

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Каждая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно в том случае, если среда допускает его осуществления. Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде - в этом и заключается актуальность данной темы.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе [6,с.67-69].

Изучение внутренней среды компании дает руководству возможность оценить внутренние ресурсы и возможности компании. Выявляя сильные и слабые стороны компании, руководство имеет возможность расширять и укреплять конкурентные преимущества и, соответственно, предупредить возникновение возможных проблем. Как и в случае с внешней средой, задача стратегического менеджмента компании поддерживать и улучшать стороны, которые увеличивают конкурентное преимущество компании в долгосрочном периоде.

Целью данной курсовой работы является анализ внутренней и внешней среды организации.

Задачи исследования:

1. Изучить теоретический аспект по данной теме.

2. Изучить краткую экономическую характеристику предприятия.
3. Исследовать внутреннюю и внешнюю среду организации.
4. Провести PEST-анализ внешних факторов среды.
5. Оценить степень влияния факторов внутренней среды на деятельность компании с помощью SWOT-анализа.

Предметом данной курсовой работы является анализ внутренней и внешней среды предприятия.

Объектом исследования является компания ТОО «АСТЕК-AUTO».

Методы, используемые в курсовой работе: сравнительный, аналитический, нормативно-правовой, монографический.

Структура исследования состоит из введения, основной части, заключения, списка литературы.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

## **1.1 Понятие внутренней и внешней среды организации**

Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статики, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т. е. протекающих в ней процессов. К элементам внутренней среды относятся цели, задачи, люди, технологии, информация, структура, организационная культура и другие составляющие.

Особое место во внутренней среде организации занимают люди. От их способностей, образования, квалификации, опыта, мотивации и преданности зависят в конечном счете результаты работы организации. Осознание того, что организация – это прежде всего работающие в ней люди, что они – главный ресурс организации, меняет отношение к персоналу. Менеджеры уделяют большое

внимание отбору людей, введению их в организацию, занимаются обучением и развитием работников, обеспечением высокого качества трудовой жизни [7,с.78-70].

Люди, работающие в организации, их отношения и взаимодействия образуют социальную подсистему организации. Производственно-техническая подсистема включает комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструментов, энергии, который производит переработку входящих ресурсов в готовый продукт. Основными характеристиками этой подсистемы являются: используемые технологии, производительность труда, издержки производства, качество продукта, объем запасов. Финансовая подсистема осуществляет движение и использование денежных средств в организации. В частности, поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей. Маркетинговая подсистема связана с удовлетворением потребностей клиентов в продуктах предприятия путем изучения рынка, создания системы сбыта, организации оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок с целью формирования новых потребностей для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж [12,с.69-80].

Внутренняя среда пронизывается организационной культурой, которая является ее интегрированной характеристикой. Организационная (корпоративная) культура – это совокупность главных предположений, ценностей, традиций, норм и образцов поведения, которые разделяются членами организации и направляют их поведение на достижение поставленных целей. Она может сознательно формироваться ведущими членами организации или возникать и развиваться стихийно.

В современных предприятиях организационная культура должна выполнять следующие функции:

- 1) формирование определенного имиджа организации, отличающего ее от любой другой;
- 2) развитие чувства общности, сплоченности всех членов организации;
- 3) усиление социальной стабильности в организации;
- 4) усиление вовлеченности работников в дела организации и преданности ей;

5) формирование и контроль образцов поведения, целесообразных с точки зрения данной организации [8,с.33].

Внешняя среда прямого воздействия включает следующие основные элементы: потребители, поставщики, конкуренты, рынок труда, внешние собственники, органы государственного регулирования и контроля, стратегические альянсы предприятия с другими фирмами. Макросреду предприятия формируют экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические и международные условия.

Экономические условия среды отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируются величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, валютный курс, величина заработной платы и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т. п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся: существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей. Сюда входят социальная структура общества, его демографические характеристики, такие как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т. д. Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т. д.

Политико-правовая среда включает характеристику политической системы, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Она важна по трем причинам. Во-первых, правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности фирм, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависят правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по защите окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговли.

Во-вторых, выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Эти настроения влияют на налогообложение доходов предприятий, установление налоговых льгот и льготных таможенных пошлин, контроль цен и заработной платы, регулирование взаимоотношений между администрацией и работниками. Кроме того, важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, особенно имеющих отношения с другими странами. При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы.

Технологические факторы включают научные и технологические нововведения, которые позволяют предприятию модернизировать старую и создавать новую продукцию, совершенствовать и разрабатывать технологические процессы. Организации должны быстро реагировать на новые разработки в их отрасли и сами предлагать нововведения. Только так можно поддерживать высокую конкурентоспособность.

НТП несет в себе как огромные возможности для фирм, так и не менее огромные угрозы. Многие предприятия не в состоянии увидеть новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они

теряют свою долю рынка, что может привести к негативным последствиям. В последние десятилетия наиболее значимыми инновациями отличаются компьютерная и телекоммуникационная отрасли. Кроме них, к наукоемким отраслям относятся: химическая и нефтехимическая, производство турбин и двигателей, машин и оборудования для легкой и пищевой промышленности, атомная энергетика, аэрокосмическая промышленность, геновая инженерия и т. д.

Международные факторы показывают степень вовлеченности или воздействия на фирму бизнеса других стран. Фактически каждая фирма находится под воздействием международных факторов, даже если она функционирует в одной стране. Она может использовать сырье или продукты, созданные в других странах, или столкнуться с международной конкуренцией на своих внутренних рынках. На российском рынке в последние годы появилась опасность конкуренции со стороны иностранных фирм и вытеснения российских производителей иностранными, обеспечивающими лучшее качество товаров, например таких, как автомобили, компьютеры, бытовая электроника, ряд продуктов питания. Если компания действует на международном уровне, то факторы международной среды влияют на все другие элементы внешней среды предприятия [9,с.78].

В международной среде появляются новые потребители, поставщики, конкуренты, особенности государственного регулирования, новые правила, стратегические альянсы и т. д. Организация изучает особенности этих факторов, подстраивается под них, и в конце концов эти факторы изменяют саму организацию.

## **1.2 Методика анализа внешней и внешней среды организации**

Каждая организация вовлечена в три процесса:

1. получение ресурсов из внешней среды (вход);
2. превращение ресурсов в продукт (преобразование);
3. передача продукта во внешнюю среду (выход).

Стратегическое управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Основные источники информации исследования влияния факторов внешней и внутренней среды организации представлены на рис. 1 [7].



Рис. 1 Основные источники оценки влияния факторов внешней и внутренней среды организации<sup>10</sup>

Рис 1. Основные источники оценки влияния факторов внешней и внутренней среды

Стратегический анализ сред предприятия можно представить как процесс, состоящий из трёх взаимосвязанных этапов (рис. 2).

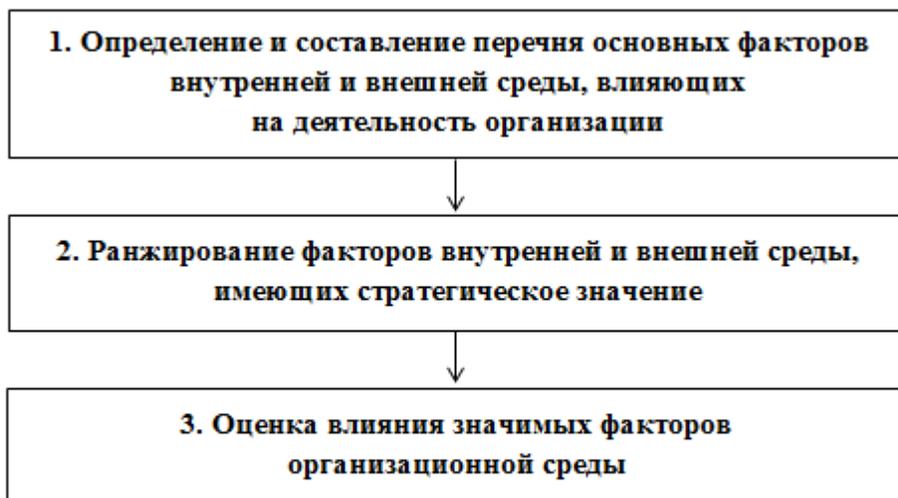


Рис. 2. Основные этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации

Рис.2. Основные этапы стратегического анализа внешней и внутренней среды [7]

Внутренняя среда компании состоит из внутренних ситуационных переменных, находящихся в пределах организации: производство, финансы, маркетинг, персонал, технологии, организационная структура и культура. Именно они подлежат исследованию перед этапом формирования и выбора стратегии развития компании.

