

Содержание:

Введение

Под конкурентоспособностью понимается совокупность потребительских характеристик продукции, определяющих его успех на рынке, или преимущество конкретной продукции в условиях широкого предложения соперничающих аналогов. И поскольку за продукцией стоит ее изготовитель, то можно с полной уверенностью говорить о конкурентоспособности соответствующих организаций.

Актуальность темы исследования заключается в том, что в условиях рыночных отношений предприятию довольно непросто выживать в окружении конкурентов, подвижность и чувствительность к переменам которых очень высока. Вследствие этого, выпуск продукции, которая сможет составить жесткую конкуренцию на рынке, позволит предприятию занять лучшее место в определенном сегменте рынка. В период непростых явлений в современной рыночной экономике в России становятся актуальными вопросы по формированию конкурентоспособных предприятий, что является основой их успешного развития. Низкое качество продукции, ее несоответствие потребительским предпочтениям, наряду с неэффективным управлением неминуемо ведет к снижению объемов продаж.

Теоретико-методологическая база исследования включает работы современных отечественных и иностранных ученых по проблемам конкурентоспособности, а именно: Воронова А., Гусевой М.Н., Завьялова П.С., Р.Л. Дафт и др.

Научно-теоретические труды ведущих ученых в области управления конкурентоспособностью раскрывают основные положения конкуренции и конкурентных преимуществ; содержат теоретико-методологическое обоснование подходов к оценке и управлению конкурентоспособности предприятий. Однако, вопросы конкурентоспособности пока недостаточно разработаны в научных исследованиях, на сегодня не существует универсального набора методик, который бы гарантировал предприятию получение конкурентных преимуществ, что делает необходимым дальнейшее изучение данной темы. Наиболее сложным в этом процессе является аналитическое осмысление путей достижения конкурентных качеств и разработка на этой основе мер по усилению конкурентной позиции компании.

Объектом исследования является ООО «Автосалон Ирбис», занимающаяся производством компьютеров и периферийного оборудования.

Предмет исследования – анализ конкурентоспособности ООО «Автосалон Ирбис».

Целью исследования является – оценить уровень конкурентоспособности предприятия на примере ООО «Автосалон Ирбис».

В соответствии с целью поставлены задачи:

- Дать понятие конкуренции и конкурентоспособности;
- Рассмотреть методы оценки конкурентоспособности организации;
- Дать организационно-экономическую характеристику ООО «Автосалон Ирбис»;
- Провести SWOT-анализ и конкурентный анализ деятельности ООО «Автосалон Ирбис»
- Основать необходимость повышения конкурентоспособности предприятия;

Для написания курсовой работы использовались методы и приемы исследования: монографический, абсолютных, относительных и средних величин, сравнения, индексный, элиминирования, графический и другие.

Информационная база исследования представлена бухгалтерской отчетностью ООО «Автосалон Ирбис» за 2017 – 2019 гг. и внутренней документацией организации.

Курсовая работа включает в себя введение, две главы, заключение, список использованных источников, приложения.

Глава 1. Теоретические основы управления конкурентоспособностью предприятия

1.1 Понятие конкуренции и конкурентоспособности

Понятие конкуренции появилось с началом бурного становления рыночных отношений. Данный термин означает соперничество между субъектами хозяйственной деятельности, либо людьми в ходе достижения определенных

целей.

Конкуренция предполагает наличие нескольких соперников, которые работают и осуществляют свою хозяйственную деятельность в одной сфере. Цели, которые преследуют конкурирующие субъекты, обязательно должны совпадать. Как правило, конкуренция имеет принудительный характер, что стимулирует участников данного процесса выводить на более высокий уровень качество своих товаров и услуг, а также, проводить грамотную ценовую политику. Рынок, в данном случае, дает оценку результатам деятельности. Проигравшего в конкурентной борьбе вытесняют с рынка, или он занимает его низший сегмент [4, с.60].

Если рассматривать конкуренцию с точки зрения маркетинга, то здесь выделяют три вида. Функциональная борьба подразумевает способы удовлетворения потребностей. Например, лечение больного от заболевания может осуществляться разными способами. Видовая конкуренция – это товары, удовлетворяющие одну и ту же потребность, но имеющие довольно большие различия. Это могут быть разные марки автомобилей и т.д. И, наконец, предметная борьба, которая характеризуется конкуренцией между одинаковыми товарами, которые могут иметь схожие характеристики и качество, реализуются разными производителями. В данном случае, большую роль играет привлекательность товара или услуги [11, с.42].

Внутриотраслевая конкуренция – это борьба между организациями, которые действуют в одной хозяйственной отрасли, за более выгодные условия сбыта и выпуска продукции, что обуславливается различиями в качестве производственного оборудования организаций, уровнем квалификации сотрудников и технической оснащенности. Данные факторы определяют различие себестоимости для выпускаемой продукции, и, в результате, и прибыли компаний. Но вопреки этим отличиям, внутриотраслевая конкуренция ведет к выравниванию цен на рынке.

Следующим видом конкурентной борьбы между предприятиями, функционирующими в разных отраслях экономики, является межотраслевая конкуренция, основу которой составляет стремление производителей к получению большей прибыли, а также поиску наиболее выгодной сферы приложения капитала.

Различные виды конкуренции и конкурентной борьбы становятся важнейшими факторами не только для будущего развития экономической системы, но и для

каждой ее отдельной составляющей. Это борьба, в которой выживает сильнейший, только в цивилизованной форме. И она служит отличным стимулом для совершенствования не только самих конкурентов, но и их рабочих коллективов [1, с.126].

Совершенная (чистая) конкуренция предполагает множество производителей стандартизированных и однотипных продуктов, которые сражаются между собой за привлечение всех потребителей. При этом никто не может создать условия сбыта, которые могут быть максимально выгодны исключительно одной стороне.

О монополистической конкуренции заходит речь тогда, когда выпускаются товары, позволяющие удовлетворить одинаковую потребность потребителей, но производители разные. Конкуренция данного типа появляется, когда количество подобных фирм на рынке, возрастает. Ни одна из них при этом не создает весомого влияния на реализацию однотипной продукции. Но у всех представителей в данной области имеется патент на конкретные технические решения, выпуск именно своих собственных моделей [6, с.21].

Олигополия – это ситуация на рынке, при которой какие-то фирмы смогли создать нечто необычное и привлекательное, которое может склонить потребителя сделать выбор именно в пользу выпускаемой ими продукции. Тогда, остальные производители вынуждены вытесняться с рынка. И конкуренция уже продолжается именно между теми компаниями, которые оказались наиболее успешными. Конкуренция данного типа долгое время была распространена в нашей стране, в тот момент, когда продавались только отечественные автомобили. А появление зарубежных марок, можно было заметить гораздо позже.

Чистая монополия – это рынок, обладающий худшими свойствами и условиями для потребителя. Вся суть и виды конкуренции сильно ослабевают на подобном рынке, так же, у покупателя практически пропадает возможность торговаться. Практически не существует альтернатив для выбора. В России, довольно долгое время, все складывалось именно так.

С понятием конкуренции неразрывно связана еще одна совокупная характеристика – конкурентоспособность. Конкурентоспособность предприятия формулироваться должна в соответствии с достижениями и целями, которые определены понятием конкуренции.

Конкурентоспособность представляет собой способность субъекта хозяйствования соперников опережать с применением собственных преимуществ для достижения

обозначенных целей [9, с.23].

Идейной основой конкурентоспособности выступает стремление и способность поставщика или производителя услуг удовлетворить требование потребителей за счет высокого качества при небольшой стоимости [13, с.45].

Данное понятие можно отнести одной из интегральных характеристик, которые используются при оценке результативности хозяйственной деятельности в среде представителей сектора предпринимательства.

Другими словами, конкурентоспособность является способностью субъекта вынести конкуренцию.

