

## **Содержание:**

# **Введение**

В современных условиях особенно важно провести анализ внешней и внутренней среды организации, чтобы предложить эффективные средства конкуренции, которые отвечали бы особенностям организации. Наиболее сложными этапами этой работы являются выбор методов анализа внешней и внутренней среды организации и разработка на этой основе мероприятий по усилению конкурентной позиции организации.

Актуальность рассматриваемой темы заключается в том, что все организации в большей или меньшей степени сталкиваются с проблемой анализа внешней и внутренней среды. Для того, чтобы успешно работать в условиях конкуренции, необходимо постоянно анализировать внутреннюю среду организации, и внешнюю среду, то есть, сложившееся положение на рынке, а также принимать решения о проведении мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Цель работы – провести анализ внутренней и внешней среды организации и разработать мероприятия по повышению конкурентоспособности.

Для достижения поставленной цели исследования необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты анализа внутренней и внешней среды организации;
- провести анализ внутренней и внешней среды исследуемой организации.
- дать рекомендации по повышению конкурентоспособности организации.

Объект исследования – ООО «Дункатон».

Предмет исследования – анализ внутренней и внешней среды организации.

В процессе написания курсовой работы использованы нормативно-правовые документы, труды отечественных и зарубежных авторов, таких как: Девяткин Е.А., Фатхутдинов Р.А., Рубин Ю.Б., Донцова Л.В., Джакот Д.Х., Багиев Г.Л., Портер М., Гибсон Дж, И.Ансофф, Мескон М.Х, Коно Т., Й. Шумпетер, а также материалы

периодической печати.

Курсовая работа состоит из введения, двух разделов, заключения, списка использованных источников и приложений. В первом разделе рассмотрены теоретические основы анализа внутренней и внешней среды организации. Во втором разделе проведен анализ внутренней и внешней среды исследуемой организации ООО «Дункатон» и даны рекомендации по повышению конкурентоспособности организации.

В процессе исследования использовались методы сравнительного экономического анализа, статистики (сводка, группировка, индексный анализ), финансового анализа (балансовый, горизонтальный, вертикальный, трендовый), а также методы математической статистики.

Практическая значимость курсовой работы заключается в возможности использования предложенных рекомендаций в деятельности ООО «Дункатон» в целях повышения его конкурентоспособности.

## **1. Теоретические аспекты анализа внутренней и внешней среды организации**

### **1.1. Понятие о внешней среде организации.**

Перед любой организацией встает проблема управления в условиях быстро меняющейся внешней среды и изменяющихся рыночных условиях.

Перечень внешних и внутренних факторов среды организации подробно рассмотрен в работах Фатхутдинова Р.А.

Факторы влияющие на организацию, делятся на внешние и внутренние [15, с.35].

Повлиять на внешние факторы организация не в состоянии, она может их только учитывать, но внутренние факторы почти целиком являются контролируруемыми руководством организации.

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на её функционирование. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, можно выделить в семь компонентов [14].

### 1) Экономические факторы.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы и т.п. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

### 2) Политические факторы.

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. В изучение политической обстановки входит выяснение: какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

### 3) Рыночные факторы.

Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного рыночного беспокойства для организации. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации. К этим факторам относятся: изменения демографического условия, жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и

уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам.

#### 4) Технологические факторы.

Анализ технологии позволяет своевременно обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

#### 5) Международные факторы.

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство должно постоянно контролировать, оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков. Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах могут подразумевать усилия по защите или расширению компаний или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

#### 6) Факторы конкуренции.

Изучение конкурентов, т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

#### 7) Факторы социального поведения.

Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к малому бизнесу, роль женщин и национальных

меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации.

## **1.2. Понятие о внутренней среде организации.**

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда включает в себе тот потенциал, который даёт возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определённом промежутке времени. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. [16, с 36] Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. Финансовый срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п. Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьёзному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может

быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам, какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы. Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать.

Внутренние конкурентные преимущества организации подразделяются на шесть групп [16]:

- структурные, образуемые при проектировании организации;
- ресурсные, образуемые при функционировании и развитии организации;
- технические, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- управленческие;
- рыночные;
- эффективности.

Конкурентоспособность организации определяется шестью факторами:

- качеством продукции и услуг;
- наличием эффективной стратегии маркетинга;
- уровнем менеджмента и квалификации персонала;
- технологическим уровнем производства;
- налоговой средой, в которой действует организация;
- доступностью источников финансирования.

Конкурентоспособность организации зависит от ряда факторов, таких как емкость рынка (количество ежегодных продаж), легкий доступ на рынок, вид производимого товара, однородность рынка, конкурентные позиции организаций, уже работающих на этом рынке, возможность использования технических новшеств.

