

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Функционирование предприятий невозможно само по себе без учета деятельности конкурентов, являющихся звеньями одной цепи – экономики. Жизнь в конкурентной среде является незаменимым фактором, определяющим само право организации на существование. Сама конкурентная борьба позволяет выделить из множества организаций незаменимых лидеров, способных производить действительно качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением. Именно поэтому так важно изучать конкурентов и, исходя из этого, принимать обоснованные решения в пользу повышения конкурентоспособности отдельной организации.

Конкуренция имеет как положительные, так и отрицательные стороны одновременно:

- 1) способствует развитию научно-технического прогресса, постоянно вынуждая производителей применять лучшие технологии, рационально использовать ресурсы. В ходе ее вымывают экономически неэффективное производство, устаревшее оборудование, некачественные товары;
- 2) он чувствителен к изменениям спроса, приводит к удешевлению издержек производства, тормозит рост цен, а в ряде случаев и к их снижению;
- 3) в определенной степени выравнивает норму прибыли на капитал и уровень заработной платы во всех отраслях народного хозяйства.

К числу негативных аспектов можно отнести:

- 1) придает бизнесу определенную нестабильность, создает условия для безработицы, инфляции и банкротства;
- 2) ведет к дифференциации доходов и создает условия для их несправедливого распределения;
- 3) его следствием может быть перепроизводство товаров, а не перегрузка мощностей в периоды спадов производства.

Контроль над конкурентами, при грамотном подходе и быстрых и правильных действиях со стороны руководства организации, позволит удовлетворить конкретные потребности потребителя раньше и лучше других.

Только выявив слабые и сильные стороны конкурентов, можно правильно оценить их потенциал, цели и стратегии, что позволит в дальнейшем стратегически точно ориентироваться на то направление, где конкурент слабее. И это будет правильным способом расширения собственных конкурентных преимуществ.

Конкурентоспособность - это сложное и универсальное понятие, включающее в себя такие составляющие деятельности предприятия, как продукт (услуга) и его основные характеристики: качество, актуальность, технология производства, доступность для конечных потребителей. Многомерность данного понятия определяется соответствием товаров и услуг, производимых организацией, требованиям рынка и конкретно потребителей не только по таким факторам, как качество, технико-экономические и эстетические характеристики, но и в силу важности коммерческих характеристик и условий реализации, таких как цена, сроки поставки, каналы сбыта, Реклама, Сервис.

Успех компании определяется способностью предлагать товары и услуги, которые наилучшим образом отвечают потребностям рынка и потребителей. Поэтому важно уделять пристальное внимание такому значимому аспекту деятельности предприятия, как конкурентоспособность.

Актуальность темы заключается в том, что все предприятия и организации в той или иной степени сталкиваются с такой проблемой, как конкуренция, поэтому для того, чтобы выжить в таких условиях, а также развиваться, необходимо анализировать текущую ситуацию на рынке, а также принимать решения о мерах по повышению конкурентоспособности.

В качестве объекта исследования была выбрана компания – ООО "Выбор", занимающаяся недвижимостью.

Предметом исследования является конкурентоспособность предприятия.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности

Конкуренция является исходной категорией, характеризующей сущность рыночной экономики. Существует несколько определений этого понятия. Вот некоторые из них:

1. Конкуренция - конкурентоспособность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают способность каждого из них в одностороннем порядке влиять на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке. [13, С. 92]

Соответственно, конкуренция на рынке финансовых услуг - это конкуренция между финансовыми институтами, при которой их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них в одностороннем порядке влиять на общие условия предоставления финансовых услуг на рынке финансовых услуг.

Это определение конкуренции предполагает, что участники рынка являются только экономическими субъектами; конкуренция присуща только совершенному рынку. Ни то, ни другое не оправдано, поскольку: наиболее важную роль в конкуренции играет рынок потребительских товаров, где различные социальные группы населения являются активными участниками рынка на стороне покупателей; наиболее интенсивная конкуренция фактически имеет место в достаточно "широкой" олигополии.

2. Конкуренция - это борьба фирм за ограниченный объем эффективного потребительского спроса, проводимая фирмами в доступных им сегментах рынка. [6, с. 103]

Это определение предполагает только конкуренцию продавцов, которая имеет место в условиях олигополии в развитой рыночной экономике.

3. Конкуренция является центром притяжения всей системы рыночной экономики. Продавцы и покупатели конкурируют друг с другом для достижения своих целей за счет конкурентов. Цена, установленная в ходе конкуренции, выполняет функцию регулирования спроса и предложения. В процессе конкуренции на рынке заключаются сделки и меняются доли рынка. [19, С. 216]

В этом неформальном определении понятие конкуренции раскрывается более содержательно, поскольку оно предполагает как совершенный, так и несовершенный рынок и содержит указания на природу конкуренции между участниками рынка, цели и функции конкуренции. Многофакторность конкуренции. Конкуренция-это многофакторная категория. Интенсивность конкуренции зависит прежде всего от: модели (качества) рынка (совершенного или несовершенного рынка); формы рынка по количественному распределению участников на стороне спроса и предложения; этапы жизненного цикла представленных на рынке товаров; мотивы конкуренции, которыми руководствуются продавцы и покупатели; тип реакции бизнеса на изменения на рынке; степень вмешательства государства в производимые на рынке экономические процессы.

Именно конкуренция:

- оживляет рынок
- заставляет предприятия и поставщиков ресурсов адекватно удовлетворять потребности потребителей;
- заставляет вхождение в ту или иную отрасль новых фирм расширять производство и снижать цену продукта до уровня, соответствующего издержкам производства;
- вынуждает фирмы переходить на наиболее эффективные технологии производства;
- создает условия, способствующие техническому и социальному прогрессу. [4, С. 16-17]

Борьба за экономическое выживание и процветание - это закон рынка. Конкуренция (как и ее противоположность - монополия) может существовать только при определенном состоянии рынка. Различные виды конкуренции (и монополии) зависят от определенных показателей состояния рынка. Существуют рынки совершенной и несовершенной конкуренции. Рынок совершенной конкуренции должен удовлетворять следующим условиям:

- существует множество производителей (продавцов), каждый из которых невелик относительно рынка в целом;
- рынок характеризуется однородностью продукции, т. е. продукция по своим характеристикам должна быть существенно однородной;

- покупатели должны быть хорошо информированы о предложении рынка;
- должен быть обеспечен свободный вход и выход на рынок, т. е. не должно быть никаких рыночных барьеров;
- производители и потребители имеют возможность формировать самостоятельные решения.

Очевидно, что в реальных условиях практически отсутствуют рынки свободной конкуренции, поскольку на реальных рынках все эти условия в подавляющем большинстве случаев не выполняются. Как правило, как производители, так и торговцы влияют на рыночную цену, объем выпускаемой продукции, вступают в публичный и негласный сговор для контроля рыночной ситуации; государство ограничивает доступ на рынок иностранных производителей. По этим причинам подавляющее большинство рынков являются рынками несовершенной конкуренции.

Чистая монополия характеризует рынок одного продавца (государственной организации, частной регулируемой или нерегулируемой государством организации), который не имеет близких заменителей.

Цена устанавливается по-разному в каждом конкретном случае, например, государственная монополия может устанавливать цены ниже себестоимости продукции, которая важна для бедных потребителей, а нерегулируемая организация может устанавливать чрезвычайно высокие цены.