Внешняя среда состоит из факторов прямого воздействия (микросреда) и факторов косвенного воздействия (макросреда).

Внешняя среда ближнего окружения, или микросреда, анализируется по таким компонентам, как покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы, финансовые, торговые, маркетинговые посредники, государственные структуры, СМИ. Это элементы внешней среды, с которыми непосредственно взаимодействует организация, способная изменять характер и содержание этого взаимодействия.

Макросреда не имеет специфического характера применительно к отдельно взятой организации. Она состоит из элементов, которые не оказывают прямого воздействия на организацию, но влияют на общее состояние бизнеса. В макроокружении выделяют и анализируют такие основные группы факторов, как политические, экономические, социальные, технологические, экологические, демографические, международные и др.

Стратегический анализ влияния факторов среды организации проводят с использованием различных методов: SWOT-анализ, PEST-анализ, модели «5 конкурентных сил» М. Портера и т. д.

SWOT-анализ – самый популярный метод комплексного стратегического анализа, разработанный Кеннетом Эндрюсом. Название образовано из первых букв английских слов: strength – сильные стороны, weakness – слабые стороны, opportunity – возможности, threat – угрозы [4,с.67].

SWOT-анализ – это метод оценки сильных и слабых сторон (внутренней среды) организации, а также возможностей и рыночных угроз со стороны внешней среды. Применение данного метода позволяет менеджеру определить, в чем организация сильна и чего она может достичь, если будет использовать свои сильные стороны; одновременно он определяет слабые стороны организации и угрозы, которые могут возникнуть из-за них.

К сильным сторонам организации относят всё то, что является основой её успехов, или основные преимущества перед конкурентами. Сила компании может

заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т. п.

Слабые стороны предприятия – это недостатки компании, т. е. отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению конкурентами. Например, слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохая репутация, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т. п.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства во внешней среде, которыми предприятие может воспользоваться для получения преимущества. Например, ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т. п.

Под рыночными угрозами понимают факторы внешней среды, события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на деятельность компании. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т. п.

SWOT-анализ выполняется в четыре этапа:

1. выявление сильных и слабых сторон;
2. выявление внешних угроз и потенциалов;
3. установление взаимосвязи между компонентами;
4. разработка решений дальнейшего развития предприятия.

Для того чтобы определить сильные и слабые стороны компании, необходимо составить перечень параметров, по которым будут оценивать предприятие (табл. 1).

Таблица 1-Примерный перечень параметров в матрице SWOT- анализа

Таблица 3

## Примерный перечень параметров в матрице SWOT-анализ

Параметры для оценки	
слабых и сильных сторон	возможностей и угроз
1. Производство.	1. Факторы спроса.
2. Финансы.	2. Факторы конкуренции.
3. Персонал.	3. Факторы сбыта.
4. Инновации.	4. Состояние экономики.
5. Маркетинг.	5. Политико-правовые факторы.
6. ....	6. Научно-технические факторы.
	7. Социально-демографические и культурные факторы.
	8. Природные, экологические факторы.
	9. Международные факторы

Далее по каждому параметру выявляют сильные и слабые стороны организации, выбираются наиболее важные, которые заносят матрицу SWOT-анализа. Подобный анализ выполняется при оценке рыночных возможностей и угроз.

Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с рыночными возможностями и угрозами в SWOT-матрице позволит руководству предприятия ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. Как воспользоваться имеющимися возможностями, опираясь на сильные стороны предприятия?
2. Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?
3. За счёт каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Вторым широко известным методом исследования влияния факторов внешней среды на деятельность организации является PEST-анализ.

PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия.

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия:

- P – Political-legal – политико-правовые;

- E – Economic – экономические;
- S – Sociocultural – социокультурные;
- T – Technological – технологические.

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (политика, экономика, культура и технологии) и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на стратегические решения.

Среди политических факторов внешней среды изучаются, прежде всего, намерения органов государственной власти в отношении развития обществ и средств, с помощью которых государство предполагает претворять в жизнь свою политику. Исследуются трудовое, налоговое и природоохранное законодательства, регулирование конкуренции, торговая политика страны, региона, систем государственного контроля деятельности хозяйствующих субъектов, штрафные санкции и др.

Анализ экономического аспекта внешней среды дает возможность понять, как на уровне государства формируются и распределяются экономические ресурсы. Для большинства предприятий это является важнейшим условием их деловой активности, например, для предприятий оборонно-промышленного комплекса. Исследуют влияние состояния денежно-кредитной системы, ставок по кредитам, темпы инфляции, реальные доходы потребителей и др.

Определение воздействия социокультурных факторов необходимо для оценки демографического потенциала, существующей системы ценностей, происходящих изменений в запросах потребителей, отношения людей к труду и качеству жизни и пр.

Анализ влияния технологических факторов на деятельность компании позволяет предвидеть возможности, связанные с развитием науки и техники, своевременно перестроиться на изготовление и реализацию перспективной продукции. Например, производство весьма популярных до конца 90-х гг. XX в. в России стиральных машин «Сибирь» (завод «Полет») в начале 2000-х гг. пришлось закрыть из-за появления на рынке инновационных стиральных машин корейских, китайских, европейских производителей.

Основные этапы проведения PEST-анализа:

1. Составление перечня из внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия в ближайшие 3-5 лет. Именно оценка влияния фактора в долгосрочной перспективе на результаты деятельности предприятия позволяет применять полученные данные для формирования стратегии.
2. Оценка значимости (вероятность осуществления) каждого фактора путем присвоения ему определенного веса от 1 (важнейшее) до 0 (незначительное). Сумма весов = 1.
3. Оценка степени влияния каждого фактора на стратегию предприятия по 5-балльной шкале:

«5» - наибольшее влияние, серьезная опасность;

«1» - отсутствие воздействия, угрозы.

1. Расчёт взвешенных оценок путем умножения веса фактора на силу его воздействия.
2. Расчёт суммарной взвешенной оценки факторов.

Таким образом, главное, что необходимо усвоить - то, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

Анализ среды - это очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами организации, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плыет в окружении как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям, вырабатывает стратегию взаимодействия с элементами внешней среды, обеспечивающую ей наиболее комфортное существование.

## **2. АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ НА ПРИМЕРЕ ТОО «АСТЕК-AUTO»**

## **2.1. Организационно-экономическая характеристика ТОО «АСТЕК-AUTO»**

Товарищество с ограниченной ответственностью в своей деятельности руководствуется законодательством РФ, настоящим Уставом, решением учредителя. Является коммерческой организацией.

Цель деятельности крупнейших мировых производителей на мировом автомобильном рынке изменилась. Она состоит в необходимости построить работу автомобилестроительных компаний таким образом, чтобы получить наибольшую долю рынка и удовлетворить возрастающие запросы потребителей, а не просто получить максимальную прибыль.