М. Портер считает, что позицию фирмы в отрасли определяет конкурентное преимущество, которое делится на два основных вида: более низкие издержки и дифференциация товаров [12].

Таким образом, стратегическая конкурентоспособность предприятия является залогом получения стабильной прибыли в рыночной экономике. При этом малое предприятие имеет цель достичь такого уровня конкурентоспособности, который помогал бы ей выживать на достаточно долгосрочной перспективе. Стратегическая конкурентоспособность предприятия зависит от ряда факторов, которые можно считать компонентами (составляющими) конкурентоспособности. Факторы конкурентоспособности организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от организации, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

### **1.3. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.**

Достижение поставленной цели организации возможно при наличии оперативного и объективного анализа внешней и внутренней среды организации.

Изучение внешней и внутренней среды организации проводят по определенным показателям перечня параметров [8].

Схема анализа внешней и внутренней среды организации приведена на рис. 1.

Сбор данных о конкурентах

Изучение

рынка

Запросы потенциальных покупателей

Формулировка требований к компании

Определение перечня параметров, подлежащих оценке

Анализ политики ценообразования

Экономические показатели

Показатели технического уровня

Показатели стабильности качества

Потребительские показатели

Определение группового показателя

Определение группового показателя

Определение группового

показателя

Определение группового показателя

Рис. 1 Схема анализа внешней и внутренней среды организации

Существуют различные методики анализа внутренней и внешней среды организации. Наиболее известные из них:

1. Анализ на макроуровне (дальнее окружение) (среда косвенного воздействия) (PEST-анализ) (табл. 1).

Таблица 1

Факторы общей деловой окружающей среды

Политические (P) Экономические (E) Социокультурные (S) Технологические (T)

1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
...	...	...	...

1. Анализ на микроуровне (ближнее окружение) (среда прямого воздействия) (анализ полей бизнеса) (табл. 2).

Таблица 2



## Факторы непосредственного окружения

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на рынок	Возможная реакция предприятия.
1.Потребители	1.1.			
	1.2.			
2.Конкуренты	1.1			
	1.2			
3.Поставщики	1.1			
	1.2			

1. Конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера [12] (табл. 3).

Таблица 3

### Оценка общего фактора

Уровень интенсивности внутриотраслевой конкуренции	баллы
Оценка угрозы появления новых конкурентов в отрасли	= интегральный баллы балл
Угроза появления товаров-субститутов	баллы

Способность поставщиков диктовать свои условия баллы

Способность покупателей диктовать свои условия баллы

1. Анализ сильных и слабых сторон, появляющихся возможностей и угроз объединяет SWOT-анализ (табл. 4).

Таблица 4

Контрольный лист SWOT- анализа [5]

Возможности (O) Сильные стороны (S)

1. 1.

2. 2.

3. 3.

... ...

Угрозы (T) Слабые стороны (W)

1. 1.

2. 2.

3. 3.

... ...

1. Методика оценки конкурентоспособности организации «4P», по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта (табл. 5).

Таблица 5

4P-анализ

Предприятие Конкурент Конкурент

1P (продукт)

2P (цена)

3P(сбыт)

4P (продвижение)

Итого

Руководитель организации должен знать о своих преимуществах и максимально эффективно их использовать. Следует отметить, что на малых и средних предприятиях применение данных методик на отдельных этапах бизнес-процесса может быть малоэффективным в силу ограниченности ресурсов: людских, материальных, финансовых, информационных, и планируемые улучшения не будут в полной мере реализованы.

Опыт управления такими предприятиями подсказывает в таких случаях не заниматься поступательным улучшением процесса, а заимствовать готовый процесс у компаний-лидеров. Такой метод совершенствования носит название бенчмаркинг (benchmarking) или эталонное сопоставление. При бенчмаркинге необходимо объективно оценить допустимые рамки для внедрения стороннего процесса и проанализировать возможности по минимизации ограничений [11].

Итак, анализ внешней и внутренней среды организации на рынке позволяет разработать меры по повышению конкурентоспособности, выбрать партнеров для

организации, привлечь инвестиции и составить программы выхода организации на новые рынки сбыта.

Таким образом, внешний и внутренний анализ служат для выявления степени отличия товаров и услуг данной организации от конкурентов по степени удовлетворения своими товарами потребностей людей, а также возможности и динамику приспособления организации к условиям рыночной конкуренции. Конкурентоспособность любой фирмы, вне зависимости от сферы деятельности, размеров, зависит в первую очередь от качества продаваемых товаров, оказываемых услуг и соответствия цены и предлагаемого качества. Чем больше организация имеет таких преимуществ, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность. Достижение намеченной цели организации возможно при наличии научно-обоснованной, оперативной и объективной методики анализа внешней и внутренней среды организации.