Деятельность чистых или почти чистых монополистов (например, РАО ЕЭС России) обычно регулируется государством. В этом случае государство стремится обеспечить справедливые цены как для производителей, так и для потребителей. В отсутствие государственного регулирования цен монополисты при установлении цен будут стараться извлечь для себя максимальную выгоду. Негативные последствия чистой монополии проявляются в том, что у предприятия-монополиста отсутствуют необходимые внешние стимулы для развития, конкурентное давление, которое заставило бы его совершенствовать технологии, обновлять производство, повышать качество продукции. Олигополистическая конкуренция возникает, когда отрасль оперирует несколькими, обычно крупными, организациями и делится на чистые и дифференцированные олигополии. В первом случае производится и реализуется недифференцированная продукция, например нефть, газ, металлы; во втором случае - дифференцированная продукция, например автомобили. Олигополистические организации проводят неценовую конкуренцию. Олигополия

характеризуется следующими особенностями:

- Продавцы (покупатели) являются крупными экономическими агентами;
- Небольшое количество продавцов;
- Существуют значительные барьеры для въезда и выезда;
- Прибыль экономических агентов в долгосрочной перспективе отличается от нуля;
- Продаваемые товары могут быть как дифференцированными, так и однородными.

Чистая конкуренция возникает тогда, когда большое количество фирм производит и продает массовую продукцию с однородными свойствами, например, зерно, масло, сахар и др. в условиях чистой конкуренции преимущества в конкурентной борьбе обеспечиваются, прежде всего, созданием надежной, стабильной репутации организации, эффективной системы продаж и обслуживания, проведением активных кампаний по продвижению продукции. Поскольку в данном случае существует множество производителей (продавцов) товаров, которые практически одинаковы, повышать цену выше уровня преобладающей рыночной цены нет смысла. С другой стороны, нет необходимости и снижать цены, поскольку фирма уже может продавать все, что может произвести. Для чистой конкуренции характерно:

- Наличие большого количества экономических агентов, продавцов и покупателей;
- Однородность реализуемой продукции;
- Никто из продавцов или покупателей не в состоянии повлиять на рыночную цену.

Монополистическая конкуренция. В этом случае фирмы продают дифференцированные версии одного и того же базового продукта. Это связано с наличием в его предложении элементов, которые крайне важны для некоторых потребителей. С другой стороны, поскольку продукты дифференцированы, фирма может снизить цены, но не будет переманивать покупателей у всех конкурентов. В условиях монополистической конкуренции, например, работают аптеки, рестораны, производители многих потребительских товаров. Монополистическая конкуренция характеризуется следующими признаками:

- Продавцы конкурируют, предлагая дифференцированный продукт на рынке, куда могут войти новые продавцы;

- Тип такого отраслевого рынка позволяет продавцам осуществлять некоторый контроль над ценой продажи;
- На этом рынке существует относительно большое количество продавцов, каждый из которых удовлетворяет небольшую долю рыночного спроса на общий вид товаров, продаваемых фирмой и ее конкурентами. [6, с. 16]

Единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями является потребитель. Он голосует со своим кошельком, выбирая продукт, который подходит ему лучше всего. На рынке развивается конкурентная борьба между фирмами, которые производят или продают аналогичную продукцию (с аналогичными свойствами) одним и тем же категориям покупателей. Конкуренция - это совокупность действий компании, направленных на достижение конкурентного преимущества, завоевание прочных позиций на рынке и вытеснение конкурента. Факторы, влияющие на конкуренцию:

- 1) размер рынка - чем больше, тем сильнее конкуренты;
- 2) скорость роста рынка - быстрый рост облегчает проникновение на рынок;
- 3) Мощность - избыток мощности приводит к падению цен;
- 4) барьеры входа или выхода с рынка защищают позиции фирмы, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения неконкурентоспособных новичков;
- 5) Цена;
- 6) уровень стандартизации товаров - покупатели имеют преимущество, так как им легко переключаться с одного товара на другой;
- 7) мобильные технологические модули;
- 8) требования к размеру необходимых капитальных вложений - жесткие требования повышают риск, создают дополнительные барьеры для входа и выхода;
- 9) вертикальная интеграция повышает требования к капиталу, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и издержках производства интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм;
- 10) эффект масштаба - увеличение доли рынка, необходимой для достижения конкурентоспособности продукции;

11) быстрое обновление ассортимента продукции.

Формы конкуренции зависят от преобладающих условий, времени и места, но суть ее всегда одна и та же: захватить более чем у конкурента долю рынка или, по возможности, вытеснить его с рынка. Целью конкуренции является достижение конкурентного преимущества, т. е. занять более сильную конкурентную позицию на рынке. Конкурентная позиция - сравнительная характеристика основных рыночных параметров предприятия и его продукта относительно конкурента. [4, С. 277-279]

Конкурентоспособность объекта - это состояние, характеризующее реальную или потенциальную способность выполнять свои функциональные обязанности в условиях возможного противостояния соперников. Это определение является наиболее общим, применимым без исключения ко всем объектам характеристики. Практика показывает, что финансовое благополучие чаще всего достигается предприятиями с более высоким конкурентным потенциалом. Под конкурентным потенциалом предприятия понимается как реальная, так и потенциальная способность предприятия разрабатывать, производить, продавать и обслуживать в определенных сегментах рынка конкурентоспособную продукцию, т. е. продукцию, превосходящую по качественным и ценовым параметрам аналоги и пользующуюся более высоким приоритетным спросом у потребителей. Высокая конкурентоспособность предприятия обусловлена наличием следующих трех признаков:

1. потребители довольны и готовы перекупить продукцию этой компании (потребители возвращаются, а товар нет);
2. компании, акционеры и партнеры не имеют претензий к компании;
3. сотрудники гордятся своим участием в деятельности компании, а посторонние считают за честь работать в этой компании.

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией необходимо:

- обеспечение конкурентоспособности продукции в целевых сегментах рынка. Под конкурентоспособностью товара понимается свойство оцениваемого потребителем объекта превосходить в определенный момент времени по качественным и ценовым характеристикам аналоги в определенном сегменте рынка без ущерба для производителя.

- поднять конкурентоспособный потенциал предприятия, а значит и его подразделений, до уровня мировых производителей в отрасли.[20, с 36]

1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или способные оказать влияние на ее функционирование. Экологический анализ - это процесс, с помощью которого можно отслеживать внешние факторы для организации с целью выявления возможностей и угроз для фирмы. Это дает организации время для предвидения возможностей, время для планирования непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения о возможных угрозах и время для разработки стратегий, которые могут превратить прошлые угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно разделить на семь компонентов.[12, с. 56]

1) экономические факторы.

Изучение экономической составляющей макросреды позволяет понять, как формируются и распределяются ресурсы. Она предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, инфляция, безработица и др. Каждый из этих факторов может представлять для фирмы либо угрозу, либо новую возможность. То, что одна организация рассматривает как экономическую угрозу, другая - как возможность.

2) политические факторы.

Политическая составляющая внешней среды должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь четкое представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено осуществлять свою политику. Изучение политической ситуации включает в себя выяснение: какие программы реализуются различными партиями, какое отношение правительство имеет по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны и т.д.

3) рыночные факторы.

Нестабильная рыночная среда-это область постоянной рыночной озабоченности для организации. Анализ рыночной среды включает в себя множество факторов, которые могут оказывать непосредственное влияние на успех и неудачи организации. К таким факторам относятся: изменение демографических условий, жизненных циклов различных товаров или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов и уровень конкуренции в отрасли. В целом анализ различных рыночных факторов позволяет менеджменту уточнить свою стратегию и укрепить позиции фирмы по отношению к конкурентам.

