

## **Содержание:**

# **ВВЕДЕНИЕ**

Для нормального функционирования предприятия оно должно опираться на состояние внешней среды: экономические, политические, социальные и другие предпосылки. Факторы внешней среды, подразделяющиеся на факторы прямого и факторы косвенного воздействия, оказывают очень сильное влияние на деятельность организации.

Так же нельзя забывать и про вклад каждого сотрудника в работу предприятия для достижения поставленных целей и задач. Одной из задач организации является отслеживание изменений, происходящих во внешней среде, их оценка и быстрое, своевременное реагирование.

Россия не исключение, скорее даже у нас в стране эта задача во много раз важнее и сложнее для исполнения, так как присутствуют некоторые специфические проблемы, например, такие как: рост демократии и общественной активности, реформы в разных областях жизни общественности и другие аспекты, влияющие на разработку и принятие управленческих решений. Из этого можно сделать вывод, что в настоящее время руководители организаций должны хорошо ориентироваться в методах анализа внешней среды для предугадывания возможных проблем и быстрого их разрешения.

Естественно, что для того, чтобы иметь представление о строении внешней среды руководителю нужно образование, а в идеале еще и опыт.

Опыт является важным аспектом, так как его наличие может помочь избежать некоторых ошибок, уже пройденных в прошлом, или же использовать некоторые схемы, которые приведут к успеху. Не малую роль в создании представления о строении внешней среды организации играет и место руководителя в структуре предприятия, а также его прямые обязанности. Его функциональные обязанности включают в себя строгий контроль за какой-либо определенной группой факторов.

Важность методов анализа предельно ясна, так как, не умея изучать внешнюю среду, прогнозировать изменения, которые могут в ней произойти, руководитель

не сможет удержать организацию на плаву и способствовать ее дальнейшему развитию и решению задач. Методы анализа существуют именно для этой цели, для анализа внешней среды организации, для создания и принятия управленческих решений.

Применений методов анализа внешней среды организации требует организованности

В данной курсовой работе будет рассмотрена внешняя и внутренняя среда организации и методы анализа. Эта тема является актуальной, потому что после того, как Россия перешла к стадии рыночных отношений, в стране образовалось много различных предприятий. Основная задача этих предприятий – удержаться в подвижной среде, которая как раз действует в России. Факторы внешней среды – это очень важные факторы, которые организация обязана учитывать в своей работе, следить за ними. Безусловно, их влияние на работу предприятия очень высоко, они обуславливают дальнейшее развитие организации, принятие и исполнение управленческих решений.

Целью данной работы является изучение влияния внешней и внутренней среды на деятельность организации ООО «Автоцентр Шкода», являющейся официальным дилером автомобилей марки Skoda в России и входящий в группу компаний «Авто Премиум».

Поставленные задачи:

1. Определение основных характеристик внешней и внутренней среды организации,
2. Анализ воздействия внешней и внутренней среды на деятельность организации,
3. Изучение методов анализа факторов воздействия,
4. Исследование деятельности ООО «Автоцентр Шкода».

Объект исследования: ООО «Автоцентр Шкода»

Предмет исследования: факторы внешней и внутренней среды и их влияние на деятельность организации.

# Глава 1. Роль внешней среды в деятельности организации

## 1.1 Сущность внешней среды

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, которые возникают в окружающей среде, не зависят от деятельности конкретной организации, но оказывают или имеют возможность оказать воздействие на её функционирование и поэтому требующие принятия управленческих решений. Внешняя среда включает в себя всю макросферу и часть микросреды.

В первую очередь выявляются и принимаются во внимание факторы внешней среды, которые оказывают воздействие на состояние внутренней среды фирмы. Внешняя среда организации - это своеобразный источник, который снабжает организацию ресурсами, необходимыми для поддержки её внутреннего потенциала на соответствующем уровне. Организация постоянно находится в состоянии обмена с внешней средой, этим и обеспечивает себе возможность выживания.

Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Они напрямую связаны с факторами внешней среды. Поскольку факторы внешней среды имеют различную силу влияния на организацию, их разделяют на прямые и косвенные факторы, а всю внешнюю среду на среду прямого и косвенного действия.

Среда прямого воздействия.