## **2. Анализ внешней и внутренней среды ООО**

### **«Дункатон»**

### **2.1. Краткая характеристика деятельности ООО**

#### **«Дункатон»**

ООО «Дункатон» – коммерческая фирма, целями деятельности которой является расширение рынка товаров и услуг, а также извлечение прибыли.

Юридический адрес: 423806, г. Набережные Челны, ул. Тан, д.7.

Основным видом деятельности общества является изготовление и продажа запасных частей и комплектующих изделий к инженерным системам отопления.

Предприятие, привлекает для выполнения своих хозяйственных и иных обязательств наемную рабочую силу, тем самым способствует решению проблемы

занятости населения.

ООО «Дункатон» является малым предприятием со среднесписочной численностью работающих 48 человек.

**ООО «Дункатон» в своей деятельности руководствуется действующим законодательством и несет всю полноту ответственность за соблюдением интересов государства, граждан, выполнения принятых на себя обязательств.**

Виды хозяйственной деятельности ООО «Дункатон»:

1. Производство и реализация комплектующих изделий к системам отопления;
2. монтаж и наладка инженерных систем отопления;
3. эксплуатационное сопровождение;
4. сервисные и ремонтные работы.

Министерством регионального развития РФ выдана лицензия на осуществление монтажных и пуско-наладочных работ № 13737 от 11.12.2013.

Номенклатура реализуемой продукции:

1. комплектующие изделия к системам воздушного отопления, радиаторного отопления, теплым полам, каминам;
2. резиновые и пластиковые запасные части системы вентиляции и кондиционирования, фильтрации и увлажнения воздуха;
3. резиновые и полимерные прокладки, изоляторы для систем горячего и холодного водоснабжения и т.д.

Основной целью ООО «Дункатон» является удовлетворение потребностей населения в запасных частях к современным инженерным системам отопления и кондиционирования, получение прибыли при осуществлении коммерческой деятельности.

Характер собственности: частная.

Основные фирмы контрагенты: ООО «Дункатон» работает с юридическими и с физическими лицами на территории Республики Татарстан: ООО «Аэрокондиционер» г. Казань – поставщик систем кондиционирования воздуха, ООО «Дункар» – поставщик систем воздушного отопления, радиаторного отопления, ООО «Сента» – поставщик систем горячего и холодного водоснабжения.

В ООО «Дункатон» используется линейная система управления. Организационная структура управления ООО «Дункатон» представлена на рис. 2.

Директор

Бухгалтерия

Начальник отдела маркетинга

Заведующий

складом

Начальник

производственного

участка

Рис. 2 Организационная структура ООО «Дункатон»

Директор действует по принципу единоначалия и представляет интересы самого себя и своих наемных работников.

Все руководители структурных подразделений подчинены напрямую директору организации.

Динамика основных экономических показателей ООО «Дункатон» представлена в табл. 6.

Таблица 6

Основные экономические показатели ООО «Дункатон» за 2015-2017 гг.

Показатели	Ед. изм.	2015 год	2016 год	2017 год	Темп роста, % 2017/2016
Выручка от продажи услуг (без налогов, акцизов и обязательных платежей)	руб.	19 717 284	20 519 491	24 380 105	18,8
Себестоимость продаж	руб.	15 333 741	19 397 647	23 190 048	19,6
Себестоимость на 1 рубль продаж	коп.	93,1	94,5	95,1	-0,6
Валовая прибыль	руб.	996 475	1 121 844	1 190 057	106,1
Прибыль/убыток от продаж	руб.	441 393	542 195	481 456	-11,2
Рентабельность продаж	%	1,99	2,64	1,97	-25,4
Чистая прибыль (убыток)	руб.	153 505	177 791	190 347 7	

Из таблицы 6 видно, что в 2017 году объем реализованных услуг увеличился по сравнению с 2016 годом соответственно с 20 519 491 до 24 380 105 руб. При этом темп роста выручки составил 18,8 %.

Себестоимость реализованных услуг в 2017 году также увеличилась по сравнению с 2016 г. на 3 810 401 руб. Темп роста себестоимости составил 19,6%, Большой рост объясняется постоянным ростом арендной и заработной платы.

Прибыль от реализованных услуг в 2017 году по сравнению с 2016 годом уменьшилась с 542195 руб. до 481456 руб. (- 11,2 %). Каждый процент прироста выручки дает все меньший процент прироста прибыли. Необходимо минимизировать увеличение не только переменных, но и постоянных затрат. Более наглядно динамика экономических показателей ООО «Дункатон» представлена на рис. 3.