Достижение этой цели возможно, если будут решены соответствующие основные задачи:

1. Достижение максимально возможного потребления через стимулирование потребителей приобретать новый автомобиль (модель) как можно чаще.
2. Достижение максимальной потребительской удовлетворенности через удовлетворение потребностей покупателей таким образом, чтобы это соответствовало их личному представлению о состоянии полной удовлетворенности.
3. Достижение максимально широкого выбора через обеспечение максимально возможного разнообразия моделей (классов) автомобилей и предоставление максимально широкого выбора услуг по их обслуживанию.
4. Достижение максимального повышения качества жизни через приобретение автомобиля.

Все четыре рассмотренных подхода используются на современном этапе более или менее активно в зависимости от того, какова на данный момент рыночная ситуация и каким образом наиболее целесообразно их сочетать.

Миссия автоцентра заключается в том, чтобы донести до масс населения, имеющих автомобиль, возможность как можно качественнее обслуживать свое авто. Для этого каждый уважающий себя руководитель, должен тщательно отбирать сотрудников.

Очень мало квалифицированных людей в этой сфере услуг. Рабочий в этой области должен знать все плюсы и минусы своей работы. Очень много тонкостей при ремонте и т.д., любая ошибка может повлечь за собой целый ряд не стыковок, при последующей эксплуатации автомобиля, когда он вернется к хозяину.

Задачей, руководителя автоцентра является качество подготовки сотрудников. Руководитель отправляет своих подчиненных на различные тренинги и повышения квалификации, в той или иной сфере услуг.

Ежедневно в автоцентре ТОО «АСТЕК-AUTO» проходит обмен опытом между сотрудниками. Они, увидев своими глазами весь процесс работы другого специалиста, могут со временем уверенно заменять друг друга, т.е. происходит что-то вроде ротации.

Автоцентр предлагает качественный, сертифицированный и проверенный товар клиенту, а также несет полную юридическую ответственность, за некачественный (ремонт) товар и услуги. Клиент, в свою очередь, имеет право в течение года обратиться в автоцентр ТОО «АСТЕК-AUTO», за сервисным обслуживанием. Качество работы и обслуживания ТОО «АСТЕК-AUTO» во многом определяется кадровым составом и квалификацией сотрудников. Анализируя кадровый состав автоцентра ТОО «АСТЕК-AUTO», можно сделать следующие выводы: наибольшее количество сотрудников приходится на торгово-обслуживающий персонал, осуществляющий непосредственную работу с клиентами.

Одной из основных систем в автоцентре ТОО «АСТЕК-AUTO» является система стандартов сервиса для торгово-сервисного персонала, а в особенности для персонала первой линии. Для менеджеров, работающих в торговом зале, обязательно выполнение следующих правил:

1. Встреча клиента. Подходить к клиенту следует уверенно и целенаправленно, а подходя к клиенту, необходимо смотреть ему в глаза, улыбка и доброжелательный настрой обязательны. Необходимо представиться (не требуется, если есть бейдж), уточнить имя потенциального клиента.
2. Презентация автоцентра. Говорить необходимо спокойно и четко, вовремя делая паузы. Нельзя отвлекаться, переводя взгляд на других людей. Вежливость должна быть главным оружием. Необходимо держаться от человека следует на расстоянии 0,8-1 м. Ближе подходить при разговоре нельзя.

3. Выяснение потребности клиента. Необходимо задавать наводящие вопросы, быть внимательным к любым вопросам и пожеланиям клиента.

4. Презентация автомобилей и услуг.

5. Прощание. Необходимо поблагодарить за визит, подарить что-то на память о компании (каталог, календарь и т.д.). В случае покупки, поблагодарить за сделанный выбор, высказать надежду на дальнейшее сотрудничество. Проводить к выходу, попрощаться.

В рамках повышения качества обслуживания с начала 2018 года внедрены следующие дополнительные услуги для клиентов ТОО «АСТЕК-AUTO», на желательность наличия которых указали клиенты в процессе опроса: возможность продлить гарантию на ранее приобретенный автомобиль, возможность хранения комплекта шин, техническая поддержка автомобилей, которым более 7 лет с момента выпуска, персональный менеджер для постоянных клиентов, срочная эвакуация автомобилей, бесплатное такси в пределах 1 часа при сервисном обслуживании автомобиля.

Автоцентр ТОО «АСТЕК-AUTO» совместно с банками-партнерами предлагает воспользоваться автокредитованием: гибкая процентная ставка от 11% годовых; первоначальный взнос от 0% от суммы кредита; возможность страхования в кредит; минимум формальностей, связанных с документальным сопровождением предоставления кредита.

Программа продвижения автоцентра ТОО «АСТЕК-AUTO» требует совершенствования - следует больше внимания уделить Интернет-продвижению, рекламе в СМИ, радио-рекламе и наружной рекламе, а также специализированным и неспециализированным журналам.

Компании образована в 1998 г., и на сегодня является конкурентным игроком на рынке. Далее рассмотрим анализ технико-экономических.

Анализ технико-экономических показателей представлен в таблице 2. На протяжении анализируемого периода отмечается рост выручки от реализации, причем темп роста в 2017 году составил 255,34%, а в 2018 году снизился до 107,71%. Динамика себестоимости следует за динамикой выручки. При этом прибыль от продаж имеет положительную тенденцию на протяжении анализируемого периода, что обусловлено динамикой коммерческих расходов в 2018 году.

Таким образом, в 2018 году предприятие существенно расширяет свою деятельность, увеличивает свой товароборот, что выступает положительным фактором. Стоимость основных фондов у предприятия незначительная, что обусловлено спецификой деятельности предприятия. Следовательно, показатель фондоотдачи не является значимым.

Таблица 2-Технико-экономические показатели управления ТОО «АСТЕК-AUTO» за 2017-2019 гг.

Показатель	Значение			Темп роста, %	
	2017	2018	2019	2018/2017	2019/2018
Товарооборот, тыс. руб.	19038	48 612	52 359	255,34	107,71
Себестоимость, тыс. руб.	17470	47 245	49 796	255,34	107,71
Прибыль от продаж, тыс. руб.	246	355	1 156	270,44	105,40
Стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	57	55	63	144,31	325,63
Фондоотдача, руб./руб.	334	883,85		96,49	114,55
Среднегодовая численность персонала, чел.	54	62	66	264,63	0,00
Производительность труда, тыс. руб./чел.	352,56	784,06	793,32	114,81	106,45
Среднегодовые остатки оборотных средств, тыс. руб.	697	1691	3061	222,39	101,18

Рентабельность продаж, %	1,09	0,98	1,29	105,25	59,50
--------------------------	------	------	------	--------	-------

Предприятие ежегодно увеличивает численность сотрудников, при этом существенный рост производительности труда в 2018 году обусловлен расширением объемов деятельности предприятия и увеличением клиентской базы.

Снижение показателя оборачиваемости оборотных средств является отрицательным фактором, так как оборотные активы в 2019 году оборачиваются медленнее.

При этом рентабельность продаж в 2019 году составила всего 2,21%, что обусловлено высокими издержками обращения предприятия. Рост рентабельности продаж в 2019 году в 2 раза является результатом снижения расходов на продвижение и сбыт продукции. В целом анализ выявил негативные факторы в динамике технико-экономических показателей в 2019 году, что может отразиться на финансовом состоянии предприятия. Анализ товарооборота ТОО «АСТЕК-AUTO» целесообразно провести за 3 года деятельности предприятия 2017–2019 гг. как по общим показателям, так и в разрезе товарных групп. Предприятию удастся в 2018 году увеличить свой товароборот в 2 раза по сравнению с 2017 годом, что свидетельствует о расширении компанией своей деятельности, а соответственно и увеличении объемов продаж. Анализ технико-экономических показателей позволяет сделать вывод о положительной динамике.