Можно встретить большое многообразие подходов к определению данного термина в экономической литературе [8, с.89]:

- с точки зрения рассмотрения специфики целей исследования и определения задачи, что внимание акцентирует на определенном аспекте конкурентоспособности;
- в итоге анализа специфики выбора непосредственно предмета исследования, что ведет к выбору предмета конкуренции (услуги или товара), субъектов (организации, предприятия, отрасли либо в целом национальной экономики государства) и пр.

Различается конкурентоспособность на уровне:

- страны;
- региона;
- отрасли;
- продукции;
- предприятия [7, с.103].

Если конкурентоспособность рассматривать на уровне страны, то ее можно определить как возможность государства вести производство таких товаров и услуг, которые отвечали бы требованиям мирового рынка, что формировало бы условия для увеличения ресурсов и обеспечивало бы стабильные темпы увеличения ВВП и качества жизни людей [6, с.24].

Конкурентоспособность в регионе – имеет ту же формулировку, но при этом, все рассматривается на уровне региона, а вместо ВВП рассматриваются темпы роста ВРП.

Рассматривая конкурентоспособность организации, нужно обратить внимание на тот факт, что это комплекс возможностей субъекта хозяйственной деятельности для достижения обозначенных целей в условиях жестокой конкуренции. Здесь так же говорится, и о удовлетворении потребностей потребителей в ходе производства и предложении товаров, которые имеют конкретные преимущества перед своими аналогами на рынке. Конкурентоспособность предприятия, чаще всего, рассматривается в качестве совокупности всех важнейших характеристик самой организации, которые характеризуются ее потенциалом, организационными и внешними социально-экономическими факторами, в совокупности, позволяющие производить привлекательный для потребителей товар. Обеспечение конкурентоспособности организации зависит от им приобретенных отдельных преимуществ, в ходе сравнения их с главными, действующими конкурентами, а значит: инвестиционных, экономических, финансовых, имиджевых и пр.

И, в итоге, конкурентоспособность товара представляет собой его возможность для потребителей являться привлекательным по сравнению с другими изделиями за счет качественных и стоимостных характеристик, а также потребительских оценок.

Конкурентное преимущество – экономическая категория, показывающая у экономического субъекта, наличие уникальных характеристик, выгодно отличающих данный экономический субъект от остальных аналогичных субъектов на рынке. Конкурентные преимущества проявляются в различных сферах деятельности хозяйствующего субъекта в виде прибыли, большой рентабельности и увеличения объемов продаж [2, с.154].

Критерии для группировки конкурентных преимуществ представляют собой основные условия, которые определяют характер источника для их проявления. По этому признаку известны несколько типов преимуществ:

- экономической направленности (государственная политика, состояние рынка, рыночные факторы, которые оказывают на спрос стимулирующее воздействие, а также уровень выделения финансовых средств организации);
- нормативно-правовые преимущества, которые предоставлены в виде субсидий, льгот, таможенного законодательства, субвенций;
- структурный характер конкурентоспособности, который выражается в интеграции реализации готовой продукции и производственного процесса;
- административный характер. Отражается в ограничениях государственной и муниципальной властью в процессе выдачи патентов, лицензий, квот и пр.;

- технический характер в виде технологической и технической специфики производства.

Охарактеризовать конкурентоспособность для хозяйствующего субъекта возможно за счет его способности к уменьшению издержек производства, уникальности, экологической чистоты и качества производимой продукции, а также своевременного выхода на рынок, доступного и качественного сервиса. Если организация не может реализовать хоть одно из данных условий, будут падать ее позиции на рынке.

1.2 Методы оценки конкурентоспособности организации

У каждого субъекта хозяйствования появляется необходимость в оценивании конкурентоспособности продукции, выпускаемой им. Также данный показатель нужен в процессе формирования конкурентных преимуществ и достоинств большинства хозяйствующих субъектов.

Для оценивания конкурентоспособности для субъекта хозяйствования требуется наличие конкретных основных сравнительных объектов, которые обладают определенными параметрами для сравнения. К методам оценивания конкурентоспособности относят [15, с.60]:

- установление сравнительных преимуществ;
- теория равновесия определенной организации и отрасли;
- теория эффективной конкуренции.

Результативность работы организации отражается в итогах финансовой деятельности и общей величине полученной прибыли.

Анализ рентабельности ведется при помощи комплексной оценки этих показателей и характеризует каждую сторону хозяйствования. Чаще всего, он оказывает помощь в принятии управленческих решений в процессе разработки стратегии по захвату рынка либо для сохранения конкурентного положения.

Условия проведения реализационной и производственной деятельности влияют на финансовую стабильность организации и получаемую ей прибыль.

Анализ рентабельности представляет собой деятельность, которая направлена на исследование показателей, которые связаны с эффективностью применения трудовых и материальных ресурсов организации в соотношении с актуальными затратами [5, с.33].

Задачами такого анализа выступают:

- Оценка исполнения поставленных целей на основании запланированных показателей.
- Исследование динамики изменения показателей. При этом сопоставляются показатели за прошлые периоды для определения сложившихся тенденций, данных, которых помогут в процессе составления прогнозов для ожидаемой прибыли и дальнейших издержек.
- Отыскивание слабых сторон в хозяйствовании. Выполнение данной задачи обеспечивает понижение рисков внутренней среды организации, а также ведет к улучшению стратегического контроля.
- Главные показатели рентабельности. В ходе изучения деятельности организации необходимо использовать отдельный подход к отдельным ее составляющим в соответствии с поставленными задачами.

На основании данного принципа называют такие показатели рентабельности:

1. Прибыльность продукции. К этим показателям относят все факторы, касающиеся эффективности продвижения и реализации товаров, а также степени удовлетворения потребностей у покупателей [7, с.106].

2. Факторный анализ рентабельности товаров ведется на базе изменения структуры реализованных товаров, средних цен и себестоимости. Его характерной особенностью выступает построение особой модели, которая в себя включает различные периоды продаж, что дает возможность установить результативность действия мероприятий в сфере продвижения товаров и увеличения уровня сбыта. Анализ рентабельности товаров на данном уровне представляет собой ключевой момент в ходе разработки последующих перспектив развития занятых участков на рынке.

3. Рентабельность активов. Данный показатель рассчитывается в качестве отношения чистой прибыли организации к общей стоимостной сумме применяемых средств. В данном случае анализ рентабельности капитала в себя включает учет сроков использования для нововведенных активов, а также их окупаемости. Поток денежных наличных средств. Анализ рентабельности связывается с показателями

ликвидности организации. Поток денежных наличных средств показывает распределение полученной прибыли, а также погашение текущих задолженностей организации, что ведет к состоянию финансовой стабильности.

Организация представляет собой систему элементов, которая связана с внешним окружением. Большое количество факторов внутри организации и вне ее руководство заставляет использовать различные методы управления.

Системно-ситуационный анализ дает возможность подобрать наиболее адаптированные к имеющимся условиям методы управления. Его специфику отображает комбинированный SWOT-анализ. Суть SWOT-анализа состоит в том, чтобы вести самоконтроль работы организации.

Самоанализ включает в себя четыре направления [3, с.65]:

- слабые и сильные стороны фирмы (факторы внутренней среды);
- угрозы и возможности (это внешняя среда).

Целью SWOT-анализа является получение целостной картины о состоянии организации на момент осуществления исследования.

Итогом статьи должен быть пересмотр положения предприятия, уход от имеющихся мнений к новым развивающимся программам.

Предметом для ситуационного анализа в данном случае выступает окружение: конкуренты, потребители, посредники и иные внешние факторы.

Предметом для системного анализа выступает предприятие и его внутренние факторы.

SWOT-анализ дает возможность сформировать детальное представление о слабых и сильных сторонах каждой фирмы. В процессе SWOT-анализа выявляются методы и задачи по внедрению стратегии и воплощению изменений в организации [3, с. 66].

Ситуационный анализ дает возможность описать подробно ситуацию на рынке. Комплексный взгляд на работу организации позволяет обнаружить текущие кризисы, проблемы.