Рентабельность продаж за три года уменьшилась и в 2017 году составила 1,97%, что является неблагоприятным фактором.

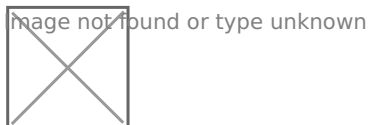


Рис. 3 Динамика экономических показателей ООО «Дункатон»

Таким образом, динамика экономических показателей деятельности ООО «Дункатон» свидетельствуют о том, что оно является динамично развивающимся малым предприятием. Объемы выполняемых работ с каждым годом увеличиваются. Чистая прибыль ООО «Дункатон» за анализируемые периоды увеличилась и в 2017 году составила 190 347 руб.

## **2.2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «Дункатон»**

Для ООО «Дункатон» географическими сегментами являются г. Набережные Челны, г. Нижнекамск, г. Елабуга, г. Казань, северные районы Ульяновской области. Выбор этих сегментов обусловлен как географической близостью, так и высоким уровнем доходов предприятий и части населения.

Анализ товарооборота ООО «Дункатон» за 2017 год приведен в табл. 7.

Таблица 7

Анализ товарооборота ООО «Дункатон» за 2017 год, тыс. руб.



Квартал	2016		2017		Отклонение (+;-)	Темп роста, %
	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %		
1 кв.	5 558,0	27,0	7 702,0	31,0	2 144,0	138,6
2 кв.	5 153,0	25,0	5 583,0	23,0	430	108,3
3 кв.	4 748,0	23,0	6 095,0	25,0	1347,0	128,4
4 кв.	5 060,0	25,0	5 000,0	21,0	-60	98,8
Итого	20 519,0	100	24 380,0	100,0	3861,0	118,8

Исходя из представленных данных в табл. 7, можно сделать вывод, что за анализируемый период у ООО «Дункатон» товарооборот по отношению к базисному году увеличился на 18,8%. Важно отметить, что в 4 квартале у ООО «Дункатон» уменьшился товарооборот на 1,2%. Отсюда следует, что необходимо выявить товарные группы по которым произошло снижение товарооборота и дать предложения по увеличению (рис. 4).

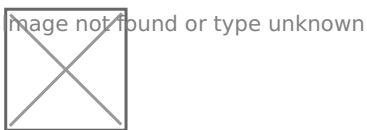


Рис. 4 Изменение объема реализации продукции ООО «Дункатон», %

Товарооборот ООО «Дункатон» по отдельным товарным группам за 4 квартал представлен в табл. 8.

Таблица 8

Анализ товарооборота по отдельным товарным группам

ООО «Дункатон», тыс.руб.

Группы товаров	2016 год		2017 год	
	сумма	уд. вес, %	сумма	уд. вес, %
Системы воздушного отопления	578,0	11,4	460,0	9,2
Системы радиаторного отопления	1272,0	25,1	1290,0	25,8
Системы вентиляции	692,0	13,7	600,0	12,0
Увлажнители воздуха	395,0	7,8	390,0	7,8
Теплый пол, камины	525,0	10,4	596,0	11,9
Системы горячего и холодного водоснабжения	656,0	13,0	690,0	13,8
Кондиционирование, фильтрация воздуха	942,0	18,6	974,0	19,5
Итого	5060,0	100,0	5000,0	100,0

Наибольший удельный вес в товарообороте ООО «Дункатон» занимают комплектующие систем радиаторного отопления (25,8%), комплектующие для кондиционеров – 19,5% от всего товарооборота (рис. 5).

Проведенный анализ выявил следующие закономерности: за отчетный период у ООО «Дункатон» произошло увеличение товарооборота, кроме 4 квартала. Основной удельный вес в товарообороте приходится на такие товарные группы как комплектующие для радиаторного отопления (25,8%) и комплектующие для кондиционеров (19,5%). По системам увлажнения воздуха (7,8%) и воздушного отопления (9,2%) наблюдаются недостаточное удовлетворение спроса. Поэтому, для увеличения товарооборота ООО «Дункатон» товарной группы этих категорий необходимо провести дальнейшее исследование (факторный анализ) и выявить

причины снижения.

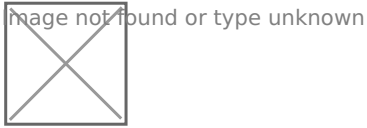


Рис. 5 Динамика структуры товарооборота ООО «Дункатон» в 2017г., %

Сегментирование рынка по группам потребителей представлено в табл. 9.

Из таблицы 9 видно, что сегменты рынка потребителей расположены в порядке убывания интересов субъектов. Поскольку оказываемые услуги ООО «Дункатон» имеют достаточно высокие цены, то основными потребителями являются крупные строительные фирмы, предприятия малого бизнеса, а также частные лица.