## **2.2. Маркетинговый анализ состояния предприятия**

В рамках целей и задач выпускной квалификационной работы проведем анализ факторов внутренней среды ТОО «АСТЕК-AUTO». К основным факторам внутренней среды филиала ТОО «АСТЕК-AUTO» относятся: маркетинг, товары, финансы, организация управления и кадры. Проведем анализ каждого элемента внутренней среды ТОО «АСТЕК-AUTO». При проведении анализа воспользуемся следующими методами: матрица возможностей и угроз; SWOT- анализ. Проведем анализ сильных и слабых сторон ТОО «АСТЕК-AUTO» с помощью SWOT-анализа. В таблице 3 перечислены основные сильные и слабые стороны компании, возможности и угрозы.

Таблица 3-Матрица для осуществления SWOT-анализа ТОО «АСТЕК-AUTO»

Внутренние сильные стороны:

S1 Высокая квалификация и профессионализм сотрудников.

S2 Предоставляет самый широкий выбор товаров.

S4 Гибкая тарифная политика.

Внешние возможности:

O1 Расширение клиентского поля.

O2 Привлечение клиентов.

O3 Обеспечение высокоэффективной работы товарищества в части привлечения клиентов для повышения конкурентоспособности на рынке неценовых факторов (своевременное выполнение обязательств).

Внутренние слабые стороны:

W1 Отсутствие должного контроля за использованием внутренних ресурсов.

W2 Цены в компании превышают цены конкурентов.

W3 Отсутствие рекламных кампаний.

Внешние угрозы:

T1 Активные действия со стороны конкурентов.

T2 Финансовый кризис.

T3 Изменения в законодательстве РФ.

О4 Освещении в СМИ обо всех существенных факторах, направленных на повышение конкурентоспособности.

T4 Демпинг со стороны агрессивных участников рынка

О5 Обеспечение требований, предъявленных контролирующими органами.

T5 Негативный внешний информационный фон.

T6 Изменение курсов валют в связи с нестабильной ситуацией в Европе.

Анализ таблицы 3 позволяет сделать, что сильные стороны компании превышают слабые. Сильными сторонами является высокая квалификация и профессионализм сотрудников. Наибольшую угрозу деятельности ТОО «АСТЕК-AUTO» представляет изменения в законодательстве РФ, которые непосредственно связаны с работой компании, демпинг со стороны агрессивных участников рынка, а наибольшие возможности открывает освещение в СМИ обо всех существенных факторах, направленных на повышение конкурентоспособности. Таким образом, можно сказать, что с помощью сильных сторон компания сможет минимизировать угрозы и устранить слабые стороны.

На основе таблицы 4 составим матрицу угроз и возможностей ТОО «АСТЕК-AUTO».

Таблица 4-Матрица угроз ТОО «АСТЕК-AUTO»

	Возможные последствия:		
Вероятность реализации угрозы:	Разрушение (P)	Критическое состояние (K)	Тяжелое состояние (T) «Легкие ушибы» (Л)
Высокая (B)			Активные действия со стороны конкурентов.

Средняя (С)	Демпинг со стороны агрессивных участников рынка.	Изменения в законодательстве	Изменение курсов валют.
Низкая (Н)			Негативный внешний информационный фон.

Анализируя таблицу 4, наиболее высокий риск и возможное разрушение представляют собой активные действия со стороны конкурентов, которые могут повлечь критическое состояние ТОО «АСТЕК-AUTO».

Таблица 5-Матрица возможностей ТОО «АСТЕК-AUTO»

Вероятность использования возможности:	Влияние:		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	Высокая квалификация и профессионализм сотрудников.	Широкий спектр товаров.	Финансовое положение компании.
Средняя (С)	Эффективность рекламных кампаний.	Выполнение налоговых обязательств.	Уровень предоставляемых товаров в целом.

Анализируя таблицу 5 можно сказать, что с высокое влияние имеют такие возможности, как высокий профессионализм персонала и эффективность рекламных кампаний.

Таким образом, на основе проведенного анализа, можем заключить, что ТОО «АСТЕК-AUTO» имеет гораздо больше сильных сторон, нежели слабых, а потому имеет возможности для снижения влияния на компанию активных действий со стороны конкурентов, а также реализовать свои возможности с помощью высокого профессионализма и эффективных рекламных кампаний.

Составим матрицу решений как результат SWOT-анализа (см. табл. 6).

Таблица 6-Матрица решений как результат SWOT ТОО «АСТЕК-AUTO»

		W - Слабые стороны:
	S - Сильные стороны:	
Внутренние / Внешние;	S1 Высокая квалификация и профессионализм сотрудников.	W1 Отсутствие должного контроля за использованием внутренних ресурсов.
	S2 Предоставляет самый широкий выбор товаров.	W2 Цены в компании превышает цены конкурентов. W3 Отсутствие рекламных кампаний.

О - Возможности:

O1 Расширение клиентского поля.

O2 Привлечение клиентов.

O3 Обеспечение высокоэффективной работы компании в части привлечения клиентов для повышения конкурентоспособности на рынке.

O4 Освещении в СМИ обо всех существенных факторах, направленных на повышение конкурентоспособности.

O5 Обеспечение требований, предъявленных контролирующими органами.

S2O2 Привлечение клиентов.

S1O2 Развитие высокого профессионализма позволит привлечь больше клиентов.

W3O3 Освещении в СМИ обо всех существенных факторов, направленных на повышение конкурентоспособности.

W3O4 Повышение качества предоставляемых товаров.

Т - Угрозы:

T1 Активные действия со стороны конкурентов.

T2 Финансовый кризис.

T3 Изменения в законодательстве

S1S2S3T1T4 Факторы сильных сторон позволят устранить активные действия конкурентов и сохранить финансовое положение во время кризиса.

O5T5 Снижение негативного внешнего информационного фона.

O3T1 Привлечение клиентов для повышения конкурентоспособности.

Проанализируем суммарные возможности и угрозы в таблице 7. Оценка была выставлена экспертным методом.

Таблица 7-Анализ суммарных возможностей и угроз ТОО «АСТЕК-AUTO»

Внешние стратегические факторы:	Вес:	Оценка:	Взвешенная оценка:
1. Расширение клиентского поля.	0,25	3	0,75
2. Освещении в СМИ.	0,20	5	1,0
3. Привлечение клиентов.	0,20	5	1,0
Суммарные возможности			2,75
Угрозы:			
1. Активные действия со стороны конкурентов.	0,10	5	0,50
2. Демпинг со стороны агрессивных участников рынка.	0,25	5	0,75
Суммарные угрозы:			1,25
Суммарная оценка:	1,0		4

Проанализировав суммарные возможности и угрозы приходим к выводу, что суммарные возможности составят 2,75 балла, суммарные угрозы - 1,25 балла. Наиболее значимыми возможностями являются привлечение клиентов и освещение в СМИ, значительными угрозами являются активные действия со стороны конкурентов и демпинг со стороны агрессивных участников рынка.

Таким образом, в результате проведенного анализа было выявлено, что ТОО «АСТЕК-AUTO» может повысить конкурентоспособность с помощью реализации возможностей и сильных сторон. Факторы сильных сторон позволят устранить активные действия конкурентов и сохранить финансовое положение во время

кризиса.

В рамках оценки конкурентоспособности ТОО «АСТЕК-AUTO»:

- Составим профиль среды;
- Проведём анализ конкурентов;
- Составим карту стратегических групп;
- Проведём взвешенную оценку (КФУ);
- Составим многоугольник конкурентоспособности.

Проведем анализ конкурентоспособности ТОО «АСТЕК-AUTO». В таблице 8 представлены результаты анализа «дальнего» внешнего окружения ТОО «АСТЕК-AUTO».