Включает в себя факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации: поставщики, материалы, капитал, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.[\[1\]](#)

Поставщики. Если рассматривать поставщиков с точки зрения подхода организации, то это своего рода механизм преобразования входящих элементов в выходящие. Входящие элементы это: материалы, оборудование, энергия, рабочая сила и капитал. Зависимость между предприятием и поставщиками, занимающихся обеспечением ввода необходимых ресурсов, является ярким примером воздействия внешней среды на организацию и отвечает за успешную деятельность

организации.

В некоторых случаях все организации одного региона работают с одним или лишь несколькими поставщиками. Хорошим примером этому служит энергия: все организации получают энергию по одинаковым ценам, которые устанавливает государство. В этом случае при повышении цен на энергоснабжение подействует на организацию в той мере, в которой она потребляет энергии

Материалы. Некоторые предприятия зависят от постоянного и непрерывного притока материалов. При этом в некоторых регионах возможно использовать методы ограничения запасов - необходимые для следующего этапа производственного процесса материалы должны доставляться в срок. Такой пример можно наблюдать в Японии. Эта система поставок сопровождается тесным взаимодействием производителя и поставщиков. В других же регионах есть шанс возникновения совершенно иной ситуации: может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание достаточного объема запасов.

Не стоит забывать и про то, что запасы тесно связаны с деньгами. Деньги необходимы для того, чтобы оплачивать материалы и хранение. Эта зависимость является хорошим примером для взаимосвязанности переменных.[\[2\]](#)

Капитал. Капитал необходим для правильного функционирования и дальнейшего развития организации. Потенциальных инвесторов можно найти в лице банков, программ федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеров и частных лиц, акцептующих векселя организации или же покупающих ее облигации. Также существует зависимость между успешностью компании и ее возможностью получить необходимый объем средств.

Трудовые ресурсы. Квалифицированный персонал нужных специальностей очень важен для выполнения задач, который связаны с достижением поставленных целей. Нехватка хороших специалистов чревата сдерживанием развития ряда отраслей. Хорошим примером могут служить многие сектора компьютерной промышленности. Многие фирмы вынуждены были искать дешевую рабочую силу в других странах. Основная забота современных организаций заключается в отборе и поддержке талантливых менеджеров. В проведенных исследованиях при ранжировании по степени важности ряда факторов руководители фирм выделили в первую очередь: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. Явным признаком важности притока этой категории трудовых ресурсов в предприятие

является то, что повышение квалификации менеджеров оказалось по своему значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата дивидендов акционерам.

Законы и государственные органы. На организацию влияют трудовое законодательство, многие другие законы и государственные учреждения, так как каждое предприятие имеет определенный правовой статус. Организации могут являться единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческим объединением.

Потребители. Существование предприятия зависит от его способности находить потребителей и удовлетворять их потребности. Потребители очень важны для бизнеса, они решают какие товары и услуги желательны для них и по какой стоимости. По сути, потребители определяют для организации почти все то, что относится к результатам ее деятельности. Важность удовлетворить потребности потребителя влияет на взаимосвязь организации и поставщиков материалов и трудовых ресурсов. Также потребители могут влиять и на внутренние переменные структуры.[\[3\]](#)

Конкуренты. Это один из важнейших факторов, его влияние очень сильно. Руководство организации должно четко понимать, что если они не будут держаться хотя бы на одном уровне с конкурентами, удовлетворять потребности покупателей так же хорошо, как и конкуренты, то предприятие долго не проживет. Часто так бывает, что не потребители, а конкуренты определяют какие товары и услуги представлять и за какую цену. Однако потребители — это далеко не единственный предмет конкурентной борьбы предприятий, фирмы могут бороться еще и за трудовые ресурсы, материалы, капитал, технологические нововведения и права их использования. Некоторые внутренние факторы, например, условия работы, оплата труда, отношения руководства и подчиненных подвержены влиянию конкуренции.

Среда косвенного воздействия.

Эти факторы не влияют на операции организации с той же силой, что и факторы прямого воздействия, но тоже заслуживают внимания руководителей. Среда косвенного значения в некоторых аспектах сложнее, чем среда прямого воздействия, так как здесь руководители зачастую имеют не полную информацию и им приходится проводить анализ, не имея точного представления.

Основные факторы среды косвенного значения: технология и состояние экономики, социокультурные и политические факторы, взаимоотношения с местным населением и международные факторы.