Маркетинговая деятельность ООО «Дункатон» во внешней среде заключается в приспособлении к узким сегментам широкого рынка путем предложения специализированной, новой, модернизированной продукции с уникальными характеристиками в данной сфере услуг. Предприятие специализируется на продаже модернизированной продукции с уникальными характеристиками.

Таблица 9

Сегментирование по группам потребителей

Сегмент	Ключевые потребности	Уд. вес, %
Строительные фирмы	- соотношение цена-качество;	41
	- наличие и размер скидок на большие партии	
	- цена материала; возможность приобретать большие партии одного товара;	
	- наличие и размер скидок	

ОАО «Челныжилстрой»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- «престижность» (фирма-производитель, страна-производитель, соответствие определенному стилю, принятому среди представителей данной группы);</li> <li>- качество материалов; внешний вид</li> </ul>	27
ООО «Тепломонтаж»	<ul style="list-style-type: none"> <li>- соотношение «цена-качество» предлагаемых материалов; возможность проконсультироваться по вопросам отделки помещений;</li> <li>- удобное расположение торговых точек предприятия;</li> <li>- доставка купленных товаров</li> <li>- цена;</li> <li>- ассортимент;</li> </ul>	15
Предприниматели	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рекламно-информационная поддержка (описания материалов, централизованная реклама, презентации);</li> <li>- консультационная поддержка по вопросам ведения бизнеса с данным продуктом.</li> <li>- цена; наличие и размер скидок; ассортимент.</li> <li>- соотношение «цена-качество» предлагаемых материалов;</li> </ul>	10
Частные лица	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность проконсультироваться по вопросам ремонта;</li> <li>- доставка купленных товаров.</li> </ul>	7

Анализ внешней среды (макросреды) и ее влияния на текущую деятельность ООО «Дункатон» можно провести PEST-методом (табл. 10).

Таблица 10

## Анализ факторов макросреды

	Ранг	
Факторы PEST-анализа	математическое ожидание	среднеквадратическое отклонение
Социальные	1,17	0,4
Жизненный уровень	2,6	1,52
Социальная стратификация общества	4,6	2,88
Миграция населения	2,6	2,07
Партии и движения	7,2	1,48
Технологические	2,3	0,6
Ресурсосберегающие технологии	3	1,9
Общий уровень технического развития	3,6	1,67
Финансирование НИОКР	3,33	3,39
Глобальные информационные технологии	4,6	1,97

Политические	1,5	0,8
Нестабильность в обществе	4,2	2,5
Приостановление инвестиционного процесса	3,8	1,1
Экономические	3,8	1,5
Налоговая политика государства	5,4	4,16
Динамика экономического роста	6,2	5,3
Покупательская способность населения	6,83	4,36
Пространственная организация	7,8	2,4
Уровень инфляции в стране	8,2	4,92
Мировые цены	8,2	6,3

Можно сделать вывод, что общее воздействие макроэкономической среды на деятельность ООО «Дункатон» является отрицательным.

Причем наибольшее отрицательное воздействие на ООО «Дункатон» оказывают экономические факторы. Значительный уровень инфляции, снижение доходов населения влияют на уровень покупательской способности потребителя и, соответственно, на его потребительские расходы (рис. 6).

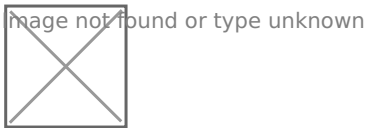


Рис. 6 Данные PEST-анализа для ООО «Дункатон» на 2017 год

В процессе взаимодействия ООО «Дункатон» с микросредой, прежде всего, необходимо изучить, какие факторы микросреды оказывают наибольшее влияние на малое предприятие и как должна вести себя организация, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими предприятиями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а значит, и обеспечить устойчивое существование ООО «Дункатон»

Основные факторы непосредственного окружения и их влияние на ООО «Дункатон» в 2017 году представлены в табл. 11.

Из табл. 11 видно, что среди прямых факторов, влияющих на функционирование ООО «Дункатон», можно выделить следующие:

1. клиенты (потребители): степень влияния – средняя (2 балла). От количества заключенных с клиентами договоров по установке и монтажу оборудования зависит уровень выручки и прибыли ООО «Дункатон»;
2. поставщики: степень влияния – высокая (5 баллов) так как рынок наполнен некачественными товарными группами, определяющими сборку и наладку системы;
3. конкуренты: степень влияния – средняя (2 балла). Ценообразование и стратегия развития выстраиваются относительно цен по установке и монтажу оборудования в зависимости от поведения конкурентов;
4. собственники и учредители: степень влияния – низкая (1 балл), т.к. они являются сотрудниками малого предприятия (руководством), поэтому не относятся к внешней среде организации)