Итоги анализа представляют собой достоверную базу для принятия решений, описательной базой для выделения приоритетов и рекомендаций.

В процессе проведения SWOT-анализа первый этап заключается в наиболее внимательном исследовании всевозможных особенностей деятельности организации. На втором этапе тщательно следует так же изучить внешнюю среду функционирования фирмы. Данные начальные ступени анализа формируют основу для последующих действий. Здесь необходимо рассматривать большое количество сторон – и характеризующих саму фирму, и также описывающих детально внешнюю обстановку [11, с.49].

Далее все полученные сведения нужно верно классифицировать, распределив их по соответственным разделам.

Далее, уже вслед за тщательной подготовкой, указать можно сильные стороны организации, слабости, над которыми необходимо работать. Также более понятными становятся возможности, которые необходимо разрабатывать в будущем. Становятся ясно сформулированными всевозможные угрозы и риски, с которыми, вероятно, придется столкнуться в дальнейшем.

После этого наступает очередь обработки полученных результатов. Когда данные собраны, проанализированы и классифицированы, получается информационная основа для стратегического планирования бизнес-деятельности.

И в заключение остается рассмотреть, каким именно образом можно максимально использовать сильные стороны, каким образом усилить слабое положение, за счет чего можно понизить риск от вероятных угроз. И проработать внимательно открывающиеся возможности.

При помощи SWOT-анализа можно провести оценку результативности бизнеса. Бизнес назвать можно идеальным, если у него имеются выраженные ярко сильные стороны и есть благоприятные реальные возможности для развития в данных условиях, таким образом, что угрозы остаются несущественными. Если отличные возможности существуют вместе с высоким риском, то данный бизнес с полным правом назвать можно рискованным. Для зрелого предпринимательства характерно то, что присутствуют одновременно и возможности, и так же угрозы, тем не менее, последние выражены не очень сильно. SWOT-анализ организации представляет собой сильное средство для формирования стратегии бизнеса. Возможности его могут быть также эффективно использованы с огромной пользой в самых различных областях.

Анализ пяти сил Портера (Porter five forces analysis) – базовая модель оценки перспективности текущей или новой для компании отрасли. Метод был разработан

профессором Гарвардской бизнес-школы Майклом Портером в 1979 году [4, с.63].

Наиболее эффективно данный инструмент, может быть, применим при проведении маркетинговых исследований и при стратегическом планировании.

Помимо всего прочего, анализ пяти конкурентных сил Портера позволяет предприятию выделить свои основные конкурентные преимущества и соответственно добиться более благоприятного положения на рынке.

Анализ пяти сил Портера является сильнейшей моделью маркетингового исследования и проводится профессионалами для самой качественной оценки положения компании на рынке (рисунок 1).



Рисунок 1. Матрица конкуренции Майкла Портера

Он включает в себя пять основных факторов, влияющий на уровень конкуренции и, как следствие, на положение данного предприятия на рынке товаров и услуг: угрозы появления продуктов, способных заменить данный товар; угрозы появления новых конкурентов; рыночная власть поставщиков; рыночная власть потребителей и уровень конкуренции на рынке.

Майкл Портер называет пять конкурентных сил, определяющих прибыльность в конкретной отрасли [11, с.45]:

- Если Заказчики (англ. customers) обладают более сильной рыночной мощью, нежели Поставщик (в независимости от причины), они этой мощью воспользуются и снизят Поставщику маржу прибыли.
- Если Поставщики (англ. suppliers) предприятия обладают более сильной рыночной мощью, они воспользуются также собственной мощью и продавать будут собственную продукцию по большей цене.
- Если имеются заменители (англ. substitutes) товаров либо услуг, которые предлагаются организацией, то они ограничат величину цены, которую назначить может предприятие, и ограничат тем самым величину его прибыли.
- Если в сфере имеется интенсивное соперничество (англ. rivalry), оно участников заставит вступить в ценовые, рекламные и исследовательские войны, итогом которых, вероятно, станет уменьшение прибыли.
- И, в итоге, если в сфере возникают новые участники (англ. new entrants), они с собой приносят дополнительные ресурсы и желают отобрать часть доли рынка у имеющих участников. Соперничество становится сильнее, а прибыли сокращаются.

В совокупности данные силы устанавливают предельный потенциал для прибыли в отрасли.

К сожалению, данный вид маркетингового анализа нельзя использовать единовременно для целой группы отраслей, поскольку он не способен учитывать все частности и особенности сразу.

Изучение конкурентов дает представление о положении предприятия на рынке.

Сравнительный анализ конкурентов позволяет понять, что нужно продавать, по какой цене лучше это сделать и какие инструменты использовать для увеличения продаж [6, с.21].

Выделяют несколько этапов анализа конкурентов.

Первый этап анализа конкурентов. На этом этапе отбираются главные конкуренты. Здесь необходимо учитывать область деятельности, формат организации, и многие иные факторы.

Второй этап по анализу конкурентов. Отбор сведений, создание базы конкурентов, установление ключевых моментов.

Третий этап. Непосредственно сам анализ конкурентов. Весьма значимым можно назвать вопрос о том, что именно анализируется у конкурентов. Здесь зависит все от задач, которые поставлены.

Порой в роли задачи может выступать определение емкости рынка в случае полного отсутствия каких-либо данных либо доли организации в определенном регионе. Вероятно, это задача узнаваемости бренда организации по сравнению с конкурентами.

Сравнительный анализ конкурентов начинается с исследования прайс-листов. Устанавливается список товаров конкурента, соотносится с собственным ассортиментом организации. Ведется попозиционное сопоставление цен.

Четвертый этап по анализу конкурентов. Проводится анализ трафика конкурентов (степень проходимости в магазинах у конкурентов). Для получения данной информации полезным является метод, который называется наблюдением, разумеется, при непосредственном посещении конкурентов. Также провести можно анализ чеков конкурента, при этом с неплохой точностью. Необходимо для этого совершить всего небольшое количество покупок, стоимость их не значима, и взглянуть на чек. Смотря на номер чека, время покупки, смену, зная число касс в магазине, есть возможность с погрешностью всего лишь в 5 - 10% установить среднеедневное число покупателей [9, с.23].

На пятом этапе проведения анализа конкурентов внимание обращается на УТП (то есть уникальное торговое предложение) у конкурентов. Главная задача в этом случае - это понимание, за счет чего конкурент нас лучше. Доставка, скидка, бонусы и акции - на это все необходимо обращать пристальное внимание. Какие каналы продаж применяют конкуренты, и какие из их числа не используются нашей фирмой. Как проходит рекламная компания у конкурента? Каковы основные типы рекламы, которые использует конкурент? Какие источники для размещения рекламы? Участвует ли наш конкурент в выставках? Для чего этого необходимо?

УТП, во-первых, – представляет собой не только как таковое само предложение, но также и способы для его преподнесения. Во-вторых, анализ рекламной компании конкурентов даст нам возможность обнаружить новые источники для привлечения клиентов.

Шестой этап для конкурентного анализа – это SWOT анализ отдельных главных конкурентов. Безусловно, обладая ограниченным объемом данных это сделать весьма трудно, тем не менее, при удачном исходе, появится понимание, в какую сторону нужно двигаться компании, и какие именно шаги предпринимать в имеющейся конкурентной борьбе.

Последний этап представляет собой сведение всей информации воедино. Все полученные сведения компонуются в единой таблице, формулируются выводы, составляются рекомендации [8, с.98].

Глава 2. Анализ конкурентных позиций ООО «Автосалон Ирбис»

2.1 Организационно-экономическая характеристика

Полное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Автосалон Ирбис». Руководителем организации является – Володин Сергей Васильевич. Форма собственности – частная собственность. Организации был присвоен ОГРН 1097746010229 и выдан ИНН 7715744071. Размер уставного капитала – 10000 руб. Фирма ООО «Автосалон Ирбис» зарегистрирована 21 января 2009 года, регистратор – Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №17 по Московской области.