Технология. Это фактор, который одновременно относится и к среде прямого воздействия, и к среде косвенного воздействия. Технология является фактором большого значения, так как различные нововведения сильно влияют на скорость, эффективность и качество производства товара, с какой скоростью его можно производить и продавать, как быстро товар будет приходить в негодность и многое другое. [4]

В последнее время технологии развиваются с колоссальной скоростью и многие из технологических изменений очень сильно повлияли на конкретные предприятия. К таким нововведениям можно отнести компьютерные и лазерные технологии, спутниковую связь, генную инженерию и т.д.

Состояние экономики. Общее состояние экономики может иметь значительное влияние на операции предприятия, на его экономическое состояние и не только. Изменения, происходящие в экономике, влияют на стоимость трудовых ресурсов и материалов, а также на возможность потребителей приобретать товары или услуги по той или иной цене. При анализе следует рассмотреть некоторые экономические показатели, например, валютный курс, процентные ставки, темпы экономического роста, уровень инфляции, торговый баланс, изменение спроса, ставки налогов и т.д.

Социокультурные факторы. Нет ни одной организации, которая бы не функционировала хотя бы в одной культурной среде. В число социокультурных факторы в первую очередь входят национальные традиции, установки, моральные и жизненные ценности общества, все это безусловно влияет на предприятие. Также от социокультурных факторов зависит то, как организация будет вести свои дела. Здесь играет роль общественное мнение, например, на фирмы, у которых есть взаимосвязь с организациями, группировками или даже странами, имеющими плохую репутацию, общество может оказывать давление. Также социокультурные факторы влияют на результаты деятельности компании, то есть продукцию и/или услуги.

Примером социокультурных факторов может являться взятка, а точнее отношение к ней населения. В некоторых странах дача взятки и распускание слухов о компаниях-конкурентах может считаться чуть ли не нормой, в то время как в США

это рассматривается как действие безнравственное.

Рост внимания к социальной ответственности является следствием именно социокультурного воздействия на организации.[\[5\]](#)

Предприятия обязаны иметь возможность и быть в состоянии своевременно предугадать изменения в ожиданиях потенциальных потребителей и сделать уровень обслуживания более качественным, чем у фирм-конкурентов. Следовательно, и сама организация должна сознательно изменяться, чтобы приспособиться к новой среде.

Политические факторы. Политическая обстановка способна оказывать сильное влияние на организацию, некоторые ее аспекты имеют весомое значение для руководителей. Один из таких аспектов - позиция администрации, законодательных органов, судов по отношению к ведению бизнеса. Она влияет на налогообложение, налоговые льготы и льготные товарные пошлины, требования относительно найма рабочей силы, защита потребителей, стандарты безопасности, контроль в области цен и заработной платы и т.д.

Политическая стабильность - это еще один элемент, про который стоит сказать, он имеет большое значение для организаций, которые имеют рынки или ведут свои дела на международном уровне. Политические изменения могут стать причиной ограничения прав собственности для иностранцев (или даже к национализации) или установлению специальных пошлин на импорт. Затруднением в получении денег, вывозимых как прибыль, может стать баланс платежей. В то же время, политическая обстановка может трансформироваться в лучшую сторону, которая будет благоприятна для инвесторов, при возникновении потребности в притоке капитала из-за рубежа.

Отношения с местным населением. Для любого предприятия отношение к ней общественной среды, в которой оно функционирует, очень важно и имеет первостепенное значение. Фирма должна стараться поддерживать хорошие взаимоотношения с местным сообществом, прикладывая целенаправленные усилия. Такими усилиями могут являться финансовые школы и общественные предприятия, благотворительность и т.п.[\[6\]](#)

Международные факторы. Действие организации на международном уровне обусловлена повышенной сложностью. Это происходит в результате уникальной совокупности факторов, которые характерны для разных стран. Экономическая и политическая ситуация, культура, количество и качество трудовых ресурсов и

материалов, законы, государственное регулирование, уровень технологического развития и многое другое отличаются в различных странах. Во время процессов планирования, организации, стимулирования и контроля эти различия стоит оценивать и принимать ко вниманию.

Также стоит обратить внимание и на такие международные факторы, как: изменение валютного курса, политические решения инвестирующих стран, решения международных картелей.[\[7\]](#)

## **1.2 Сущность внутренней среды организации и ее факторы**

Внутренняя среда организации – это часть от общей среды, которая находится в рамках организации и оказывает прямое воздействие на ее функционирование. Она включает в себя условия производства и реализации продукции.

Внутренняя среда организации может включать в себя несколько срезов, каждый из которых имеет набор важных процессов и элементов организации.