4) технологические факторы.

Анализ технологии позволяет оперативно выявлять те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для совершенствования выпускаемой продукции и для модернизации технологии производства и маркетинга.

5) международные факторы.

Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний работают на международном рынке. Руководство должно постоянно отслеживать, оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникать из-за легкости доступа к сырьевым ресурсам, деятельности иностранных картелей, изменений валютных курсов и политических решений в странах, выступающих в качестве инвестиционных площадок или рынков. Общекорпоративная стратегия или государственная политика в других странах могут предполагать усилия по защите или расширению компании или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может заключаться в укреплении внутреннего рынка, поиске государственной защиты от иностранных конкурентов или расширении международной деятельности для противодействия стратегиям других компаний.

6) факторы конкуренции.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды для обеспечения своего существования, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное исследование направлено на выявление слабых и сильных сторон конкурентов и на основе этого выстраивание их конкурентной стратегии.

7) факторы социального поведения.

Эти факторы включают изменение ожиданий, установок и нравов общества. К числу важных факторов в настоящее время относятся преобладающие в обществе настроения в отношении предпринимательства, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения в социальных установках руководителей и потребительских движениях. Часто именно социальный фактор создает самые большие проблемы для организации. Под внутренней средой понимается экономический организм фирмы, включающий механизм управления, направленный на оптимизацию научно-технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда содержит потенциал, который позволяет организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в течение определенного периода времени. Внутренняя среда имеет несколько разделов, каждый из которых включает в себя совокупность ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет потенциал и возможности, которыми обладает организация.[16, С. 36] кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие руководителей и работников; найм, обучение и продвижение персонала; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между сотрудниками и др. Организационный срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и обязанностей; иерархию подчиненности. Производственный участок включает в себя производство продукции, снабжение и управление складами; техническое обслуживание технологического парка; научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы. Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования ; стратегия продвижения продукции на рынке; выбор рынков сбыта и систем сбыта. 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. д. Внутренняя среда представляется полностью пронизанной организационной культурой, которая, как и вышеприведенные разделы, должна подвергаться наиболее серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает как сильная, устойчивая структура, выживающая в конкурентной борьбе. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, мешая ей успешно развиваться. Особое значение анализа организационной структуры для

стратегического управления заключается в том, что он не только определяет взаимоотношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация выстраивает свое взаимодействие с внешней средой, как она относится к своим клиентам, какие методы выбирает для конкуренции. Поскольку организационная культура не имеет явного проявления, ее трудно изучать.

2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ВЫБОР»

2.1 Общая характеристика ООО «Выбор»

Общество с ограниченной ответственностью «Выбор» (далее – ООО «Выбор») было создано 18 мая 2004 года. Юридический адрес предприятия: 142800, Московская область, г.Ступино, ул.Андропова, д.48.

ООО «Выбор», являясь юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество, которым оно отвечает по своим обязательствам. Предприятие может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, а также нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Общество также имеет расчетный счет в банке, круглую печать со своим наименованием, штампы, бланки и другие реквизиты.

Учредителями ООО «Выбор» являются физические лица, из вкладов которых образован уставный капитал предприятия.

Основными внутренними документами, регулирующими деятельность ООО «Выбор», являются Устав предприятия, Учредительный договор.

Устав ООО «Выбор» утвержден в соответствии с действующим российским законодательством решением Общего собрания учредителей-участников Общества. Устав общества состоит из следующих разделов:

1. Общие положения.
2. Права участников общества.

3. Предмет, задачи и цели общества.
4. Общие собрания участников.
5. Обязанности участников общества.
6. Исполнительный орган общества.
7. Выход участников из общества.

Высший орган управления общества - общее собрание его участников.

Исполнительным органом является директор, избранный общим собранием; он же осуществляет организацию документооборота. Главная задача фирмы «Выбор» - это получение максимальной прибыли на вложенный капитал путем осуществления сделок с недвижимостью, и других видов деятельности, не противоречащих действующему законодательству.

- Основным видом деятельности предприятия являются сделки с недвижимостью.

В настоящее время численность сотрудников составляет 8 человек. Текучесть кадров в ООО " Выбор " не превышает 13%, (отношение количества уволенных работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала), что является достаточно хорошим показателем для данного предприятия и свидетельствует о здоровом социально-психологическом климате и благоприятных условиях труда, созданных руководством для персонала организации. Организационная структура ООО «Выбор» представлена на рисунке 1.

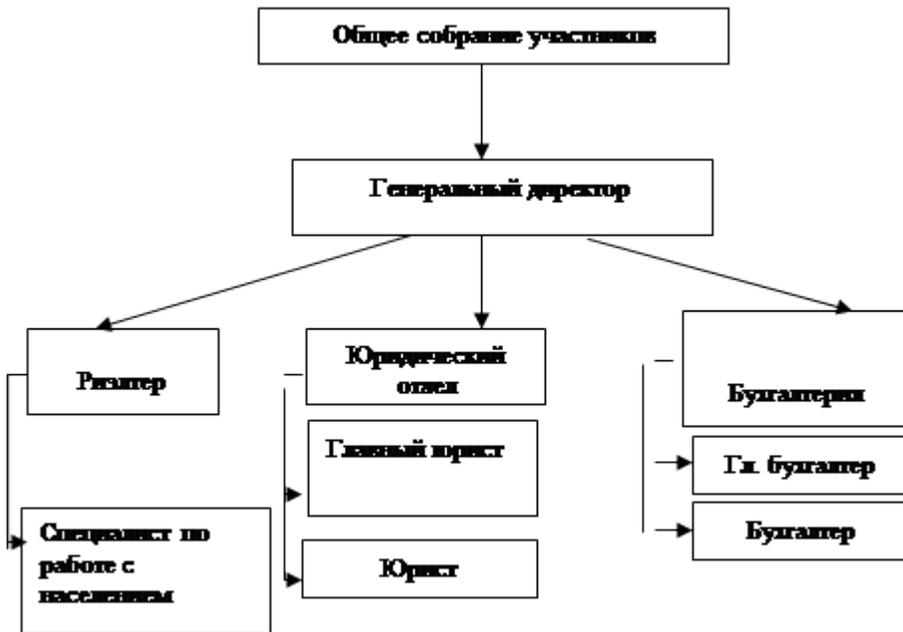


Рисунок 1 - Организационная структура ООО «Выбор»

Структура организации линейно-функциональная, так как каждое подразделение в организации выполняет определенные функции на основе должностных инструкций, разработанных в зависимости от выполняемой работы и внутренних документов организации (внутренних трудовых правил и других локальных нормативных актов). Это позволяет эффективно распределять функции в соответствии с характером деятельности предприятия. Преимущества организационной структуры ООО " Выбор»

- углубленная подготовка решений и планов, связанных со специализацией сотрудников;
- освобождение руководителя ООО от анализа и решения оперативных задач. В его обязанности входит контроль за работой предприятия, т. е. он должен контролировать работу персонала (соблюдение правил внутреннего трудового распорядка, выполнение функций), исправность оборудования (соответствующие указания работникам), достаточный ассортимент;
- возможность привлечения специалиста для работы с населением.

Недостатки организационной структуры ООО " Выбор»

- отсутствие тесных связей между структурными подразделениями;

- ответственность четко не определена,
- чрезмерно развитая система взаимодействия по вертикали, а именно- подчиненность по иерархии управления.