ООО «Автосалон Ирбис» находится по адресу: 142701, Московская область, Ленинский район, город Видное, улица Ольховая, дом 9.

Основным видом деятельности является торговля легковыми автомобилями и грузовыми автомобилями малой грузоподъемности (ОКВЭД 45.11).

ООО «Автосалон Ирбис» является коммерческой организацией и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Целью деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей, насыщение рынка и извлечение прибыли. Общество имеет гражданские права и обязанности, необходимые для осуществления следующих видов деятельности:

- оптовая, розничная и комиссионная торговля автомобилями и автомобильными запасными частями;
- услуги автомобильных стоянок и гаражей, в том числе услуги по ремонту и техническому обслуживанию автомобилей;
- посредническая деятельность;
- транспортные услуги, экспедиторские услуги, услуги транспортных агентов;
- консультационные услуги;
- маркетинговые услуги;
- информационные услуги;
- полиграфическая деятельность;
- услуги по хранению имущества.

Количество сотрудников ООО «Автосалон Ирбис» на конец 2020 года составляет 124 человека. Из них 76 имеют высшее экономическое, юридическое и техническое образование (что составляет 60% коллектива). Большая часть сотрудников автосалона «Автосалон Ирбис» имеют опыт работы 5-10 лет. Их квалификация подтверждена дипломами Toyota Motor Corporation о достижении автомобильного мастерства различных профилей. Схема производственной структуры предприятия представлена ниже (рисунок 2).

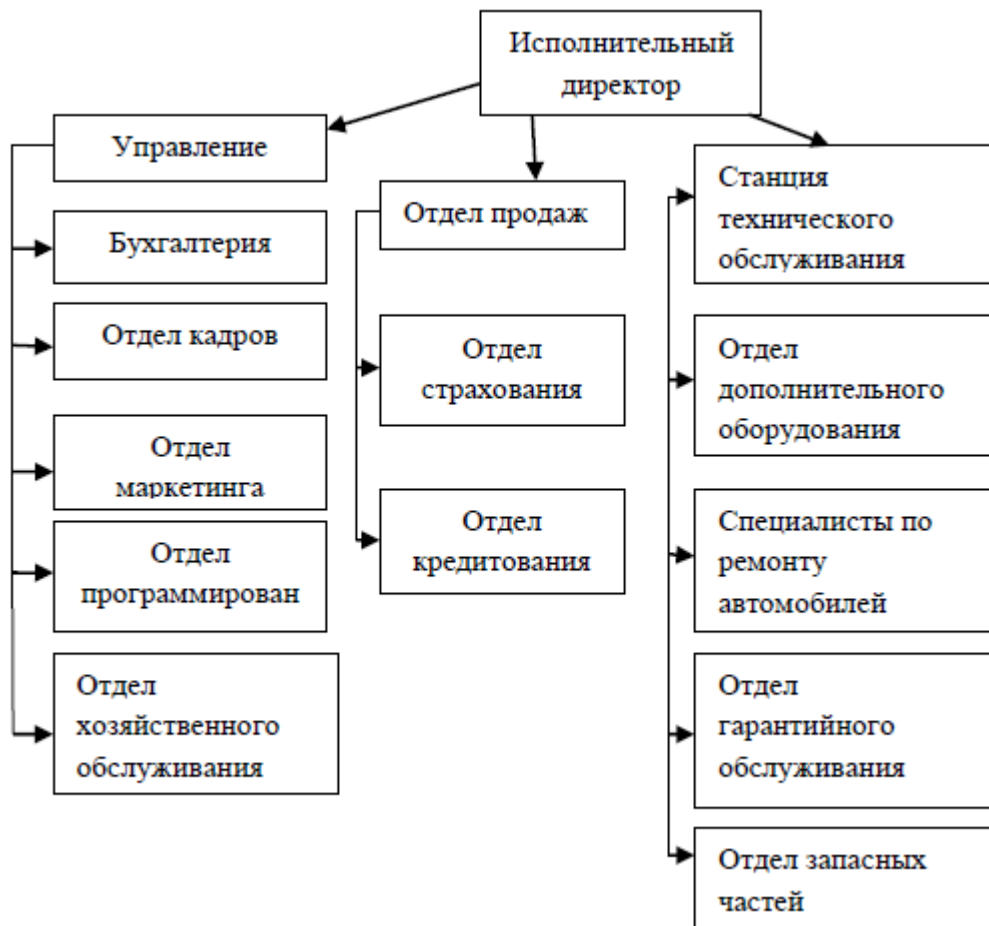


Рисунок 2. Схема производственной структуры ООО «Автосалон Ирбис»

Анализ структуры предприятия по полученным показателям показывает, что на предприятии создана эффективная система управления персоналом. Это позволяет нам сделать вывод, что в ООО «Автосалон Ирбис» работают квалифицированные специалисты не только экономического и технического, но и управленческого характера.

На основе анализа бухгалтерской отчетности, в частности, «Отчета о финансовых результатах» были рассчитаны основные финансовые показатели деятельности ООО «Автосалон Ирбис» за 2018 – 2020 гг. Они представлены в виде таблицы (таблица 1).

Таблица 1

Основные финансовые показатели деятельности ООО «Автосалон Ирбис»

Показатели	2018 год	2019 год	2020 год
------------	----------	----------	----------

Абсолютная величина (млн. руб.)	Абсолютная величина (млн. руб.)	Темп роста %	Абсолютная величина (млн. руб.)		Темп роста %
Выручка	1723	1698	98	1686	99
Себестоимость продаж	1521	1485	97	1498	101
Валовая прибыль	202	213	105	189	89
Коммерческие расходы	45	44	97	39	89
Управленческие расходы	59	62	105	65	105
Прибыль от продаж	98	106	108	85	80
Текущий налог на прибыль, в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	14	14	100	14	100
Изменение отложенных налоговых обязательств	2,4	0,6	25	-0,3	50
Изменение отложенных налоговых активов	12	11	92	5	45
Прибыль отчетного периода	30	26	87	46	177

Для изображения динамики изменения основных финансовых показателей ООО «Автосалон Ирбис» построим диаграмму (рисунок 3).