Таблица 11

Факторы непосредственного окружения и их влияние на ООО «Дункатон» в 2017 году (оценка по 10 бальной шкале)

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на рынок	Возможная реакция предприятия
1.Потребители (2,0 балла)	1.1.Население	Тенденции стабилизации спроса	Увеличение запросов и потребностей, требование безусловного качества товаров	Маркетинговые исследования и разработка новых продуктов
	1.2.Предприятия и организации	Тенденции стабилизации спроса		Дальнейшее стимулирование спроса организаций путем предоставления дополнительных услуг
2.Конкуренты (2,0 балла)	Отечественные и иностранные	Ужесточение конкуренции	Возникновение различных препятствий для укрепления своих позиций на рынке	Возможна конкуренция за счет высокого качества товаров, маркетинговых исследований рынка и разработки новой продукции и т.д.
3.Поставщики (5 баллов)	Производители сырья и материалов	Тенденции ухудшения отношений	Отсутствие сырья для производства продукции	Поиск новых поставщиков



4.

Собственники и учредители	Руководство предприятия	Тенденции роста
------------------------------	----------------------------	--------------------

(1,0 балл)

Можно сделать вывод, что наибольшую зависимость от непосредственного окружения составляют, прежде всего, поставщики (5 баллов), через которых ООО «Дункатон» получает все виды ресурсов.

Основу маркетингового анализа составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера. Согласно этой теории на деятельность фирмы оказывают влияние пять сил:

1. существование в отрасли подобных фирм;
2. угроза появления новых конкурентов в отрасли;
3. соперничество угроза появления товаров - субституттов;
4. способность поставщиков диктовать свои условия;
5. способность покупателей диктовать свои условия.

ООО «Дункатон» взаимосвязан с внешней средой, которая делится на среду прямого и косвенного воздействия. В настоящее время внешняя среда ООО «Дункатон» характеризуется особенной подвижностью. Высокая подвижность внешней среды в сфере услуг по монтажным и пуско-наладочным работам, влияет на деятельность ООО «Дункатон» на рынке. Поддерживающие цели ООО «Дункатон» направлены на сбор, анализ и обработку информации, в первую очередь на поставщиков, далее на конкурентов и потребителей, а так же на снижение себестоимости услуг за счёт внедрения модифицированных технологий.

Наиболее известным методом анализа является SWOT-анализ. Проводя анализ внешней среды, и получив данные о факторах, которые представляют опасность и открывают новые возможности, необходимо оценить: обладает ли малое предприятие внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этому служит анализ слабых и сильных сторон малого предприятия (табл. 12).

Итак, сильными сторонами ООО «Дункатон» являются:

- возможность расширения ассортимента реализуемых услуг;
- хорошее качество продукции;
- наличие собственных каналов сбыта (услуг);
- быстрая и бесплатная доставка товаров;
- предоставление социальных гарантий работникам;
- малое предприятие является платежеспособным.

Слабыми сторонами ООО «Дункатон» являются:

- использование одних и тех же поставщиков и привязанность к ним;
- работа через посредников;
- слабая информированность о покупателях;
- отсутствие маркетинговых исследований рынка;
- неэффективное использование имеющихся каналов сбыта.

Таблица 12

Сильные и слабые стороны ООО «Дункатон»

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
Продукт/услуга	<ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность расширения ассортимента реализуемых услуг;</li> <li>- хорошее качество продукции.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- расширение ассортимента зачастую идет за счет сотрудничества с посредниками;</li> <li>- использование отдаленных от потребителя поставщиков.</li> </ul>

Организация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- компетентное руководство;</li> <li>- адекватная организационная структура предприятия;</li> <li>- эффективная система контроля.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствует экономическое образование;</li> <li>- слабая компетентность в финансовых вопросах.</li> </ul>
Маркетинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>- наличие собственных каналов сбыта продукции\услуги;</li> <li>- предоставление дополнительных услуг;</li> <li>- быстрая и бесплатная доставка товаров.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- слабая информированность о покупателях;</li> <li>- отсутствие маркетинговых исследований рынка;</li> <li>- неэффективное использование имеющихся каналов сбыта.</li> </ul>
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие текучести кадров;</li> <li>- предоставление социальных гарантий работникам.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- нет собственной программы обучения узкоспециализированным умениям.</li> </ul>
Финансы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- малое предприятие является платежеспособным;</li> <li>- отсутствие заемных средств.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низкая рентабельность продаж из-за высоких издержек производства;</li> <li>- низкий уровень конкурентоспособности предприятия в сбыте и ценообразовании.</li> </ul>

Путем обобщения данных анализа факторов внешней и внутренней среды была составлена таблица угроз и возможностей, слабых и сильных сторон ООО

«Дункатон» (табл. 13).