Это затрудняет оперативные действия, потому что сначала нужно найти того, кто сможет решить проблему, объяснить ее суть, а потом ждать, пока все обсудят и дадут окончательный ответ. Если нужного человека там не оказалось, то возникает другая проблема: как его найти.

2.2 Анализ внутренней среды

За период с 2016 начало 2018 гг. ООО «Выбор» демонстрирует положительную динамику развития.

Главной целью ООО «Выбор» является увеличение прибыли, поэтому анализ финансовых результатов деятельности предприятия имеет очень важное значение. Анализ показателей прибыли представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Анализ результатов деятельности ООО «Выбор» за 2016-2018гг.

Показатель	2016 год	2017 год	2018 год	Отклонения, за 3 года, +/-	Темп роста ^{ср} за три года, %	Темп прироста ^{ср} за три года, %
Выручка, тыс. руб.	1756,0	2241,0	2562,0	806,0	145,8	45,8
Издержки деятельности, тыс.руб.	542,13	762,1	949,29	407,16	175,1	75,1
Прибыль, тыс. руб.	1213,87	1478,9	1612,71	398,84	132,85	32,85

Чистая прибыль, тыс. руб.	1031,78	1257,06	1370,80	339,02	132,85	32,85
Уровень рентабельности (по чистой прибыли), %	190,31	164,94	144,40	-45,91	75,87	-24,12

Как видно по данным, приведенным в таблице 1, в 2018 г произошло снижение рентабельности по отношению к показателям 2016 г. отклонение составило - 45,91%, а темп прироста -24,12%.

Итак, в динамике за три анализируемых года наблюдается тенденция роста показателей выручки, издержек, а также чистой прибыли в 2016 – 2017 гг. и резкий рост издержек с одновременным снижением темпов роста по показателям чистой прибыли, и, как следствие, рентабельности в 2018 г.

Ухудшение экономических показателей ООО «Выбор» повлекло за собой сокращение количества офисов, уменьшение количества рекламных сообщений.

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 и систем сбыта.

Рекламная деятельность компании ООО "Выбор" дополняется усилиями других средств, входящих в комплекс маркетинга, а именно мерами по стимулированию сбыта. В последние годы резко возрос объем мероприятий по стимулированию сбыта. Быстрый рост деятельности по стимулированию сбыта был обусловлен рядом факторов. Вот некоторые из них:

1. сегодня высшее руководство более охотно принимает стимулирование сбыта как один из самых эффективных инструментов продаж;
2. все большее число менеджеров по товарам приобретает возможность использовать средства стимулирования сбыта;
3. менеджеры по продуктам находятся под давлением, чтобы увеличить продажи;

4. все большее число конкурентов начинают заниматься деятельностью по стимулированию сбыта;
5. посредники требуют от производителей дополнительных уступок;
6. эффективность рекламы снижается из-за роста расходов, скученности рекламы в СМИ и законодательных ограничений.

Для анализа эффективности рекламной политики ООО "Выбор" мы перейдем к рассмотрению конкретных рекламных инструментов и их способности достигать поставленных целей. Составим таблицу, в которой отразим степень пригодности того или иного средства рекламы для конкретной задачи (таблица 2).

Таблица 2 - Оценка свойств видов рекламы

Задача Средство	охват местного рынка	избирательность аудитории	невысокая стоимость	высокая частота повторных контактов	Итого
Интернет- реклама	2	2	0	0	4
Телевидение	2	0	0	1	3
Радио	2	0	1	1	4
Наружная реклама	2	0	2	2	6
Газеты	2	1	2	1	6
Листовки	2	2	2	0	6

Степень эффективности этих видов рекламы оценивалась с использованием метода экспертных оценок, с привлечением независимых экспертов в количестве 5

человек. Экспертам было предложено дать оценку от 0 до 2 каждому из видов рекламы в разных областях воздействия.

Оценка рекламных средств бального зала, где:

0-инструмент неэффективен для решения этой задачи;

1-среда нейтральна;

2-для этой задачи инструмент эффективен.

По результатам оценки свойств видов рекламы оказалось, что телевизионная реклама является наиболее неэффективным средством рекламы (3 балла), так как она имеет высокую абсолютную стоимость, что исключает возможность частого повторения рекламного обращения фирмы ООО "Выбор", избирательность аудитории практически отсутствует, кроме того, наблюдается тенденция к перегрузке рекламой такого рода.

Наиболее эффективными средствами были наружная реклама, листовки и газетная реклама (6 баллов). Следует отметить, что газеты как средство рекламы продукции компании "Выбор" являются либо эффективными, либо нейтральными (по вышеприведенным критериям), а листовки неэффективны в плане высокой повторяемости.

К недостаткам наружной рекламы можно отнести только отсутствие избирательности аудитории. По другим критериям наружная реклама эффективна. Отметим также, что только наружная реклама эффективна по критерию "высокая частота повторных контактов", что очень важно для компании в связи с их недостаточной популярностью на местном рынке.

Интернет-реклама и радиореклама заняли промежуточное положение среди используемых рекламных носителей (4 балла). К недостаткам Интернет - рекламы можно отнести высокие капитальные вложения в разработку собственного сайта компании. Стоит отметить, однако, что именно развивая свой сайт, компания поднимает свой имидж, только таким образом она может познакомить потенциального клиента с ассортиментом и качеством своего товара, демонстрируя его непосредственно, на фотографиях, плакатах, но при этом, не требуя ответа от клиента.

Вторым этапом определения эффективности рекламной политики ООО "Выбор" является анализ возможностей рекламных средств на местном рынке. Для этого

сотрудниками ООО "Выбор" в августе-сентябре 2018 года был проведен опрос клиентов посредством телефонного интервью. Было опрошено 200 респондентов. В результате подсчета данных анкеты были получены следующие результаты (таблица 3).

Таблица 3 - Сводка результатов опроса потенциальных клиентов

Фактор	Результат	
Кол-во опрошенных	Удельный вес, %	
1. Потенциальные клиенты, которые обращают внимание на рекламу.	170	85
2. Виды рекламы:	-	-
- газеты	50	25
- реклама в Интернете	44	22
- на щитах	40	20
на телевидении	36	18
- по радио	24	12
- в листовках	6	3
Итого по пункту 2	200	100
3. Наиболее часто сталкиваются с рекламой на телевидении	62	31

- в газетах, журналах	34	17
- по радио	24	12
- на щитах	22	11
- в листовках	30	15
- в Интернет	24	12
Итого по пункту 3	200	100
4. С рекламой фирмы ООО встречались потенциальные клиенты	38	19,00
5. При возникновении потребности в недвижимости скорее вспомнят рекламу, - в газетах, журналах	55	27,5
- на щитах	38	19
- на листовках	39	19,5
- на радио	23	11,5
- в Интернет	30	7,5
- на телевиденье	15	15
Итого по пункту 5	200	100

6. При возникновении потребности в приобретении недвижимости скорее обратятся к рекламе в газетах и журналах	65	32,5
- на щитах	40	20
- в Интернет	26	13
- радио	26	13
- на телевиденье	18	9
- в листовках	25	12,5
Итого по пункту 6	200	100

Большинство потенциальных приобретателей недвижимости обращают внимание на рекламу (85% опрошенных). По мнению опрошенных, наиболее эффективным средством рекламы оказались:

1. газеты,
2. реклама в Интернете,
3. щиты.