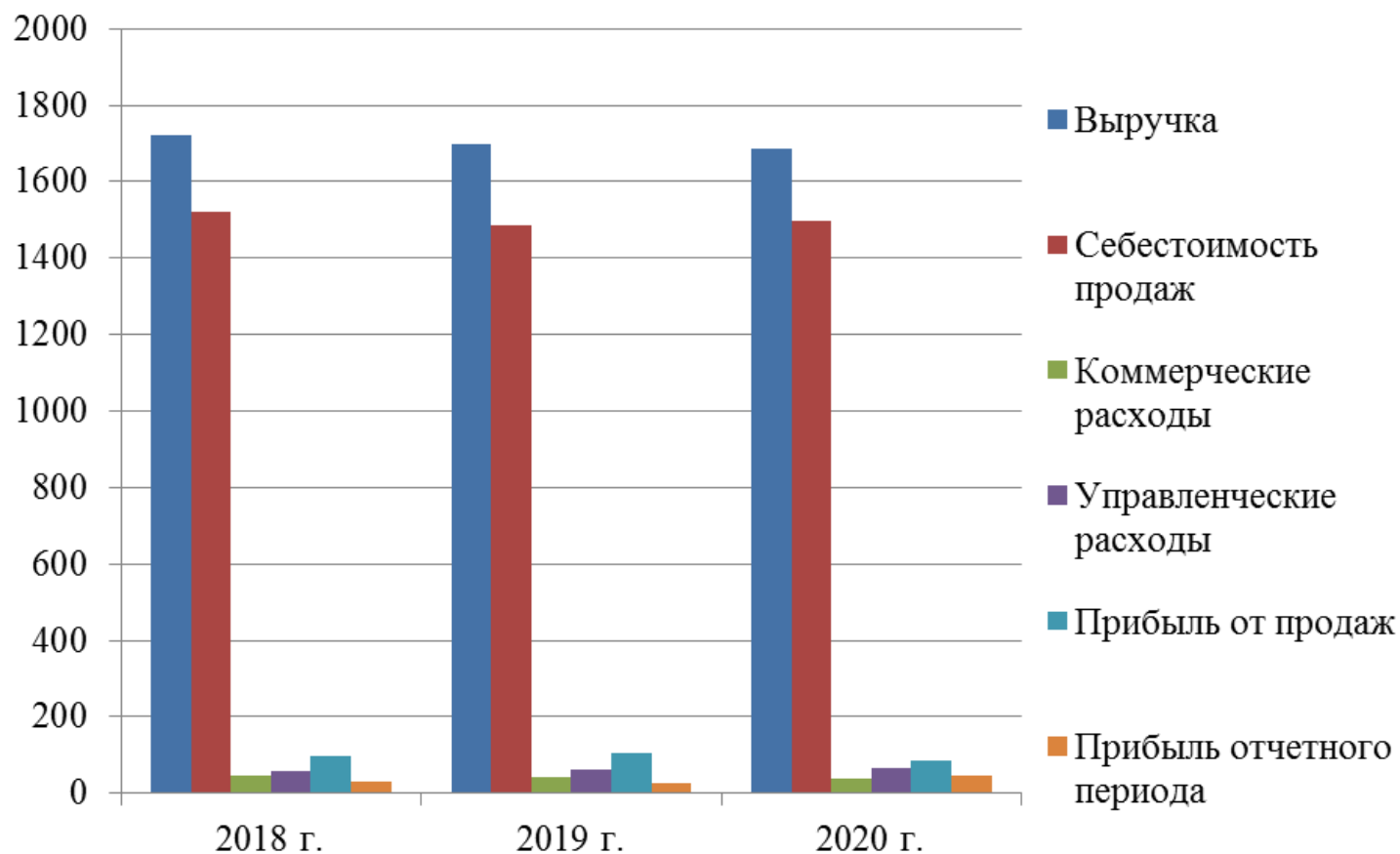


Рисунок 3. Динамика финансовых показателей ООО «Автосалон Ирбис»

Согласно расчетам, указанным в таблице 1, выручка предприятия в 2018 году имеет самый высокий показатель за период, затем снижается в 2019 году, и затем в 2020 году показатель снова растет, но все же остается ниже результатов предшествующих экономическому кризису лет. Аналогичная динамика наблюдается и по себестоимости продаж, но темп роста в 2020 году составляет 101 %, что говорит нам о возрастании данного показателя. Коммерческие расходы к концу периода постепенно уменьшаются. Управленческие расходы возрастают на протяжении всего периода. Чистая прибыль исследуемого периода сильно снижается за 2018 год, но в 2019 – 2020 гг. показатель уверенно растет.

Любая организация должна постоянно ставить перед собой новые цели. Достижимая максимальная цель является точкой отсчета всех целенаправленных действий.

Пути повышения эффективности деятельности предприятия зависят от многих показателей. А именно:

- контроль деятельности;
- развитая стратегия мониторинга и анализа всех шагов;
- система корректирующих действий, а также улучшение системы управления.

Для улучшения своей деятельности ООО «Автосалон Ирбис» ставит следующие текущие цели:

- Отслеживание негативных тенденций в развитии предприятия и их устранение.
- Эффективное управление ресурсами.

Ценностями ООО «Автосалон Ирбис» являются результативность и эффективность.

Основные цели деятельности ООО «Автосалон Ирбис»:

завоевание и удержание лидирующей позиции на рынке;

максимизация прибыли ООО «Автосалон Ирбис»;

обеспечение высокой конкурентоспособности.

Цель – максимизация прибыли – требует постоянного повышения эффективности деятельности предприятия.

Эффективность означает:

- высокую производительность труда во всех сферах деятельности ООО «Автосалон Ирбис»;
- постоянное увеличение объема продаж;
- оптимальное использование всех ресурсов;
- четкость и гибкость управления;
- точность и своевременность принятия решений;
- оперативность и точность исполнения поставленных задач.

Цель ООО «Автосалон Ирбис» – быть лидером – обуславливает активность организации.

Активность означает:

- увеличение темпов роста всех показателей деятельности;
- расширение сферы деятельности ООО «Автосалон Ирбис»;
- динамичное развитие ООО «Автосалон Ирбис»;
- освоение новых рынков;
- готовность к нововведениям;
- инициативность сотрудников;
- гибкое реагирование на изменение рыночной конъюнктуры.

Миссия ООО «Автосалон Ирбис» заключается в своевременном и бесперебойном обеспечении потребителей необходимыми услугами, с максимальным удовлетворением их потребностей.

Служба маркетинга – это структурное подразделение, целью которого является обеспечение маркетинговой поддержки деятельности предприятия. Далее, в таблице 2 будет представлена характеристика службы маркетинга ООО «Автосалон Ирбис»:

Таблица 2

Характеристика службы маркетинга

Цель	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотрудников
Осуществлять разработку маркетинговой политики	Использование современных методов и технологий анализа; стимулирование сбыта	Изучение, анализ и прогнозирование потребностей, спроса и рыночной ситуации	3 штатных + 1 внештатный
Репутация фирмы	Разработка стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью разнообразной рекламы	Разработка ценообразования и ценовой стратегии	

Повышение уровня прибыльности, финансовая стабильность	Соотношение спроса и предложения, потребительских качеств конкурирующей продукции	Планирование ассортимента услуг
Эффективность продвижения товара	Расчет наиболее экономичных показателей, использование современных технологий	Организация рационального продвижения
Повышение уровня НИОКР и инноваций	На основе анализа потребительских свойств продукции и прогнозирования потребительского спроса и рыночной конъюнктуры	Планирование, управление и контроль маркетинговой деятельности
Уровень сервиса и эффективность работы	Исследование основных факторов, формирующих динамику потребительского спроса; изучение мнения потребителей, подготовка предложений по повышению конкурентоспособности услуг	Формирование спроса и стимулирование сбыта

Служба маркетинга состоит из 3-х штатных специалистов: начальник службы маркетинга, менеджер по рекламе, специалист по маркетингу и 1 внештатного – рекламный агент.

Структура службы маркетинга представлена на рисунке 4.

предприятия. Далее, в таблице 3, будет представлена характеристика службы маркетинга ООО «АРГО»:

Таблица 6

Характеристика службы маркетинга

Цель	Решаемые задачи	Функции	Кол-во сотрудников
Осуществлять разработку маркетинговой политики	Использование современных методов и технологий анализа; стимулирование сбыта продукции	Изучение, анализ и прогнозирование потребностей, покупательского спроса и рыночной ситуации	4
Репутация фирмы	Разработка стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью разнообразной рекламы	Разработка ценообразования и ценовой стратегии	
Повышение уровня прибыльности, финансовая стабильность	Соотношение спроса и предложения на ассортимент товаров, потребительских качеств конкурирующей продукции	Планирование товарного ассортимента	
Эффективность продвижения товара	Расчёт наиболее экономичных показателей; использование современных технологий	Организация рационального товароведения	
Повышение уровня НИОКР и инноваций	На основе анализа потребительских свойств, производимой продукции и прогнозирования потребительского спроса и рыночной конъюнктуры	Планирование, управление и контроль маркетинговой деятельности	
	Исследование основных факторов формирования		

Структура службы маркетинга представлена на рисунке 6:

Каждый из специалистов выполняет ряд основных функций:

Начальник службы маркетинга: руководит службой маркетинга; участвует в разработке маркетинговой политики фирмы; координирует деятельность функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации.

Менеджер по рекламе: организует работу по рекламированию продукции; осуществляет взаимодействие с деловыми партнерами, консультантами, экспертами, с целью продвижения продукции на потребительском рынке; участвует в формировании рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности.