Таблица 8-Результаты осуществления PEST-анализа ТОО «АСТЕК-AUTO»

### Экономические факторы:

- Рост темпов инфляции (в 2019 год - 11,4%, прогноз на 2020 - 15%);
- Изменение стоимости кредитов, увеличении ставки ЦБ, на данный момент ставка составляет 8,25 %;
- Рост уровня безработицы;
- Спад в некоторых отраслях промышленности;
- Изменения курсов валют (ускоренный рост доллара и евро на данный момент, доллар - 64,30);
- Снижение налоговых ставок (снижение налога на прибыль (на данный момент - 20%).
- Необходимость высокого уставного капитала для образования компании;
- Обостренная конкурентная борьба;
- Рост цен на энергоносители и ЖКХ (увеличение тарифов на 10%).

### Технологические факторы:

- Ускорение и развитие научно-технического прогресса;
- Разработка и внедрение новых технологий;
- Рост числа техногенных катастроф.

### Политические факторы:

- Смена главы области и города привело к изменению в структуре администрации и политики в целом;
- Введение закона, может повлиять на деятельность организации( лицензии для осуществления деятельности и т.п.;
- Повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законодательства;
- Стабилизация политической ситуации в регионе, может благоприятно повлиять на деятельность компании.

### Социальные факторы:

- Повышение уровня образования;
- Рост числа трудоспособного населения;
- Миграция квалифицированной рабочей силы.

Анализ таблицы 8 показал, что ТОО «АСТЕК-AUTO» характерен некий баланс сильных и слабых сторон (сильных и слабых параметров, характерных компании), а также возможностей и угроз. Т.е. компания существует в достаточно стабильных условиях, однако для получения дополнительных конкурентных преимуществ, тем самым упрочить свои позиции на рынке

На первом этапе целесообразно применить метод составления профиля среды, который может использоваться и для анализа отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды ТОО «АСТЕК-AUTO».

С помощью данного метода оценим относительную значимость для организации отдельных факторов среды (табл. 9).

Таблица 9-Матрица профиля среды ТОО «АСТЕК-AUTO»

Фактор:	Важность для отрасли:	Влияние на организацию:	Направленность Влияния:	Степень важности:
Повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законодательства;	2	3	+1	+6
Стабилизация политической ситуации в регионе.	2	1	+1	+2
Обостренная конкурентная борьба;	3	2	-1	-6
Рост темпов инфляции (в 2019 год - 11,4%, прогноз на 2020 - 15%).	2	3	-1	-6

	Повышение уровня образования;	1	2	+1	+2
S	Миграция квалифицированной рабочей силы.	3	1	+1	+3
	Ускорение и развитие научно-технического прогресса;	1	2	+1	+2
T	Разработка и внедрение новых технологий.	2	1	-1	-2

Таким образом, из таблицы 9 можно отметить, что наиболее максимальное влияние на ТОО «АСТЕК-AUTO» оказывает введение закона

(+5). Наиболее отрицательными факторами для компании является обостренная конкурентная борьба (-6), рост темпов инфляции в 2020 году.

После определения степени влияния факторов определим значимость факторов (табл. 10).

Таблица 10-Оценка реальной значимости факторов

Фактор:	Вес фактора:	Оценка учета фактора в стратегии:	Взвешенная оценка:
- повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законодательства.	0,15	3	0,45

- стабилизация политической ситуации в регионе.	0,08	3	0,24
- обостренная конкурентная борьба.	0,1	4	0,4
- рост темпов инфляции.	0,22	3	0,66
- повышение уровня образования.	0,2	5	1
- миграция квалифицированной рабочей силы.	0,1	5	0,5
- ускорение и развитие научно-технического прогресса, разработка и внедрение новых технологий.	0,05	2	0,1
- рост числа техногенных катастроф.	0,1	3	0,3

Из полученных нами данных в таблице 10 можно сделать следующий вывод, что самыми значимыми факторами являются инфляция и повышение требований со стороны государственных учреждений, следящих за соблюдением законодательства. Для сравнения конкурентоспособности с предприятиями конкурентами составим таблицу 11.

Таблица 11- Конкурентоспособность ТОО «АСТЕК-AUTO»

Показатели:	Рекомендуемые значения:	ТОО «АСТЕК-AUTO»:	ОАО «Империал»:	ИП ЛЮБОВА И.Н.:
Финансовое положение:	5	5	4,8	4,3

Коэффициент текущей платежеспособности:	не менее 2	4,03	3,55	3,98
Коэффициент соотношения денежных средств и чистого оборотного капитал:	0-1	0,64	0,52	0,86
Качество обслуживания:	5	4,8	4,8	4,3
Разнообразие товаров:	5	5	4	4
Скидки и бонусы:	5	4,2	4,1	3,9
Скорость обращения:	до 14 дней	10-12	13-15	от 15
Комплексность и профессионализм персонала:	5	4,3	4,1	3,8

Таким образом, среди рассматриваемых конкурентов ТОО «АСТЕК-AUTO» занимает второе место. Это обусловлено рядом факторов, среди которых:

- время пребывания компании на рынке;
- узнаваемость компании;
- устойчивое финансовое положение.

Однако в условиях быстро развивающегося рынка компании необходимо принять меры по укреплению своего положения на рынке. Для этого определим ключевые факторы успеха и представим в таблице 12.

Таблица 12 -Ключевые факторы успеха ТОО «АСТЕК-AUTO»

Фактор:	КФУ:	Вес КФУ:
Поиск новых потенциальных потребителей.	Анализ потребительских предпочтений.	0,2
Внедрение комплексной системы оценки ключевых параметров: уровень пролонгации, узнаваемость бренда, коэффициент рекомендаций.	Понимание методики анализа параметров.	0,05
Внедрение стратегического маркетинга.	Разработка комплексных рекламных кампаний.	0,2
Расширение ассортимента предлагаемых товаров.	Инновации в области новых товаров.	0,1
Повышение эффективности управления каналами продаж и качества товаров.	Работа в эффективности деятельности компании и повышения ее финансовых показателей.	0,05
Расширять ассортимент товаров.	Разработка нового продукта.	0,2
Повышение эффективности управления каналами продаж.	Обширная маркетинговая работа.	0,2
		1,00

Основной вес занимают следующие факторы: поиск новых потенциальных потребителей, внедрение стратегического маркетинга, расширять ассортимент товаров, повышение эффективности управления каналами продаж.

Таблица 13-Расчет группового показателя конкурентоспособности по показателям КФУ

	ТОО «АСТЕК- АУТО»	ОАО «Империял»	ИП ЛЮБОВА И.Н.
Поиск новых потенциальных потребителей.	5	6	6
Расширение ассортимента товаров.	7	8	7
Внедрение комплексной системы оценки ключевых параметров: уровень пролонгации, узнаваемость бренда, коэффициент рекомендаций.	8	9	7
Внедрение стратегического маркетинга.	3	8	6
Повышение эффективности управления каналами продаж и качества товаров.	5	9	7
Повышение эффективности управления каналами продаж.	6	8	6

В целом анализируя таблицу 14, можно сказать, что основным конкурентом является ОАО «Империял» Определим оценочные показатели в таблице 15.

Таблица 15-Результаты расчетов оценочных показателей факторов конкурентоспособности методом взвешенной оценки

	Вес	ТОО «АСТЕК- АУТО»	ОАО «Империял»	ИП ЛЮБОВА И.Н.
Поиск новых потенциальных потребителей.	0,1	0,5	0,6	0,6
Внедрение комплексной системы оценки ключевых параметров: уровень пролонгации, узнаваемость бренда, коэффициент рекомендаций.	0,2	1,6	1,8	1,4
Внедрение стратегического маркетинга.	0,05	0,15	0,4	0,3
Расширение ассортимента товаров.	0,25	1,75	2	1,75
Повышение эффективности управления каналами продаж и качества товаров.	0,2	1	1,8	1
Итоговый показатель (рейтинг).	1,00	5,0	6,6	5,05

На основании данных таблицы 15 построим многоугольник конкурентоспособности (рис. 3).