Телевидение оказалось самым загруженным средством рекламы (по мнению 31% опрошенных). Значит, размещая рекламу на телевидении, надо быть уверенным, что оно не сольется с потоком остальных сообщений. Отметим, что, скорее всего потенциальные клиенты вспомнят рекламу в газетах (27,5%), на щитах (19%) и на листовках (19,5%). А телевизионную рекламу вспомнит лишь 15% опрошенных. В случае возникновения у потенциальных потребителей потребности в недвижимости они скорее обратятся к рекламе:

1. в газетах 32,5%;

2. на щитах 20%.

Потенциальные потребители редко обращаются к рекламе в листовках (12,5%). Промежуточное положение по частоте обращения занимают телевизионная и радио и Интернет реклама (13%). В итоговом выводе по второму шагу можно сказать, что фирма не достаточно использует наружную рекламу в своей рекламной кампании, а затраты на теле- и радио рекламу, не достаточно обоснованны. Третий шаг в решении проблемы - на основании анкетирования потенциальных клиентов ООО «Выбор» оценим эффективность как рекламной кампании в целом, так и отдельных рекламных средств. Респондентами данного анкетирования явились клиенты ООО «Выбор» согласившиеся ответить на предлагаемые им вопросы. Итого за 2 месяца было опрошено 150 клиентов. В результате подсчета ответов получены следующие данные (таблица 4).

Таблица 4 - Сводка результатов анкетирования клиентов ООО«Выбор»

Фактор	Результат	
	Кол - во опрошенных	Удельный вес, %
Наличие у клиента информации о компании до возникновения потребности в недвижимости, информация имелась,	43	29
- информация отсутствовала.	107	71
2. Источник из которого клиент узнал о компании , %		
- реклама,	18	12
- свой вариант,	37	25
- от друзей,	58	39

- слухи.	37	24
3. Источники рекламы, в которых клиенты встречались с обращениями ООО «Выбор», % - в газетах,	83	55
- по радио,	17	11
- на листовках.	11	7
- на щитах,	16	11
- на телевиденье,	18	12
- в интернет.	5	4
4. Побуждающее действие, которое оказал на клиентов конкретный вид рекламы, %	56	64
- газеты		
- щиты	9	10
- листовки	6	7
- интернет	2	2
- радио	7	8
-телевидение	8	9

Результаты пункта 1 таблицы 4 подтвердили сделанный на втором этапе вывод о том, что компания в настоящее время мало известна на местном рынке (до необходимости приобретения недвижимости ООО "Выбор" о ней знали лишь 29% опрошенных клиентов). Реклама, как показало исследование, заняла первое место среди средств, с помощью которых клиенты узнавали о существовании компании, а именно от нее 58% клиентов узнали о существовании компании ООО "Выбор".

Чаще всего клиенты сталкивались с рекламой в газетах (55%), на телевидении (12%), наружной рекламе (11%). Клиенты были наименее склонны видеть рекламу в Интернете (4%). Стимулирующее воздействие оказала реклама: газеты-64%, наружная реклама-10%, затем телевидение и радио-9 и 8%, листовки-7%.

Опрос показал, что интернет-реклама оказала влияние на 2% респондентов.

2.3 Анализ внешней среды

Каждая фирма работает на определенном рынке, на который влияют различные факторы. Рассмотрим влияние основных факторов макросреды на деятельность ООО "Выбор".

Политические и законодательные факторы

В настоящее время экономическая политика России направлена на повышение открытости и интеграцию в мировое экономическое пространство. Среди элементов рыночной экономики особое место занимает недвижимость, которая выступает как средство производства (земельные участки, административные, производственные, складские, торговые и другие здания и помещения, а также иные сооружения) и объект или объект потребления (земельные участки, Выбора, коттеджи, квартиры, гаражи).

Недвижимость является основой личного существования граждан и служит основой для хозяйственной деятельности и развития предприятий и организаций всех форм собственности. В России происходит активное формирование и развитие рынка недвижимости и увеличивается число граждан, предприятий и организаций, участвующих в сделках с недвижимостью.

Недвижимость является основным предметом обсуждения при приватизации государственного и муниципального имущества, при аренде нежилых помещений, при купле-продаже жилых помещений. Появилась прослойка новых владельцев

недвижимости как в сфере личного потребления, так и во многих сферах предпринимательской деятельности. Сформированы коммерческие структуры, работающие на рынке недвижимости.

Развивается деятельность отечественных и зарубежных инвесторов, для которых приобретение гарантированных прав пользования земельными участками и правовая защита их интересов имеет большое значение. Налоговое законодательство изменилось, и для большинства российских граждан появились новые налоги: налог на имущество физических лиц и налог на имущество, переходящее в порядке наследования и дарения. Местное законодательство по регулированию недвижимости начало развиваться. Таким образом, в настоящее время единственным гарантом для населения является Российская Гильдия Риэлторов.

Экономические факторы

Анализируя экономические факторы макросреды, следует также иметь в виду, что они при определенных обстоятельствах оказывают либо негативное, либо положительное влияние на эффективность деятельности компании.

Кризисная ситуация затронула многие сферы деятельности. В частности, деятельность в сфере недвижимости не осталась без изменений. Недвижимость всегда была не простым товаром, а в данной ситуации и подавно. Вопросы, касающиеся недвижимости, достаточно сложны и однозначного ответа на них нет. В этот момент необходимы четкие управленческие решения, в ходе которых компания, идя на оправданные жертвы, достигает своей главной цели – сохранения своего места на рынке. Для того чтобы успешно функционировать в условиях финансового кризиса, компаниям необходим определенный набор методов управления, применение которых поможет справиться с новыми нестандартными задачами, постоянно возникающими в условиях экономического кризиса. Таким образом, некоторые районы находятся в стагнации, поскольку их основные отрасли промышленности переместились в другие части страны или пришли в упадок. Районы, зависимые от одной отрасли, такие как Вологодская и Кемеровская области, находятся в состоянии стагнации, что привело к быстрой дестабилизации рынка недвижимости в этих районах в условиях структурных изменений в экономике.

Анализ социально-демографических факторов

При общем снижении доходов наблюдается увеличение доли потребительских расходов жителей Ступино на содержание квартир. В некоторых случаях эта доля составляет более трети потребительских расходов. Разработанная в качестве одного из приоритетов экономического развития страны государственная целевая программа "Жилище" предполагала реализацию социально ориентированных реформ в жилищной сфере. Цель программы - определить основные подходы долгосрочной государственной жилищной политики и наметить конкретные меры, направленные на решение следующих приоритетных задач:

- изменить систему законодательных и правовых норм для правового обеспечения реформы ЖКХ;
- преодолеть снижение объемов жилищного строительства и обеспечить государственные гарантии права граждан на выбор способа удовлетворения жилищных потребностей;
- изменить систему жилищного фонда и жилищного строительства по формам собственности, источникам финансирования, видам зданий и технологиям их возведения;
- обеспечить постепенный перевод жилищного сектора на безубыточный режим работы при обеспечении социальной защиты малоимущих слоев населения;
- демонополизировать жилищное строительство и жилищно-коммунальное хозяйство;
- провести структурную реорганизацию базы строительной промышленности и промышленности строительных материалов;
- изменить формы организации строительства и управления, обслуживания и ремонта жилищной сферы;
- решать вопросы землепользования и приватизации земельных участков в жилищной сфере в комплексе с развитием инженерной инфраструктуры. Однако решить жилищную проблему в России таким способом вряд ли удастся в ближайшее время.

Рынок жилья является основой потребительского рынка и, что не менее важно, необходимым условием возникновения и динамичного развития рынка труда. Жилье нельзя продавать и производить, как мешок молока: здесь мы имеем дело с рынком капитала, частью общей экономической инфраструктуры. Таким образом,

прежде всего необходимо определить основные подходы долгосрочной государственной жилищной политики и наметить конкретные меры, направленные на решение приоритетных задач.