Таблица 13

Угрозы, возможности, слабые и сильные стороны ООО «Дункатон»

Возможности

Сильные стороны

- рынок вентиляционного оборудования продолжает развиваться;

- развитие новых технологий способствуют появлению новых продуктов, новых рынков, и новых потребителей;

- либерализация внешнеэкономической деятельности, новые партнеры;

- повышение уровня образования, увеличение числа высокообразованных специалистов;

- безработица приводит к удешевлению рабочей силы и увеличению числа претендентов на рабочее место.

- возможность расширения ассортимента реализуемой услуги;

- хорошее качество продукции

- компетентное руководство;

- адекватная организационная структура предприятия;

- эффективная система контроля

- наличие необходимых производственных запасов;

- высокое качество производства

- наличие собственных каналов сбыта продукции/услуги;

- предоставление дополнительных услуг;

- быстрая и бесплатная доставка товаров

- отсутствие текучести кадров;

- предоставление социальных гарантий работникам;

- предприятие является платежеспособным;

- отсутствие заемных средств.

Угрозы

Слабые стороны

- снижение уровня покупательской способности населения;

- повышение энерготарифов;

- повышение налоговых ставок;

- несовершенство законодательной базы;

- незначительные объемы инвестиций;

- ужесточение конкуренции;

- расширение ассортимента зачастую идет за счет сотрудничества с посредниками;

- использование отдаленных от потребителя поставщиков;

- высокая себестоимость при системе наладки;

- отсутствие маркетинговых исследований рынка;

- нет собственной программы обучения узкоспециализированным умениям;

- низкая рентабельность продаж из-за высоких издержек производства.

Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у ООО «Дункатон» имеется достаточно ресурсов.

Таким образом, выполненный SWOT - анализ позволил оценить сильные и слабые стороны, угрозы и возможности ООО «Дункатон» в конкурентной борьбе. Большое количество слабых сторон ООО «Дункатон» объясняется недостаточным опытом работы на рынке и недостаточной эффективностью управления конкурентоспособностью.

## **Заключение**

На основании проведенного исследования пришли к следующим результатам.

Достижение намеченной цели организации возможно при наличии научно-обоснованной и объективной методики анализа внешней и внутренней среды организации.

Внешний и внутренний анализ организации позволяет разработать меры по повышению конкурентоспособности, выбрать партнеров для организации, привлечь инвестиции и составить программы выхода организации на новые рынки сбыта.

Правильно выбранный вариант повышения конкурентоспособности малого предприятия позволит в максимальной степени избежать бессмысленных потерь, а полученные итоги по анализу этого широкого спектра параметров позволят сформулировать программу целенаправленного изменения в производственной, финансово-экономической и сбытовой работе организации для усиления ее позиций в конкурентной борьбе на рынке.

ООО «Дункатон» относится к малому бизнесу, осуществляет деятельность на основе своей собственности и имущества, полученного и используемого на законных основаниях. Динамика экономических показателей деятельности ООО «Дункатон» свидетельствуют о том, что предприятие является динамично развивающимся субъектом. Объемы выполняемых работ с каждым годом увеличиваются.

Позиционирование ООО «Дункатон» во внешней среде заключается в приспособлении к узким сегментам широкого рынка путем предложения специализированной, новой, модернизированной продукции с уникальными характеристиками в данной сфере услуг. Предприятие специализируется на продаже модернизированной продукции с уникальными характеристиками.

Проведение PEST- анализа показало, что общее воздействие макроэкономической среды на деятельность ООО «Дункатон» является отрицательным. Наибольшее отрицательное воздействие на ООО «Дункатон» оказывают экономические факторы. Значительный уровень инфляции, снижение доходов населения влияют на уровень покупательской способности клиентов.

Проведение SWOT-анализа позволило оценить сильные и слабые стороны, угрозы и возможности ООО «Дункатон» в конкурентной борьбе.

Большое количество слабых сторон ООО «Дункатон» объясняется недостаточным опытом работы на рынке и недостаточной эффективностью управления маркетинговой стратегией.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Дункатон» необходимо пересмотреть ассортимент реализуемых услуг. При этом необходимо использовать свой потенциал и возможности в целях открытия новых направлений деятельности, которые не требовали бы больших капиталовложений, сочетались бы с оказываемыми услугами, имели бы надежных поставщиков, большой спрос у потребителей и приносили бы постоянный доход.

ООО «Дункатон» необходимо разработать маркетинговую стратегию, целью которой будет определение вкусов и требований потребителей, как к вентиляционному оборудованию, так и к новым видам продукции, что способствует повышению конкурентоспособности фирмы. Необходимо усилить информированность потребителей об этих товарах и услугах, активно используя рекламные источники.