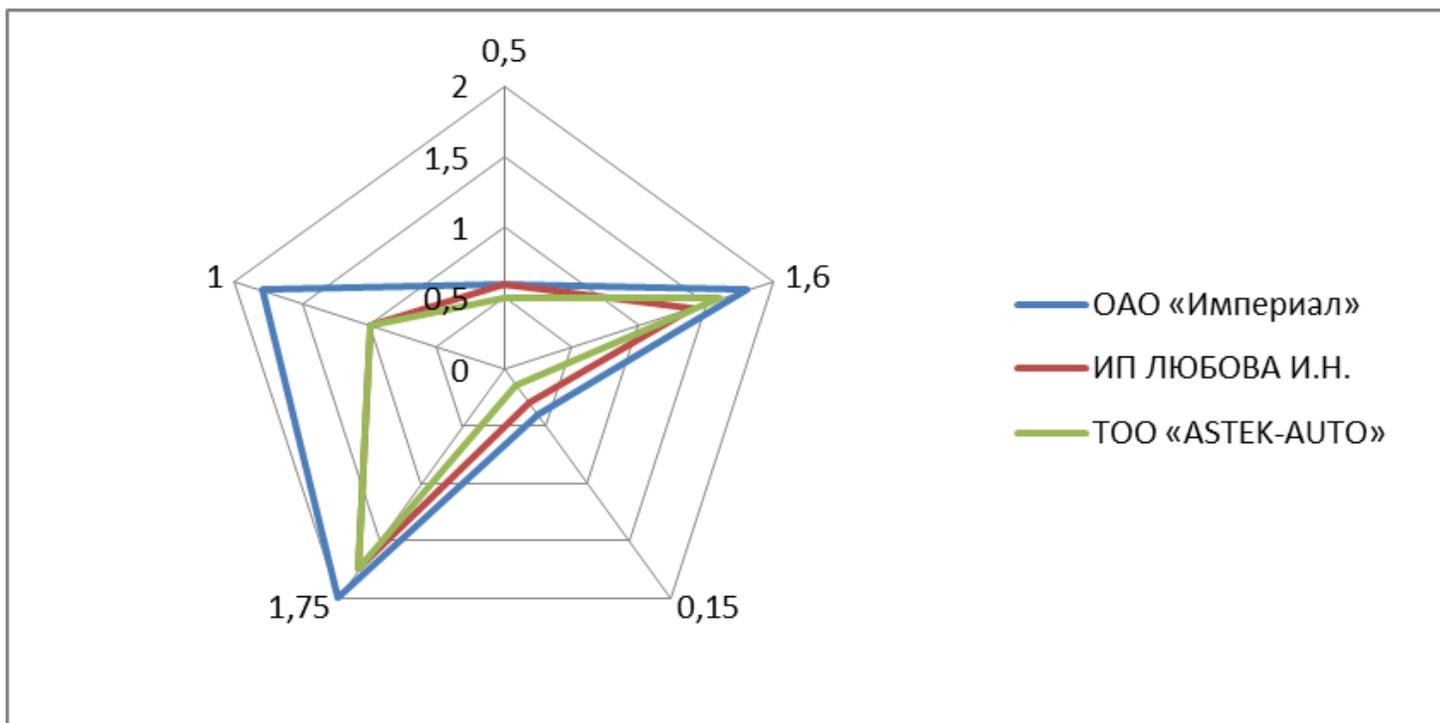


Рис. 3. Многоугольник конкурентоспособности ТОО «ASTEK-AUTO»

Анализ показал, что ТОО «ASTEK-AUTO» значительно уступает ОАО «Империял» как по маркетингу, так и управления качеством товаров. Основным конкурентом исследуемого предприятия в данной отрасли является: ОАО «Империял».

Проведенный анализ показал, что несмотря на сложившиеся убытки, наблюдается положительная динамика основных показателей (снижение убытков, увеличении инвестиционных доходов, снижение управленческих расходов). Предприятие ТОО «ASTEK-AUTO» имеет финансовые цели, маркетинговые цели, производственные и цели, направленные на совершенствование кадровой политики организации.

Наибольшую угрозу деятельности ТОО «ASTEK-AUTO» представляют изменения в законодательстве РФ, которые непосредственно связаны с работой компании, демпинг со стороны агрессивных участников рынка, а наибольшие возможности открывает освещение в СМИ обо всех существенных факторах, направленных на повышение конкурентоспособности компания ТОО «ASTEK-AUTO». Товарищество имеет гораздо больше сильных сторон, нежели слабых, а потому имеет возможности для снижения влияния на компанию активных действий со стороны конкурентов, а также реализовать свои возможности с помощью высокого профессионализма и эффективных рекламных кампаний. Стоит отметить, что компания имеет множество прекрасных возможностей успешного динамичного развития в будущем.

## **2.3 Разработка рекомендаций по совершенствованию внешней и внутренней среды ТОО «ASTEK-AUTO»**

Исследование, проведенное во второй главе позволило выявить проблему, снижающую эффективность функционирования ТОО «ASTEK-AUTO»: отсутствие направленности на конкретную целевую аудиторию.

Для ТОО «ASTEK-AUTO» рекомендуется осуществление мероприятий по повышению эффективности рекламных кампаний:

- Разработка и проведение рекламных кампаний;
- Переработка сайта, актуализация работы в социальных сетях.

Первое мероприятие включает в себя:

- Размещение рекламного объявления ТОО «ASTEK-AUTO» на уличных рекламных конструкциях (щитах);
- Раздача листовок ТОО «ASTEK-AUTO» вблизи банков и торговых центров
- Внесение изменений в календарную продукцию ТОО «ASTEK-AUTO».

Второе мероприятие включает в себя:

- Корректировка страниц ТОО «ASTEK-AUTO» в социальных сетях и запуск рекламных кампаний;
- Переработка сайта под максимальную вовлеченность пользователя.

Первое рекламное мероприятие направлено на такую целевую аудиторию как водители автомобилей и прохожие на улице. Перечислим места, где чаще всего можно встретить водителей на автомобилях, и места где большая проходимость людей: центральные улицы города, остановочные комплексы.

Выбранное рекламное средство – уличный рекламный щит формата 3х6. Цель размещения рекламного щита – напоминание, привлечение внимания клиентов, особенно водителей автотранспорта. В таблице 20 представлены основные

преимущества и недостатки размещения рекламы на уличном щите в различных местах города.

Таблица 16-Преимущества и недостатки размещения рекламы на уличном щите

Место рекламы:	Преимущества:	Недостатки:
Крупные перекрестки города	<ul style="list-style-type: none"><li>- Движение как автомобилистов, так и пешеходов, периодически останавливается, и у потребителей есть великолепная возможность изучить рекламу, ожидая разрешающего сигнала светофора.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Отвлекает внимание водителей и пешеходов, погодные условия (испорченный, непрезентабельный вид), люди на светофоре заняты тем, что ждут сигнала светофора и смотрят в его направлении.</li></ul>
Вдоль оживленной улицы города	<ul style="list-style-type: none"><li>- Охват большого количества людей;</li><li>- Потребители видят ее по многу раз в день, пока едут в автомобиле по своим обычным маршрутам или когда идут по улице;</li><li>- Также привлекает внимание во время заторов и пробок.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Погодные условия (испорченный непрезентабельный вид);</li><li>- Акты вандализма.</li></ul>
Спальный район города	<ul style="list-style-type: none"><li>- Реклама в таком месте может целенаправленно охватить определенный район, невысокая цена.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Такая реклама охватывает небольшое количество потребителей, чаще всего однотипных.</li></ul>

Анализируя таблицу 16 можно сделать вывод, что рекламный щит вдоль оживленной улицы наиболее выгодный вариант, хоть и затратный. Конечно, можно

было бы сделать выбор в пользу размещения рекламы на перекрестке, но это небезопасно для водителей и пешеходов. Рассмотрим также еще несколько плюсов размещения рекламы на щите вдоль оживленной улицы. Также, например, во время пробки, водители начинают скучать, смотреть в окно, по сторонам, что очень повышает вероятность обратить внимание на рекламный щит или пешеходы просто могут идти, разговаривать с кем-то или по телефону, также непроизвольно при этом обратить внимание на рекламу. Рекламное объявление занимает площадь всего рекламного щита. Размер 3х6. Срок данного рекламного мероприятия составляет 30 дней, в период с середины июня по середину июля, так как в это время года погода очень теплая, Второе рекламное мероприятие – раздача листовок формата А5 рядом с банками и торговыми центрами. Сейчас жизнь без автомобиля практически не представляется, у каждой семьи имеется в среднем 2 автомобиля. И чаще всего – это автомобили, приобретенные в кредит. Поэтому цель данного мероприятия – напомнить о продукте. Наиболее выгодный вариант раздачи листовок – это крупные банки и крупные торговые центры, так как большое количество людей – целевая аудитория (табл. 17).