Технологический фактор

В настоящее время фирмы, использующие передовые технологии, такие как Интернет, имеют конкурентные преимущества на рынке товаров и услуг. Теперь компьютерная сеть так же распространена, как копир, факс, телефон и сам компьютер. Интернет-бизнесу можно помочь в проведении маркетинговых исследований, поддержке поставщиков и клиентов, обмене коммерческой информацией и создании совместных предприятий. С помощью интернета фирмы также могут разрабатывать новые продукты, принимать заказы, получать необходимую корреспонденцию и официальные документы, вести специализированный информационный поиск. Это также открывает новые рынки.

При рассмотрении модели, использующей традиционные медиа для рекламы, выясняется, что использование Интернета позволяет потенциальным клиентам не выступать в роли пассивной аудитории, а самостоятельно принимать решение, стоит ли им знакомиться с конкретной рекламной информацией. Возможность иметь самую свежую информацию о рынке и своих возможностях на нем крайне важна для бизнеса. Помимо прочего, интернет может помочь клиентам и покупателям получить необходимую консультацию и поддержку от производителей и поставщиков услуг в любое время дня и ночи.

Влияние как макроэкономических, так и микроэкономических факторов, определяющих состояние рынка недвижимости, очень нестабильно.

Решающая роль принадлежит макроэкономическим факторам: политической ситуации в стране и регионах, общей экономической ситуации, состоянию финансового рынка. Налоговое законодательство и законодательство в целом в России настолько несовершенны, что организации не могут своевременно реагировать на его частые изменения.

Итак, в целом формирование отечественного рынка недвижимости можно охарактеризовать следующими факторами:

1. Не стабильна ситуация в экономике (нормативные акты, издаваемые государством в то или иное время, не предусмотрены).

2. Высокая инфляция может привести к снижению инвестиционной активности, таким образом произойдет спад в развитии системы ипотечного кредитования. Но, если посмотреть с другой стороны, ограничения более ликвидных и прибыльных направлений инвестирования инвестиций в недвижимость привлекательны, так как "в определенной степени" позволяют сэкономить деньги от инфляции.
3. Несовершенство законодательной базы (особенно в части рынка недвижимости).
4. Недостаточная прозрачность информационного пространства обусловлена политической нестабильностью, слабым развитием инфраструктуры (только обозначены формы сотрудничества, роль и функции отдельных подразделений, отсутствуют специальные службы по сбору и анализу информации), низким профессионализмом участников рынка недвижимости (мало опыта, неопределенность законодательной базы, тенденция подбирать сотрудников по дружбе и родству, а не по профессиональным качествам).
5. Отсутствие четкой методологической основы для оценки недвижимости.
6. Неравномерное развитие сегментов рынка недвижимости (наиболее распространенным является рынок жилья).

Таким образом, негативное влияние на рынок недвижимости оказывают факторы под номерами 1, 2, 3, 4, 5. Фактор 6 имеет среднюю силу, однако положительную направленность.

2.4 SWOT - анализ ООО «Выбор»

Для более глубокого анализа конкурентоспособности ООО «Выбор», исследуем ее сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа. Помимо этого данная методика позволяет выделить наиболее важные возможности и угрозы, сложившиеся на рынке.

Таблица 5 – SWOT-анализ ООО «Выбор»

Угрозы:

Возможности:

1. Развитие современных технологий. (интернет)
2. Большой выбор при наборе персонала.
3. Снижение стоимости рекламы.
4. Постепенное снижение числа конкурентов.
5. Возможность выхода на новые рынки через сеть Интернет

1. Политическая нестабильность.
2. Нестабильное финансовое положение клиентов.
3. Повышение требований к качеству и снижению цены.
4. Сезонность спроса.
5. Достаточно большое количество конкурентов.
6. Предпочтение клиентов к фирмам находящимся вблизи к Выбору или работе.
7. Риск использования конкурентами современных технологий.
8. Высокие налоги.
9. Ипотечный кризис

Сильные стороны:

1. Внимательное отношение к клиентам.
2. Молодой, перспективный персонал.
3. Постоянное обучение персонала.
4. Эффективная система мотивации персонала

1. Внимательное отношение к клиентам.
2. Квалифицированный персонал
3. Уменьшение числа конкурентов.
4. Хорошие отношения с фирмами конкурентами.

1. Создание хорошего имиджа
2. Высокая квалификация
3. Обучение персонала
4. Снижение цен

Слабые стороны:

1.Отсутствие маркетинговых исследований рынка.

2.Высокие цены на выполняемые услуги.

3.Недостаточно знаний о конкурентах.

4.Высокий уровень издержек.

5.Один офис.

1. Информационные технологии

2.Снижение числа конкурентов

3.Развитие технологий

4.Введение новых видов услуг

1.Содержанием одного офиса

Поле «СИВ»

ООО «Выбор» необходимо, прежде всего, использовать свои сильные стороны: повышать профессионализм сотрудников и расширять занимаемый сегмент рынка за счет освоения новых технологий. Этого можно добиться через сеть Интернет. Необходимо назначить сотрудника специализирующегося на работе в интернете. Это даст ряд преимуществ: клиенты получать интересующую их информацию в любое удобное для них время, оставлять заявки, расширит клиентскую базу.

Поле «СЛВ»

Выход на новые рынки за счет сети Интернет выгодно, не требует больших финансовых вложений, т.к. может осуществляться из центрального офиса.

Экономический кризис привел к сокращению количества конкурентов ООО «Выбор», т.к. многие фирмы не смогли покрыть свои расходы. Тем самым увеличился приток клиентов из фирм – конкурентов. Гибкий график работы дает возможность обслуживать большее количество клиентов, подстраиваясь под их график.

Поле «СИУ»

Законодательная база в стране очень нестабильна, в настоящее время на государственном уровне решается вопрос о возобновлении лицензирования риэлтерской деятельности. Повышение квалификации персонала в случае возобновления лицензирования позволит фирме быстро отреагировать, и, тем самым, получить конкурентное преимущество.

Поле «СЛУ»

В период экономической нестабильности главная задача любого предприятия – минимизация затрат. Использование современных технологий позволит снизить расходы.

Большинство агентств недвижимости г. Ступино отказались от рекламы из-за недостатка средств. Для сохранения клиентов печатные издания, такие как «Спутник Ступино» и «Недвижимость и строительство», снизили расценки. Сокращение количества конкурентов привело не только к увеличению числа клиентов, но и сокращению издержек фирмы, связанных с оплатой рекламы.

Для того чтобы успешно функционировать в условиях ипотечного кризиса, компаниям необходим определенный набор методов управления, использование которых поможет справиться с новыми нестандартными задачами, постоянно возникающими в условиях экономического кризиса. Один из вариантов выхода из сложившейся ситуации это оптимизация работы агентств. Для многих предприятий сферы малого и среднего бизнеса встает вопрос оптимизации бизнес-процессов и расходов. Все решают эти вопросы по-разному.

Таким образом, для повышения конкурентоспособности агентства недвижимости ООО «Выбор» необходимо:

- оптимизация работы агентства.
- расширение сети филиалов как за счет открытия собственных, так и за счет привлечения в сеть самостоятельных агентств.
- усиление продвижения.

3. РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ В ООО «ВЫБОР»

Конкурентоспособность фирмы определяется показателями её экономической эффективности. На основе проведённого анализа были выявлены следующие тенденции по основным экономическим показателям деятельности предприятия ООО «Выбор»: увеличение объёма продаж, увеличение чистой прибыли, снижение уровня рентабельности.