Специалист по маркетингу: содействует сбалансированному развитию производства; участвует в разработке маркетинговой и ценовой политики; обеспечивает конкурентоспособность продукции; осуществляет разработку мер по производству продукции, которые находят наибольший спрос и рынок сбыта; проводит анализ спроса и потребления, мотивации и колебаний в деятельности конкурентов.

Рисунок 4. Структура службы маркетинга ООО «Автосалон Ирбис»

Каждый из специалистов выполняет ряд основных функций:

- **Начальник службы маркетинга:** руководит службой маркетинга; участвует в разработке маркетинговой политики фирмы; координирует деятельность функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации.
- **Менеджер по рекламе:** организует работу по рекламированию продукции; осуществляет взаимодействие с деловыми партнерами, консультантами, экспертами, с целью продвижения продукции на потребительском рынке; участвует в формировании рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности.
- **Специалист по маркетингу:** содействует сбалансированному развитию производства; участвует в разработке маркетинговой и ценовой политики; обеспечивает конкурентоспособность продукции; осуществляет разработку мер по производству продукции, которые находят наибольший спрос и рынок сбыта; проводит анализ спроса и потребления, мотивации и колебаний в деятельности конкурентов.

Рекламный агент (работает по договору): осуществляет посредничество в представлении продукции; заключает договоры; взаимодействует с другими рекламными агентами по рекламе; предоставляет установленную отчетность; осуществляет выбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации.

2.2. SWOT-анализ и конкурентный анализ деятельности ООО «Автосалон Ирбис»

Внешняя среда организации – это комплексное воздействие всех факторов на ее деятельность. Способность организации лавировать между колебаниями внешней среды и есть залог ее успеха и успешного менеджмента.

Цель анализа внешней среды – это изучение всех существенных факторов окружающей среды, которые могут повлиять на деятельность компании.

Анализ внешней среды ООО «Автосалон Ирбис» по данным опроса сотрудников организации представлен в таблице 3.

По данным опроса сотрудников ООО «Автосалон Ирбис» выяснилось, что организация занимает уверенное положение на рынке, однако наличие значительного числа конкурентов, требует систематического анализа состояния и тенденций отрасли, а также изучения вкусов и запросов потребителей.

В условиях постоянной конкуренции ООО «Автосалон Ирбис» должно постоянно повышать свой потенциал для получения прибыли в будущем. Уровень конкурентоспособности организации (то есть его позиция на рынке) является интегральным показателем этого потенциала. Повышение потенциала подразумевает совершенствование деятельности организации. Основными критериями оценки потенциала являются: качество товаров; уровень цен; себестоимость; ассортимент; своевременность выполнения договорных обязательств; репутация и известность.

Таблица 3

Анализ внешней среды ООО «Автосалон Ирбис»

Возможные вопросы

Варианты ответа

Рынок

1.1. Хорошо ли фирма знает свой рынок?

Совсем не знает

Не знает

Приблизительно знает

* Хорошо знает

Очень хорошо

1.2. Каковы перспективы развития отрасли?

Падение более чем на 5%

Падение на 1–5%

Без изменений

* Рост на 1–5%

Рост на 5%

1.3. Как изменилась доля фирмы на рынке?

Уменьшилась на 3%

Уменьшилась на 1%

* Не изменилась

Увеличилась на 3%

Увеличилась

Конкуренты

2.1. Сколько у вас конкурентов?

>10

* 5-10

3-5

<3

Нет конкурентов

2.2. Оцените ваши конкурентные преимущества

Нет преимуществ

Незначительные

Умеренные

* Значительные

Весьма значительные

Потребители

3.1. Когда вы в последний раз выясняли отношение покупателей к вашему товару?

Никогда

Давно

Год назад

* В этом году

В прошлом месяце

3.2. Следите ли вы за социально-демографическими изменениями в обществе?

Нет

Время от времени

*Имеем приблизительные представления

Отслеживаем

Внимательно следим

Сбыт

4.1. Какова возможность фирмы определять вероятный объем продаж?

Очень слабая Слабая

Умеренная

*Хорошая

Очень хорошая

4.2. Каковы сезонные колебания в отрасли?

Весьма значительные
Значительные

Умеренные

Небольшие

*Незначительные колебания

4.3. Каковы долгосрочные колебания спроса?

Весьма значительные
Значительные

Умеренные

Небольшие

*Незначительные колебания

4.4. Знает ли фирма, как большинство покупателей получает информацию о товаре?

Нет

Немного знает

Приблизительно знает

*Хорошо знает

Очень хорошо знает

Общие тенденции

5.1. Какое влияние могут оказать изменения в обществе на деятельность в компании:

- политические;	Весьма значительные	Значительные	Умеренные	Незначительные	* Нет изменений
- экономические;	Весьма значительные	Значительные	* Умеренные	Незначительные	Нет изменений
- законодательные;	Весьма значительные	Значительные	* Умеренные	Незначительные	Нет изменений
- технологические	Весьма значительные	Значительные	* Умеренные	Незначительные	Нет изменений

Определим уровень рейтинговой оценки конкурентоспособности организаций данного рыночного сегмента в соответствии с показателями: очень низкого, низкого, среднего, высокого и очень высокого уровня. Сравнительная характеристика компаний-конкурентов, а также преимущества и недостатки ООО «Автосалон Ирбис» перед конкурентами представлены в таблице 4.

Таблица 4

Анализ сильных и слабых сторон ООО «Автосалон Ирбис» и основных конкурентов

Критерий	ООО «Автосалон Ирбис»	ООО «Агат»	ООО «АвтоВиразж»
----------	-----------------------	------------	------------------

оценка	балл	оценка	балл	оценка	балл	
1	2	3	4	5	6	7
Финансовое состояние организации	Среднее	3	Высокое	4	Высокое	4
Уровень квалификации персонала	Высокий	5	Высокий	4	Высокий	4
Качество услуг	Высокое	4	Высокое	4	Высокое	4
Уровень цен	Средний	3	Средний	3	Средний	3
Себестоимость	Средняя	3	Средняя	3	Средняя	3
Ассортимент услуг	Средний	3	Высокий	4	Средний	3
Своевременность выполнения договорных обязательств	Высокая	4	Высокая	4	Высокая	4
Репутация, известность	Высокая	4	Высокая	4	Высокая	4
Баллы	29		30		29	

1 балл – «крайне удовлетворительно»;

2 балла – «неудовлетворительно»;

3 балла – «в районе предельно допустимого значения»;

4 балла – «удовлетворительно»;

5 баллов – «хорошо».

Конкурентная характеристика ООО «Автосалон Ирбис» приведена на рисунке 5.