Таблица17-Крупные банки и крупные торговые центры

Название:	Специализация:
ВУЗ-БАНК	Кредитование
СБЕРБАНК РОССИИ	Кредитование
БАНК РУССКИЙ СТАНДАРТ	Кредитование
ВТБ 24	Кредитование
РАЙФФАЙЗЕНБАНК	Кредитование
РЕНЕССАНС КРЕДИТ	Кредитование

ЧЕЛЯБИНВЕСТБАНК	Кредитование
ХОУМ КРЕДИТ БАНК	Кредитование
МАГАЗИН	Продажа продовольственных товаров
АШАН	Продажа продовольственных и непродовольственных товаров

Банки, ориентированные только на одну, две группы лиц, а также банки, находящиеся на неоживленных улицах – исключаем, а также определяем наиболее выгодный вариант расположения торгового центра. Далее выберем места, где несколько банков расположены рядом.

Акция проводится 2 раза в июне и один раз в июле (табл. 18), в будние дни для банка, так как выходные дни считаются наиболее неблагоприятными, а для торгового центра - в выходные, так как по выходным большое количество людей приходят в торговый центр.

Таблица 18-Время проведения промо-акции

Месторасположение	Дата	Время
Сбербанк	8 июня - понедельник	С 11.00 - 14.00
ТЦ	13 июня - суббота	С 15.00 - 18.00
	5 июля - воскресенье	С 15.00 - 18.00

Также, предлагается внести изменение в календарную продукцию компании, чтобы данная продукция была целенаправленнее текущей, передавая обилие рекламных объявлений. Главным достоинством данного мероприятия является то, что оно практически бесплатно, так как календари – это часть корпоративного стиля, от

которой компания никогда не сможет отказаться, ТОО «АСТЕК-AUTO» выпускает календари ежегодно.

Второе мероприятие – переработка сайта «ТОО «АСТЕК-AUTO» с целью увеличения вовлеченности пользователей. Данная задача будет реализована благодаря:

- Изменению структуры сайта, на основе оценки пользовательского поведения;
- Установке виджетов (всплывающих окно) с рекламными объявлениями и предложением оставить контактные данные для связи.

Также, во втором мероприятии планируется провести корректировку страниц ТОО «АСТЕК-AUTO» в социальных сетях под тенденции рынка и провести запуск рекламных кампаний.

Оценим эффективность рекламных мероприятий, изложенных выше. Рекламные мероприятия могут оказать экономическую и коммуникационную эффективность.

Мы определили целевой сегмент - водители автомобилей, жители города. Подобрали выгодное расположение рекламного щита, определили наиболее проходимые места на улицах, где расположены банки, торговые центры, тем самым усилив коммуникационную эффективность вышеуказанных рекламных мероприятий.

Первые три рекомендации направлены на напоминание о продукте. Последняя рекомендация позволит привлечь большое количество клиентов, повысит эффективность работы, подарит удобство для потребителей. Данное мероприятие также способствует информированию и напоминая потенциальных клиентов. Предлагаем для развития рекламных кампаний следующие виды рекламы и рассчитаем бюджет.

Таблица 19-Бюджет рекламных кампаний

№ п/п	Наименование мероприятий:	Периодичность:	Стоимость, руб.:	Общая сумма, руб.:
1	Календари	4500 шт. в месяц	30	135000

2	Реклама на рекламных щитах 3 месяца		22720	68160
3	Работы по сайту и социальным сетям	1 месяц	31650	31650
	Итого			234810

Рассчитаем выручку от реализации, себестоимость, прибыль от продаж.

Таблица 20-Прогноз прибыли от продаж

Показатель: 2019 Прогноз: Абсолютное отклонение:

Выручка от реализации, тыс. руб. 52359 57595 5 236

Себестоимость, тыс. руб. 49796 50031 235

Прибыль от продаж, тыс. руб. 2563 7564 5 001

Таким образом, применив данные мероприятия компания сможет увеличить выручку до 57595 тыс. руб., прибыль от продаж увеличиться на 5001 тыс. руб. Рассчитаем многоугольник конкурентоспособности и представим в таблице 22.

Таблица 22-Многоугольник конкурентоспособности ТОО «АСТЕК-AUTO»

	ТОО Вес: «АСТЕК- AUTO»	ОАО «Империал»
Поиск новых потенциальных потребителей.	0,1 0,5	0,6

Внедрение комплексной системы оценки ключевых параметров: уровень пролонгации, узнаваемость бренда, коэффициент рекомендаций.	0,2	1,6	1,8
Внедрение стратегического маркетинга.	0,05	0,6	0,4
Расширение ассортимента товаров.	0,25	1,75	2
Повышение эффективности управления каналами продаж и качества товаров.	0,2	1,8	1,8
Итоговый показатель (рейтинг).	1,00	6,2	6,6

На основании данных таблицы 22 построим многоугольник конкурентоспособности (рис. 3).