Анализ сильных и слабых сторон компании позволил очередной раз доказать, что в организации ООО «Выбор» существует достаточное количество проблем, корень которых лежит в отсутствии установленной стратегии предприятия. В данный момент на рынке сформировалось достаточно большое количество возможностей для развития.

Можно предложить следующие мероприятия, которые повысят конкурентоспособность фирмы, и, как следствие, приведут к повышению экономических показателей:

- совершенствование маркетинговой деятельности с помощью введения в штат риэлтера.

- расширение сети филиалов как за счет открытия собственных, так и за счет привлечения в сеть самостоятельных агентств.

- усиление продвижения.

ООО «Выбор» необходимо переориентироваться на рынке недвижимости, сокращая определенные виды деятельности. То есть идет подстройка под потребности клиентов – покупателей и арендаторов. Агентство, конечно, предлагает весь спектр услуг, связанный с недвижимостью. Но в связи с экономической ситуацией в стране, спрос на некоторые из них падает. Например, продажа офисов уже не актуальна на данный момент, а если актуальна, то по демпинговым ценам. Тем более, собственники помещений не хотят снижать цену за квадрат, принимают выжидающую позицию, а покупатели не могут заплатить установленную цену. Риэлтору приходится максимально использовать все свои навыки коммуникатора, чтоб уговорить продавца пойти навстречу покупателю, а покупателя - согласиться на сделку. В основном спросом пользуется аренда. И то не всех помещений, а определенной квадратуры. Если раньше это были небольшие офисы до 20 кв.м., то сейчас это, например, торговые помещения 50 кв.м. на первом, цокольном этажах.

Агентству ООО «Выбор» необходимо пересмотреть схемы работы с клиентами. Если раньше рекламный бюджет был на плечах агентств недвижимости, то сейчас

бюджет на рекламу оплачивают продавцы или арендодатели. И эта схема работы адекватна, объясним почему. После заключения договора на продажу объекта или сдачу в аренду агентство недвижимости начинает вести работу по нему. Естественно выделяется определенный бюджет на рекламу: размещаются объявления в печатных изданиях, в интернете, вешают баннеры и т.д. Выделяется определенный специалист, который ведет работу по поиску клиентов, тратит на это время.

Определим эффективность предложенных мероприятий.

1) Совершенствование маркетинговой деятельности с помощью введения в штат риэлтера.

Проблема в определении денежного эффекта подобных мероприятий состоит в том, что одна из величин дохода определяется с помощью экспертной оценки, а, следовательно, носит весьма приблизительный характер.

Однако, существует подход, который позволяет преодолеть эту проблему. При данном подходе вместо оценки доходной части определяется, достигло ли внедрение поставленных целей или нет. Таким образом, получается некоторая количественная оценка.

Кроме того, стоит учесть, что выполнение данного мероприятия является условием для реализации всех остальных.

Таким образом, в денежном выражении мы будем рассматривать только затраты на выполнение данного мероприятия.

Затраты на выполнение данного мероприятия будут включать затраты на оплату труда риэлтера которые составят 168 тыс. руб./год, включая ЕСН, эффект - увеличение выручки на 3%.

2) Расширение сети филиалов как за счет открытия собственных, так и за счет привлечения в сеть самостоятельных агентств.

В настоящее время сдается в аренду площадь в 15 кв.м. на первом этаже в универсаме «БУМ». Данное место отличается высокой проходимостью, поэтому открытие офиса именно здесь будет уместно.

Составим план капитальных вложений, необходимых для организации нового офиса.

Таблица 6 – План капитальных вложений в тысячах рублей

Наименование капитальных вложений Стоимость.

Мебель	24
Компьютер	25
Оргтехника (принтер, факс, телефон)	11
Предметы для дизайна интерьера	7
Итого	67

Среднемесячная выручка существующего офиса составляет:

Вср.мес.1 = 2 562 тыс. руб. / 12 мес. = 213,5 тыс. руб./месс.

Себестоимость составляет (С1) 80,8% от выручки – 172,51 тыс. руб./мес.

Планируется, что среднемесячная выручка нового офиса в первый год работы будет на 30% ниже, чем выручка в центральном офисе (пока не появятся постоянные клиенты).

Среднемесячная выручка нового офиса составит (Вср.мес.2) 149,45 тыс. руб./мес.

При этом себестоимость услуг(С2)составит 120,75 тыс. руб./мес. Составим прогноз ежемесячных постоянных и переменных издержек (см. табл. 7).

Таблица 7 – Среднемесячные издержки В тысячах рублей

Постоянные издержки	Сумма	Переменные издержки	Сумма
---------------------	-------	---------------------	-------

Прибыль от реализации, тыс.руб.	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3
Единый налог (15%), руб.	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Чистая прибыль, руб.	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9

Показатель	Месяц						Всего
	7	8	9	10	11	12	
Сумма выручки от реализации, руб.	149,45	149,45	149,45	149,45	149,45	149,45	1793,4
Постоянные издержки, руб.	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	19,4	232,8
Переменные издержки, руб.	120,75	120,75	120,75	120,75	120,75	120,75	1449
Прибыль от реализации, руб.	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	9,3	111,6
Единый налог (15%), руб.	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	16,8
Чистая прибыль, руб.	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	7,9	94,8

Таким образом, в результате проведения мероприятия ООО «Выбор» получит экономический эффект(Э2) 94,8 тыс. руб./год.

Коэффициент эффективности мероприятия:

$$E2 = 94,8 / 67 = 1,41.$$

Следовательно, на каждый вложенный рубль получено 1,41 руб. чистой прибыли.

Рассчитаем окупаемость капитальных вложений в организацию нового офиса:

$C_{ок.2} = 67 / 94,8 = 0,71$ года

Таким образом, можно с уверенностью говорить, что открытие нового офиса увеличит объем оказываемых услуг, чистую прибыль, долю фирмы на существующем рынке.

3) Усиление продвижения.

Усиление продвижения потребует от ООО «Выбор» затрат в сумме 112 тыс. руб./год, однако позволит существенно повысить эффективность деятельности предприятия за счет формирования спроса и стимулирования сбыта, укрепления имиджа, а также постоянного присутствия в информационном поле.

В таблице 9 проведем смету расходов на рекламную деятельность ООО «Выбор» в год в свете введения выше перечисленных мероприятий.

Таблица 9 – Анализ расходов на рекламную деятельность ООО «Выбор»

Показатель	Сумма
1.Реклама в бизнес-справочниках, тыс. руб.	12
2.Реклама в газетах, тыс. руб. (спутник, бизнес – информ, городок)	37,2
3 .Создание веб – сайта, тыс. руб.	29
4.Модернизация WEB сайта каждый месяц, тыс. руб.	6
5.Полиграфическая продукция (буклеты, брошюры), тыс. руб.	8,5
6.Участие в Интернет выставках и конференциях, тыс. руб.	5,4
7.Сувенирная продукция, тыс. руб.(ручки с логотипом фирмы, пакеты)	13,9

Итого, тыс. руб.

112

Выручка от реализации услуг увеличится на 191,76 тыс. руб./год.

Эффект от проведения программы продвижения составит:

$$Э4 = 191,76 - 112,00 = 79,76 \text{ тыс. руб./год.}$$

Эффективность мероприятия:

$$Е4 = 79,76 / 112 = 0,71.$$

Следовательно, на каждый вложенный рубль будет получено 0,71 руб. чистой прибыли.

