций по повышению ликвидности, платежеспособности и финансовой устойчивости предприятия предложено применение следующих методов в процессе управления дебиторской задолженностью:

- регулярный анализ и оценка платежеспособности дебиторов и дебиторской задолженности в целом;
- ускорение оборачиваемости дебиторской задолженности за счет предоставления скидок дебитором;
- страхование дебиторской задолженности;
- применение факторинга и др.

В качестве мероприятия по оптимизации уровня запасов промышленного предприятия предлагается внедрение в деятельность по управлению запасами программного комплекса Stock-M, адаптируемого для встраивания в имеющуюся на предприятии систему учета запасов. Расчет экономического эффекта от внедрения программного комплекса Stock-M обосновывает целесообразность реализации данного мероприятия в вопросе повышения эффективности использования потенциала предприятия АО «АВТОВАЗ».

## Список используемой литературы и источников

1. Авдеенко В.Н., Котлов В. А. Производственный потенциал промышленного предприятия / В.Н. Авдеенко, В.А. Котлов. М.: Экономика, 2017. 240 с.
2. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации: пер.с англ. / Р.Л. Анкофф. М.: Сирин, 2016. 297 с.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. М.: Инфра-М, 2017. 254 с.
4. Герасимова, В. Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности промышленного предприятия / В.Д. Герасимова. М.: КноРус, 2017. 360 с.
5. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ // Консультант Плюс: справочно-правовая система.
6. Завгородняя А. Г., Полякова Э. И. Управление производственным потенциалом промышленных предприятий // Материалы 13-й международной научно-практической конференции, 19-20 мая 2016 г., г. Донецк / ГОУ ВПО "ДонНТУ"; редкол.: К.Н. Маренич и др. Донецк: ДонНТУ, 2016. С.23-25.
7. Кибанов А. Я. Управление персоналом. Учебное пособие / А.Я. Кибанов. М.: КноРус, 2018. 208 с.
8. Ковалев В. В. Финансовый менеджмент в вопросах и ответах: учебное пособие. М.: Проспект, 2018. 333 с.
9. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. 2-е изд. Санкт-Петербург [и др.]: Питер, 2016. 718 с.
10. Маленков Ю. А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. Москва: Проспект, 2018. 224 с.
11. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: Учебное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.: Инфра-М, 2017. 720 с.

12. Методология экономического анализа деятельности хозяйствующего субъекта: учеб. пособие / С. Б. Барнгольц, М. В. Мельник. М.: Финансы и статистика, 2016. 240 с.
13. Организационный потенциал предприятия: учебное пособие / сост.: В. Н. Лазарев, Е. В. Пирогова, М. В. Кангро. Ульяновск: УлГТУ, 2016. 190 с.
14. Попов Е.В. Рыночный потенциал предприятия / Е.В. Попов. М.: Экономика, 2016. 558 с.
15. Пугачев В. П. Стратегическое управление человеческими ресурсами организации. Учебное пособие / В.П. Пугачев, Н.Н. Опарина. М.: КноРус, 2016. 208 с.
16. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: учебник / Г.В. Савицкая. - 6-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2018. 378 с.
17. Сосненко Л. С. Анализ экономического потенциала действующего предприятия: / Л.С. Сосненко. М.: Экономическая литература, 2016. 208 с.
18. Травин В.В. Развитие управленческого потенциала: учеб. пособ. / В.В. Травин. М.: Дело, 2016. 298 с.
19. Тюфтин Т. А. Производственный потенциал как фактор повышения результативности деятельности промышленного предприятия // Молодой ученый, 2019. № 2 (240). С. 287-291.
20. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособ. / В.И. Еремин. М.: НИЦ ИНФРА-М., 2016. 272с.
21. Федеральный закон от 26.12.1995 №208-ФЗ «Об акционерных обществах» (действ. ред.) // Консультант Плюс: справочно-правовая система.
22. Федонин О.С. Потенциал предприятия: формирование и оценка: учеб. пособ. / О.С. Федонин. Изд.: КНЕУ, 2016. 316 с.

## Приложение А

### Основные организационно-экономические показатели деятельности АО «АВТОВАЗ» за 2017-2019 гг.

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Изменение			
				2018/2017		2019/2018	
				Абс. изм (+/-)	Темп роста, %	Абс. изм (+/-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	13 722 419	18 951 222	20 542 965	5228803	138,1	1591743	108,4
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	(11 224 233)	(15 772 516)	(17 601 504)	4548283	140,52	1828988	111,6
3. Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	2 498 186	3 178 706	2 941 461	680520	127,24	-237245	92,54
4. Управленческие расходы, тыс. руб.	(164 180)	(173 780)	(149 879)	9600	105,85	-23901	86,25
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	(2 137 543)	(2 223 083)	(2 527 029)	85540	104,0	303946	113,67
6. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	196 463	781 843	264 553	585380	397,96	-517290	33,84
7. Чистая прибыль, тыс. руб.	(281 285)	(363 893)	495 776	-82608	-	859669	-
8. Основные средства, тыс. руб.	401 572	258 312	97 725	-143260	64,33	-160587	37,83
9. Оборотные активы, тыс. руб.	3 833 126	5 140 142	5 225 647	1307016	134,1	85505	101,66
10. Численность ППП, чел.	1150	1163	1190	13	101,13	27	102,32
11. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	672 815	741 582	759 751	68767	110,22	18169	102,45
12. Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	11932,54	16295,12	17263,0	4362,58	136,56	967,88	105,94
13. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	585,06	637,65	638,45	52,59	108,99	0,8	100,13
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	34,17	73,36	210,21	39,19	214,69	136,85	286,55
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	3,58	3,69	3,93	0,11	103,07	0,24	106,5
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	1,43	4,1	1,29	2,67	-	-2,81	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	1,45	4,3	1,3	2,85	-	-3,0	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	98,57	95,87	98,71	-2,7	97,26	2,84	102,96