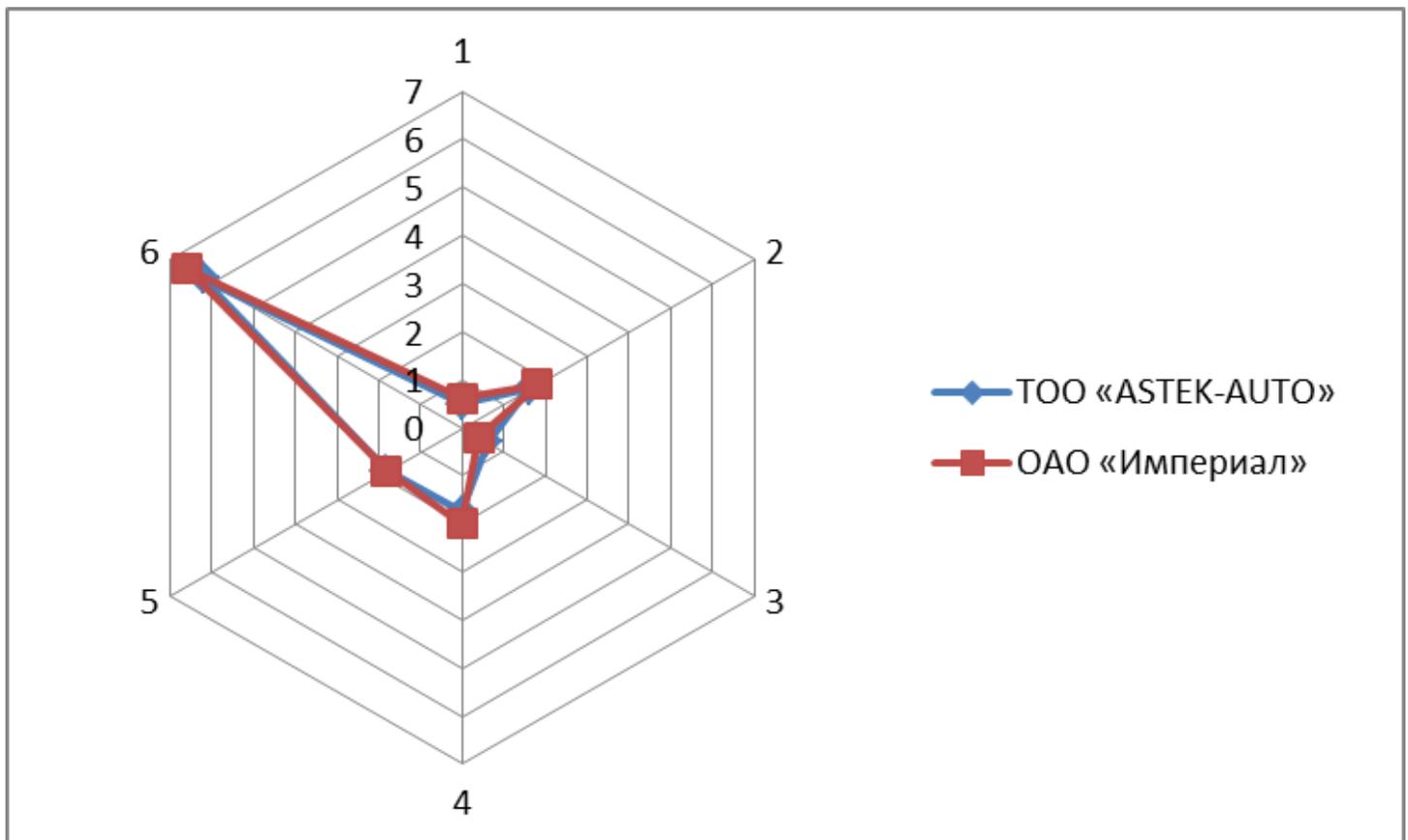


Рис. 3. Многоугольник конкурентоспособности ТОО «АСТЕК-AUTO»

Таким образом, по итогам оценки конкурентоспособности компаний после предложенных мероприятий, рейтинг превышает ОАО «Империял».

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Рассмотрев и проанализировав внутреннюю и внешнюю среду организации, необходимо сделать основные выводы по данной теме.

Внутренние переменные - это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми. Основными переменными внутренней среды организации, которые требуют внимания руководства, являются: цели, структура, задачи, технология и люди. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

От внутренних переменных, от которых зависит внутреннее благополучие организации, и их взаимодействие способствует достижению общих целей организации. Однако успех организации также зависит от внешнего окружения организации, без которого не возможен жизненный цикл любой организации. Руководитель должен учитывать внешнее окружение. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия, остальные факторы - к среде косвенного воздействия. Так же как и внутренние переменные, факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Внешняя среда имеет свойства сложности и неопределенности.

Таким образом, главное, что необходимо усвоить - то, что внешние факторы в совокупности с факторами внутренней среды оказывают решающее воздействие на функционирование организации. Все переменные тесно переплетаются и влияют друг на друга. Менеджер должен уметь анализировать все эти факторы в совокупности, не упуская ни одного из виду, и принимать верное решение.

В ТОО «АСТЕК-AUTO» деятельность по рекламе дополняется усилиями средств, входящих в комплекс маркетинга. Это меры по стимулированию объема сбыта, объем которых за последние годы резко вырос. Проведя анализ результативности рекламных кампаний ТОО «АСТЕК-AUTO» можно сделать вывод о том, что реклама в работе исследуемого предприятия играет важную роль. Более того, на предприятии организации данного направления коммуникационной политики эффективно. Бюджет рекламных кампаний прорабатывается взвешенно. В работе ТОО «АСТЕК-AUTO» применяются, как дорогостоящие, так и менее затратные рекламные средства, которые, как показало исследование, оказывают действенное воздействие на потенциальных и активных потребителей.

ТОО «АСТЕК-AUTO» не пользуется имиджевой рекламой, являющейся неотъемлемой составляющей коммуникационного процесса компаний. В работе предприятие применяются слишком дорогостоящие средства воздействия на потребителя, поэтому в работе целесообразно разработать мероприятия, направленные на повышение эффективности маркетинговой кампании по продвижению продукции ТОО «АСТЕК-AUTO» на рынок.

В работе предложен проект мероприятий по совершенствованию механизма формирования и развития маркетинговой деятельности ТОО «АСТЕК-AUTO», разработан план-график рекламных кампаний, рассчитана экономическая эффективность предложенных мероприятий. Сделан вывод об эффективности предложенных мероприятий, а также указано, что реализация предложенных мероприятий станет одним из факторов повышения конкурентоспособности и прибыли в ТОО «АСТЕК-AUTO». В целом, предлагаемые мероприятия помогут обеспечить динамичное обновление продуктовой линейки ТОО «АСТЕК-AUTO».

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Налоговый кодекс Российской Федерации часть 2 (НК РФ ч.2).
2. Федеральный закон «О рекламе» от 13.03.2006 N 38-ФЗ (последняя редакция).
3. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 18.07.20219) «О защите прав потребителей».
4. Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности» от 04.05.2011 N 99-ФЗ (последняя редакция).
5. Федеральный закон «О государственном регулировании производства и оборота этилового спирта, алкогольной и спиртосодержащей продукции и об ограничении потребления (распития) алкогольной продукции» от 22.11.1995 N

171-ФЗ (последняя редакция).

6. Федеральный закон «О рынке ценных бумаг» от 22.04.1996 N 39-ФЗ (последняя редакция).
7. Федеральный закон «О связи» от 07.07.2003 N 126-ФЗ (последняя редакция).
8. Закон РФ от 27.12.1991 N 2124-1 (ред. от 01.03.2020) «О средствах массовой информации».
9. Закон РСФСР от 22.03.1991 N 948-1 (ред. от 26.07.2006) «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках».
10. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» от 27.07.2006 N 149-ФЗ (последняя редакция).
11. «Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях» от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 01.04.2020) (с изм. и доп., вступ. в силу 12.04.2020).
12. В. И. Иваницкий, Р.А. Максименко, Н.Н. Ушакова. Экономика торговли - 2015.
13. Вахрин П.И. Финансовый анализ в коммерческих и некоммерческих организациях: Учебное пособие - М.: Издательство - книготорговый центр маркетинг, 2016.
14. Гаджинский А.М. Основы логистики: Учебное пособие. - М.: Маркетинг, 2015.
15. Глазунов В.Н. Анализ финансового состояния предприятия // Финансы. - 2016. - №2. - С. 15-17.
16. Графов А.В. Оценка финансово-экономического состояния предприятия // Финансы. - 2017. - №7. - С. 64-67.
17. Гуменюк М. В результате позитив. Вы и Ваш магазин. №2. 2018. С. 22.
18. Дегтяренко В.Н. Основы логистики и маркетинга: Учебное пособие / ГАС. - Ростов, 2018.
19. Дронов Р.И., Резник А.И., Бунина Е.М. Оценка финансового состояния предприятия // Финансы. - 2019. - №4. - С. 15-19.
20. Ефимова О.В. Финансовый анализ - 2-е изд. - М.: Бухгалтерский учет, 2012 - 297 с.
21. Жилкина А.Н. Финансовый анализ. - М.ГУУ, 2017.
22. Иванов К. Найдите своего покупателя. Вы и Ваш магазин. №2. 2019. С. 23
23. Индустрия корпоративного знания. COMPUTERWORLD РОССИЯ, 23 февраля 2017. С. 28.
24. Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия. М. - 2017.
25. Колпакова Г. М. - «Финансы, денежное обращение, кредит», Москва «Финансы и статистика» 2017.