Представим сводную таблицу по всем мероприятиям(см. таблицу 10).

Таблица 10 - Расчетная оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Мероприятие	Затраты, тыс.руб./год.	Эффект, тыс.руб./год.	Эффективность, доли
Совершенствование маркетинговой деятельности с помощью введения в штат риэлтора	168,00	210,00	1,25
Аренда дополнительного офиса	67,00	94,80	1,41
Усиление продвижения	112,00	79,76	0,71
Всего	347,00	384,56	1,10

Таким образом, совокупный экономический эффект от всех мероприятий составит:

$$Эсов. = 384,56 \text{ тыс. руб./год.}$$

Можно сделать вывод, что при дальнейшем использовании своих конкурентных преимуществ и внедрении предложенных мероприятий бюро недвижимости ООО «Выбор» может значительно повысить свою конкурентоспособность, а, следовательно, и прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В динамично развивающейся конкурентной среде необходимо анализировать конкурентоспособность вашей компании на фоне других представителей данного сектора рынка. Это позволит получить информацию о том, что привлекает потребителя в продуктах или услугах предприятия, и какие преимущества имеют его конкуренты. Анализ необходим для того, чтобы его можно было использовать для улучшения тех моментов, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, данный анализ является жизненно важной составляющей любого предприятия, ведь не зная, что нужно потребителю и какие конкурентные преимущества имеют конкуренты, не пытаясь исправить ситуацию, не вызывающую зависти, можно прийти к банкротству.

Были выполнены следующие задачи:

1. были изучены теоретико-методологические аспекты анализа и оценки, повышения конкурентоспособности организации, которые показали, что в настоящее время не существует общепринятого метода решения данного вопроса. В конечном счете, таких вариантов очень много. И в этой ситуации остается только помнить и придерживаться основного принципа: проведя комплексную диагностику предприятия, и ориентируясь на определенные пробелы в его работе, выбрать подход, наиболее соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления, чтобы создать прочный фундамент для стабильного положения на рынке.
2. анализ конкурентоспособности проводился на примере выбранной организации, в которой были проанализированы: финансовое состояние, расположение конкурентных сил на рынке, сравнительный анализ конкурентов; SWOT - анализ предприятия.

В 2018 году произошло снижение рентабельности по отношению к показателям 2016 года отклонение было -45.91%, а темпы роста -24.12%.

Так, в динамике за три анализируемых года наблюдается тенденция роста показателей выручки, затрат, а также чистой прибыли в 2016 – 2017 годах и резкий рост затрат с одновременным снижением темпов роста по показателям чистой прибыли, и, как следствие, рентабельности в 2018 году.

По расположению конкурентных сил на рынке было установлено, что основными конкурентами ООО «Выбор» являются следующие агентства недвижимости: «Опцион», «Выборино», «Квартал», «Престиж», а также небольшие молодые фирмы, занимающие остальную часть рынка недвижимости.

Лидером рынка является Бюро недвижимости «Опцион».

ООО «Выбор» отстает от непосредственного лидера на 9,8 балла. Основными критериями, по которым ООО «Выбор» уступает лидеру, являются цена, выработка четкой стратегии, скорость заключения сделки по купле-продаже недвижимости. Однако ООО «Выбор» имеет ряд преимуществ перед конкурентами, обладая большим спектром услуг, высоким качеством сделок с недвижимостью.

3. были выявлены основные проблемы:

- отсутствие исследований рынка;
- высокие цены на выполненные услуги;
- отсутствие знаний о конкурентах;
- высокий уровень затрат;
- один офис.

На волне мирового финансового кризиса наибольшую угрозу агентству недвижимости «Выбор» представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятие должно направить свои сильные стороны.

Технологические, политические и социальные факторы дают фирме умеренные возможности, которые она способна реализовать, если правильно направляет на это свои сильные стороны, а также если она способна использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Конкуренты оказывают особое влияние на деятельность компании. Конкуренция в этой сфере очень высока, поэтому фирмам, существующим на рынке недвижимости сравнительно недавно, очень сложно удерживать свои позиции. Исходя из этого, можно сделать вывод, что внешняя среда агентства недвижимости «Выбор» очень неблагоприятна.

Во времена экономической нестабильности главной задачей любого предприятия является минимизация издержек. Использование современных технологий позволит снизить затраты.

По результатам исследования в целях улучшения финансового состояния организации и повышения конкурентоспособности были предложены следующие меры:

Совершенствование маркетинговой деятельности путем введения риэлтора в штат сотрудников.

Затраты на выполнение данного мероприятия будут включать затраты на оплату труда риэлтора, которые составят 168 тыс. руб./год, включая ЕСН, эффект - увеличение выручки на 3%. Расширение сети филиалов как за счет открытия собственных, так и за счет привлечения в сеть самостоятельных агентств. В результате проведения мероприятия ООО «Выбор» получит экономический эффект(Э2) 94,8 тыс. руб./год.

Усиление продвижения

Усиление продвижения потребует от ООО «Выбор» затрат в сумме 112 тыс. руб./год, однако позволит существенно повысить эффективность деятельности предприятия за счет формирования спроса и стимулирования сбыта, укрепления имиджа, а также постоянного присутствия в информационном поле.

Таким образом, совокупный экономический эффект от всех мероприятий составит 384,56 тыс. руб./год.

Исходя из данных проведенных маркетинговых мероприятий можно сделать вывод о том, что при дальнейшем использовании своих конкурентных преимуществ и внедрении предложенных мероприятий агентство недвижимости ООО «Выбор» может значительно повысить свою конкурентоспособность, а, следовательно, и прибыль.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. / Ансофф И.— СПб.: Питер Ком, 2017.- 420с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. / Ансофф И.— М.: Экономика, 2011. -486с.
3. Антикризисный менеджмент / Под ред. проф. А.Г. Грязновой. — М.: Инфра-М, 2014.-576с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. Виханский О. С. — М.: Изд-во МГУ, 2015.-390с.-630с.
5. Дойль П. Менеджмент. Стратегия и тактика. / Дойль, П.— СПб.: Питер, 2008.- 364с.
6. Забелин П.В. Предпринимательский менеджмент: Учебно-практическое пособие. / Забелин П.В. [и др.]— М.: Инфра-М, 2007.-530с.
7. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. / Карлофф, Б.— М.: Экономика, 2006.-360с.
8. Кинг У., Клипланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. Кинг, У., Клипланд Д. / — М.: Прогресс, 2016.-339с.
9. Конно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Конно, Т.Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2008.-478с.
10. Котлер Ф. Основы маркетинга / Котлер Ф. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 2012. - 340с.
11. Курицын А.И. Управление в Японии: Организация и методы. / Курицын А.И. — М.: Наука, 2016.-338с.
12. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент. / Люкшинов А.Н.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.-420с.

13. Маккей Х., Карлоф Б. Как уцелеть среди акул. Деловая стратегия. / Маккей Х., Карлоф Б.— Уфа, Москва, 2007.-620с.
14. Мерсер Д. IBM: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. / Мерсер Д. — М.: Прогресс, 2014.-340с.
15. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент. / Панов, А.И., Коробейников И.О.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.-420с.
16. Портер М. Конкуренция. — СПб., М., Киев: Изд. Выбор «Вильяме», 2013.-420с.
17. Росситер Дж.Р., Перси Л. Реклама и продвижение товаров. / Росситер Дж.Р., Перси Л. — СПб., 2016.-360с.
18. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие /Под ред. проф. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 2012.-360с.