Формируя ценовую политику, ООО «Дункатон» должен учитывать рыночную конъюнктуру, цены конкурентов и возможности потенциальных покупателей.

По результатам SWOT-анализа выяснилось, что ООО «Дункатон» является аутсайдером по составляющим комплекса маркетинга, за исключением каналов сбыта, но в то же время существуют возможности и потенциал для того чтобы «догнать» своих конкурентов.

ООО «Дункатон» необходимо направить все усилия на то, чтобы комплексные маркетинговые исследования обеспечивали своевременное принятие управленческих решений, способствовали более эффективному управлению в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Для повышения конкурентоспособности ООО «Дункатон» необходимо развивать маркетинговую деятельность фирмы, которая будет выполнять следующие функции:

- анализ потребности клиентов и границы ценообразования;
- проведение рекламных компаний в средствах массовой информации, прямой почтовой рассылке, Интернет;

Для повышения конкурентоспособности ООО «Дункатон», также рекомендуется:

- формирование и пополнение базы данных клиентов;



- обзвон потенциальных клиентов по телефону с краткой презентацией фирмы и установки контакта;
- рассылка писем с коммерческими предложениями через электронную почту;
- гарантийное обслуживание;

Так как организация небольшая и введение дополнительных функций потребует немалых затрат, то функциональные обязанности сервис-менеджера можно возложить на мастера, а функции менеджера по клиентам можно возложить на менеджера по закупкам.

В целях повышения конкурентоспособности ООО «Дункатон» рекомендуется пересмотреть ценовую политику. Необходим постоянный мониторинг цен конкурентов, на основе которого нужно проводить коррективы в ценообразовании. Учитывать необходимость системы скидок. Вместе с тем установленная цена должна отражать рентабельность услуг.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал, что чистый дисконтированный доход положительный, что говорит об эффективности предложенной программы.

Таким образом, разработанные рекомендации позволят повысить конкурентоспособность и окажут положительный эффект на деятельность ООО «Дункатон».

## **Список использованных источников**

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия / Игорь Ансофф. – СПб. : Питер, 2015. – 414 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»). - ISBN 5-314-00105.
2. Баумгартен, Л. В. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции / Л. В. Баумгартен // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – № 4. – С. 33-35.
3. Беляевский, И.К. Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учеб. Пособие / И. К. Беляевский. - М.: Финансы и статистика, 2015.-320 с. : ил. – ISBN- 5-279-02220-9.

4. Богомолова, И. П., Хохлов, Е. В. Анализ формирования категории конкурентоспособность, как фактора рыночного превосходства экономических объектов / И. П. Богомолова, Е. В. Хохлов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2017. – № 1. – С. 43-45.
5. Гвозденко А.Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях// Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2017. – №2. – С. 144-156.
6. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика: учебник. – 3-е изд. / Е. П. Голубков. – М.: Финпресс, 2016.– 496 с.
7. Животова, И. Последний довод / И. Животова // Новый маркетинг. – 2017. – № 5. – С. 15-17.
8. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. / Филипп Котлер. - В.В. Боброва; общ. ред. Е. М. Пеньковой. – М. :КОРУНА, 2015.-698 с. – ISBN 5-87672-003-8.
9. Лифшиц, И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг.- учеб. пособие/ И. М. Лифиц. – М. : Юрайт - Издат, 2014. – 335 с.
10. Маркетинг: учебное пособие / Под ред. Н. Я. Колюжной, А. Я. Якобсона. – М.: Омега, 2015. – 476 с.
11. Мисаков В.С. Анализ конкурентоспособности фирмы. – М., 2015. – 223 с. - ISBN - 5-24-213612-3
12. Портер М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2017. – 608 с.
13. Токарев В. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы//Управление компанией. – 2015. – №10.-С.56-59.
14. Томпсон-мл., А. А., Стрикленд III, А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 928 с.
15. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организации: учебник. – 2-е изд., испр. и доп. / Р. А. Фатхутдинов – М.: Изд-во Эксмо, 2016. – 544 с.
16. Хруцкий, В.Е., Корнеева, И.В. Современный маркетинг: Настольная книга по исследованию рынка/ Учеб. пособие -2-е изд., перераб. и доп.- М. : Финансы и статистика, 2011. – 528 с.
17. Черчилль, Гилберт А. Маркетинговые исследования / Гилберт А. Черчилль. – СПб.: Питер, 2015. –752с.
18. Эриашвили, Н.Д. Маркетинг: Учебник для вузов.- 3-е изд., перераб. и доп.. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 631 с.