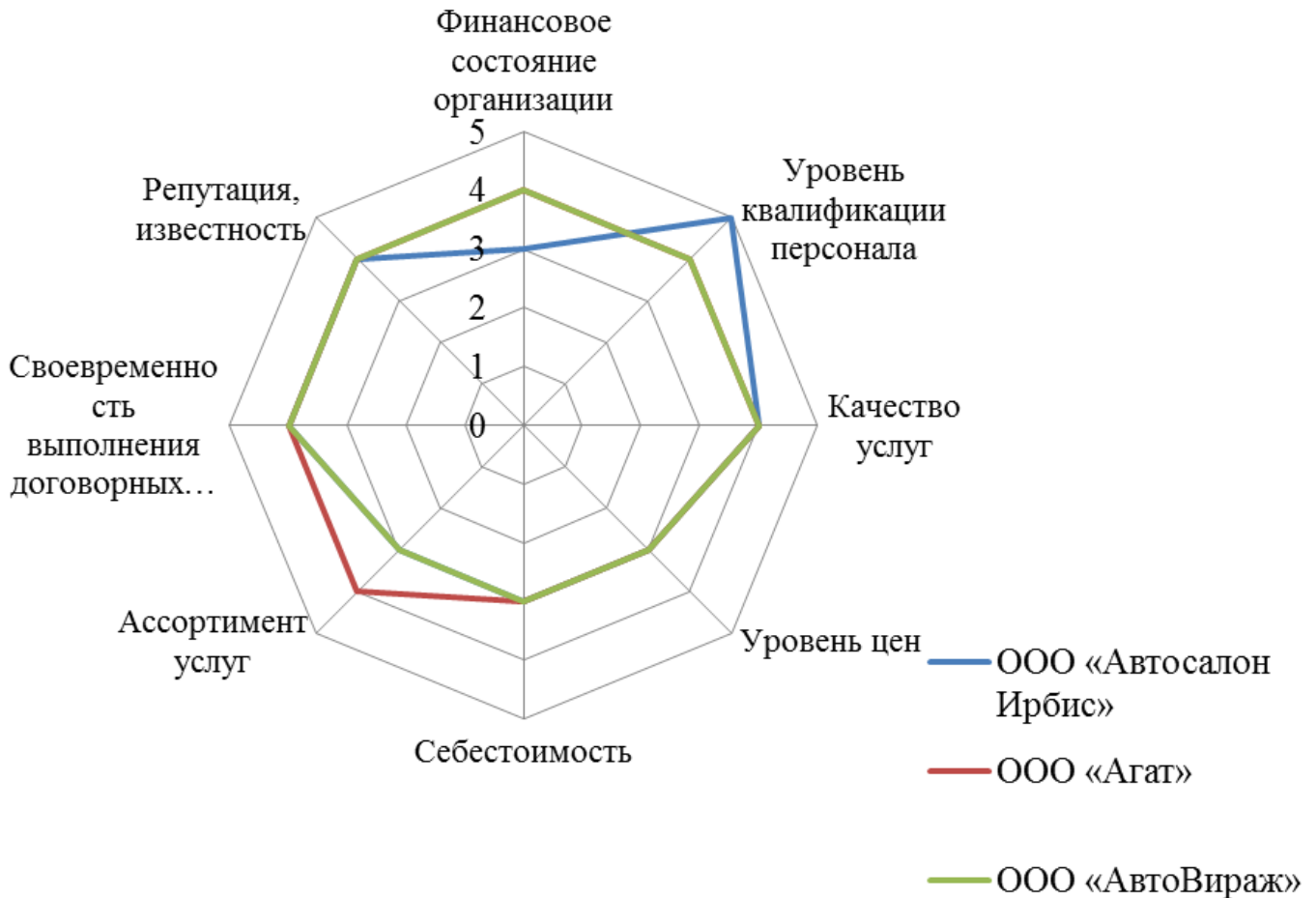


Рисунок 5. Конкурентная характеристика ООО «Автосалон Ирбис» и его основных конкурентов

Сильная конкуренция заставляет ООО «Автосалон Ирбис» завоевывать авторитет и искать рыночную нишу. В соответствии с конкурентной характеристикой основными преимуществами ООО «Автосалон Ирбис» являются: уровень квалификации персонала, репутация организации, качество услуг и своевременность выполнения договорных обязательств.

Характеристика ООО «Автосалон Ирбис» и конкурентов по доле рынка и темпам роста организации представлена в таблице 5.

Таблица 5

Характеристика ООО «Автосалон Ирбис» и конкурентов по доле рынка и темпам роста организации

Конкурененты Доля рынка, % Темп роста, %

ООО «Автосалон Ирбис» 31,0 35,0

ООО «Агат» 50,0 33,0

ООО «АвтоВиразж» 19,0 22,0

Карта конкурентов характеризует тех игроков рынка, которые являются ведущими компаниями и определяют правила игры в отрасли (рисунок 7).

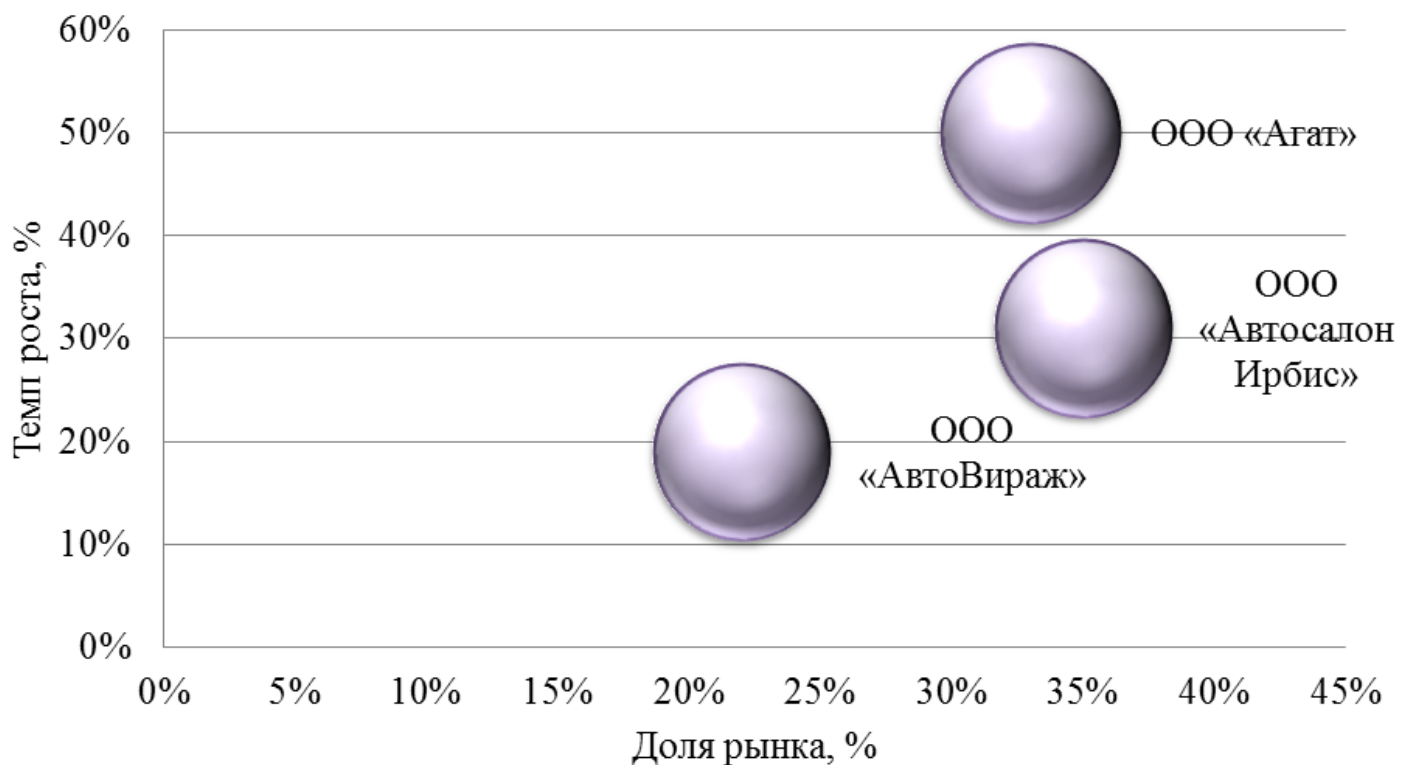


Рисунок 6. Стратегическая карта конкурентов

Сравнение деятельности ООО «Автосалон Ирбис» с деятельностью основного конкурента ООО «Агат» представлено в таблице 6.

Сопоставляя параметры опережения и отставания ООО «Автосалон Ирбис» от ООО «Агат», можно выявить такие позитивные моменты, как: позиция товара на рынке, организация сбыта, возможности для расширения производственных мощностей,

Каков уровень развития техники?

Какие возможности имеются для расширения производственных мощностей?

Как используются производственные мощности?

Каково оснащение мощностей?

Проводит ли предприятие политику захвата рынка и утверждения на нем?

Готовность к риску.

Как классифицируется исследовательский персонал?

Какими лицензиями и патентами располагает предприятие?

Каковы возможности обеспечения сырьем?

Как определяется доля собственного капитала?

Насколько сильны финансовые возможности?

Как оценивается структура затрат?

Как оценивается менеджмент?

Как оценивается климат на предприятии?

Какой уровень мышления преобладает на предприятии?

Каков имидж фирмы:

- на рынке поставщиков
- на рынке ссудного капитала
- на рынке труда?

Насколько динамично предприятие?

Какова оценка стиля руководства?

Каковы социальные условия на предприятии?

Как оценить совершенствование знаний сотрудников?

Для определения сильных и слабых сторон ООО «Автосалон Ирбис», проведем SWOT-анализ, который в свою очередь используется как общий инструмент на предварительных стадиях принятия решений и предшествует перспективному планированию (таблица 7).

Таблица 7

SWOT-анализ ООО «Автосалон Ирбис»

Потенциальные внутренние сильные стороны (S):

Потенциальные внутренние слабости(W):

1.Репутация ООО «Автосалон Ирбис»

2.Квалификация руководства

3.Удобное месторасположение

Потенциальные внешние благоприятные возможности (О):

1.Возможности обслуживания дополнительных групп потребителей

2.Расширение диапазона возможных услуг

3.Большая доступность ресурсов

1.Негибкая ценовая политика

2.Отсутствие анализа информации о потребителях

3.Отсутствие гибкости управления

Потенциальные внешние угрозы (Т):

1.Ожесточение конкуренции

2.Чувствительность к нестабильности внешних условий

3.Кризисные явления в экономике, санкции

Проведенный SWOT-анализ выявил, что сильные и слабые стороны внутренней и внешней среды ООО «Автосалон Ирбис» уравновешены.

2.3. Обоснование необходимости повышения конкурентоспособности предприятия

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения конкурентной позиции. Анализ КФУ ООО «Автосалон Ирбис» приведен в таблице 9.

Таблица 9

Ключевые факторы успеха конкурентной позиции ООО «Автосалон Ирбис»

№	Наименование фактора	вес U_i	ООО «Автосалон Ирбис»	ООО «Агат»	ООО «АвтоВира
---	----------------------	-----------	-----------------------	------------	---------------

Экспертная	Вертикальная	Экспертная	Вертикальная	Экспертная	Взвешенная	Экспертная	Вертикальная	Экспертная	Взвешенная
1	Цена	0,2	4	0,8	3	0,6	5	1,0	3,0
2	Качество	0,5		1,36		1,43		1,17	
	Состояние								
2.1	основных фондов	0,1	4	0,4	5	0,5	3	0,3	1,5
	Использование								
2.2	современных технологий	0,09	4	0,36	5	0,45	3	0,27	1,35
2.3	Компетентность персонала	0,12	5	0,6	4	0,48	5	0,6	2,4
3	Свойства продукции	0,3		1,3		1,4		0,9	
	Широта ассортимента								
3.1	Широта ассортимента	0,2	4	0,8	5	1,0	3	0,6	3,0
3.2	Репутация компании	0,1	5	0,5	4	0,4	3	0,3	1,2
	Всего	1		3,46		3,43		3,07	

На основании проведенного SWOT-анализа и анализа ключевых факторов успеха можно сделать следующие выводы:

Постановка маркетинговой стратегии и сбытовой политики в сочетании с хорошей репутацией, качеством обслуживания и эффективным продвижением позволит увеличить объем продаж, что в свою очередь, повлечет за собой снижение постоянных издержек и уменьшит общую себестоимость единицы продукции (так называемый эффект масштаба) и обеспечит получение запланированной прибыли.

Заключение

Для того чтобы предприятие было конкурентоспособным и прибыльным в постоянно изменяющихся условиях, необходимо учитывать как внутренние условия, так и внешние воздействия. Это возможно только в том случае, если стратегическое управление объединяет все трудовые, организационные и предпринимательские стратегии в единое целое. Именно объединение линии поведения во всех этих сферах позволяет своевременно и оптимально реагировать на внешние факторы и предсказывать их влияние на производство.

ООО «Автосалон Ирбис» является коммерческой организацией и строит свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства Российской Федерации. Организация специализируется на торговле легковыми автомобилями и грузовыми автомобилями малой грузоподъемности. Целью деятельности Общества является удовлетворение общественных потребностей, насыщение рынка и извлечение прибыли.

Исходя из анализа элементов 4P, маркетинговая стратегия ООО «Автосалон Ирбис» должна включать ключевые факторы маркетинга. Маркетинговый план должен определять пути оптимального использования ресурсов предприятия для удовлетворения нужд рынка.

На основании проведённого SWOT-анализа было определено:

- Сильные стороны внутренней и внешней среды ООО «Автосалон Ирбис» в совокупности перевешивают слабые стороны.
- Постановка маркетинговой стратегии и сбытовой политики в сочетании с хорошей репутацией, качеством продукции и эффективным продвижением позволит увеличить объём продаж, что, в свою очередь, обеспечит получение запланированной прибыли.

Стратегический анализ деятельности ООО «Автосалон Ирбис» показал, что оно достаточно хорошо ориентируется в своем рыночном сегменте, однако следует уделить больше внимания изучению запросов клиентов и модификации услуг в соответствии с ними.

ООО «Автосалон Ирбис» необходимо думать о будущем и разрабатывать долгосрочную стратегию, которая позволила бы оперативно реагировать на меняющиеся условия рынка. Компания должна найти свой стиль работы, наилучшим образом учитывающий специфику условий, возможностей, целей и ресурсов.

Исследование внешней и внутренней среды ООО «Автосалон Ирбис» и анализ конкурентных сил определили основные задачи организации:

1. Уверенно закрепиться на рынке, для чего необходимы инвестиции в имидж, накопление информации о рынке и потребителях выбранных сегментов.
2. Повысить конкурентоспособность путем внедрения передовых технологий; повышения квалификации работников; рационального использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов.

Таким образом, генеральная цель ООО «Автосалон Ирбис» - лидирующее положение на рынке.

Список использованных источников

1. Армстронг Г., Котлер Ф. Введение в маркетинг, 8-е издание.; Пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2016. - 832 с.
2. Бланк И.А. Управление финансовыми ресурсами – М.: Омега-Л: Эльга, 2015. - 111 с.
3. Грибов В.Д., Грузинов В.П. Экономика предприятия: Учебное пособие + Практикум. М.: Финансы и статистика, 2015. – 433 с.
4. Гусева М.Н. Конкурентоспособность строительных организаций Учебное пособие. М.: ГУУ, 2016. – 289 с.
5. Дафт Р. Л. Менеджмент: [перевод с англ.] / Л. Дафт. – Санкт-Петербург: Питер Пресс, 2015. – 863 с.
6. Дурович А.П. Маркетинг в туризме. Учебное пособие. - Минск: Новое знание, 2016. - 496 с.
7. Кабушкин Н. Л. Основы менеджмента. – Минск: Новое знание, 2015. – 336 с.

8. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов-н-Дону: Феникс, 2017. – 452 с.
9. Ковалев В.В., Финансы организаций (предприятий). Учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям «Финансы и кредит», «Бухгалтерский учет и аудит», «Мировая экономика», «Налоги и налогообложение» - М.: Проспект, 2015. – 350 с.
10. Королькова Е. М.. Организация маркетинга на предприятии: Учеб. пособие. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. - 148 с.
11. Крылов Э.И. Анализ финансового состояния предприятия с его инвестиционной привлекательностью: учебное пособие/ Э.И. Крылов, В.М. Власова, М.Г. Егорова. – М.: Финансы и статистика, 2016. – 250с.
12. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб.пособие / М-во общ. и проф. образования РФ. М.: ИНФРА-М, 2015. – 312 с.
13. Мильнер Б.З. Теория организации. Учебное пособие М. Инфра-М., 2016. – 797 с.
14. Мухин В.И. Исследование систем управления / В.И. Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2016. – 384 с.
15. Пригожин А.И. Дезорганизация: Причины, виды, преодоление. – М.:Альпина Бизнес Букс, 2016. – 320 с.