Кадровый срез охватывает взаимодействие рабочих и менеджеров, прием, обучение и развитие кадров, оценка результатов труда и стимулирование, создание и помощь в отношениях между рабочим персоналом и пр.

Организационный срез содержит коммуникационные процессы, организационные структуры, правила, установленные нормы, процедуры, распределение ответственности и прав, иерархию подчинения. В данный срез включается производство продукта, оснастка и правильное ведение складского хозяйства, содержание технологического парка, осуществление исследований и разработок.  
[\[8\]](#)

Маркетинговый срез включает все процессы, связанные с реализацией продукции. Это политика продукта, политика ценообразования, политика продвижения продукта на рынке, выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез охватывает процессы, связанные с постановкой эффективного использования и движения денежных средств в организации.

Все отмеченные переменные согласованы между собой и обеспечивают достижение поставленных целей организации.

К факторам внутренней среды относят структуру организации, ее задачи и цели, технология производства и, конечно, люди с их умственными и физическими способностями, и квалификацией

Цели – конечное состояние, желаемый результат которого стремится достичь организация. Цели формулируются в форме, доступной для управления процессом их реализации. Чертами и свойствами целей являются: чёткая ориентация на определённый интервал времени, конкретность и измеримость, согласованность с другими целями и ресурсами, адресность и контролируемость.

Все цели делятся на глобальные и локальные. Глобальные – это общие цели организации, являются фундаментом, миссией компании и её глобальной стратегией. Локальные цели – долговременные цели, подчинённые миссии фирмы. Цели разрабатываются менеджерами высшего звена управления в ходе планирования деятельности организации и доводятся её членам. Этот процесс является эффективным механизмом определения (формулирования) возможного желаемого результата и координирования работ в организации для его достижения. Цели организации дают возможность её членам знать, к чему они должны стремиться в настоящем и будущем.[\[9\]](#)

Структура – логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, позволяющее наиболее эффективно достигать целей предприятия. Она содержит элементы управления, подразделения обеспечения, подразделения основной деятельности, подразделения обслуживания. Существуют следующие виды основной деятельности: производственная, коммерческая, образовательная, страхование, интеллектуальная, консультативная и др.

Подразделения создаются в организации, как правило, для выполнения работ в конкретных функциональных областях, которые осуществляют конкретное подразделение для достижения целей организации в целом. Работа в конкретной функциональной зоне имеет определённую специфику её организации и проведения, а также требует конкретных специальных знаний (например, маркетинг, производство, планирование финансов, обучение кадров и т.п.).

Задача. Ещё одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре

каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией. Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера – это в основном работа с людьми. В то же время задачи казначея корпорации в основном связаны с информацией.[\[10\]](#)

Два важных момента в работе – это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или даже дней. В общем можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

Технология – это совокупность вполне определённых последовательных операций (действий), производимых над ресурсами в процессе получения продуктов-товаров. Задачи организации и технология тесно связаны между собой. В том числе выполнение конкретной задачи включает использование конкретной технологии. Технологию можно представить как процесс, с помощью которого исходные материальные ресурсы преобразуются в желаемый продукт.

Люди – являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

В силу такого положения люди для менеджера являются «предметом номер один». Менеджер формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.[\[11\]](#)

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное

положение, его способности и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человек имеет желания, и для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. А это может серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, от чего в большой степени зависит успех функционирования организации.

Культура организации – это система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, оказывающая заметное влияние на поведение, как отдельных индивидов, так и групп людей, работающих на предприятии, а, следовательно, и на процессы и результаты совместной работы.

[\[12\]](#)

## **1.3 Методы анализа факторов внешней и внутренней среды**

SWOT-анализ

Впервые был предложен в 1963 в Гарварде во время конференции по проблемам бизнес политики. Акроним SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), который означает "Сила", "Слабость", "Возможности", "Угрозы".[\[13\]](#)

SWOT-анализ применяется для стратегического планирования. Как правило он выступает как анализ сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз со стороны внешней среды. Проводится при помощи специальных таблиц - матриц. (см. таблицу 1.1.)

Таблица 1.1

Матрица SWOT

Возможности Угрозы

Сильные стороны

Слабые стороны

Как дополнение к матрице можно составить дополнительные таблицы (вспомогательные матрицы), в которых отображается информация для стратегического планирования. Информация из этих матриц переносится в основную и затем обобщается результат. Существует две вспомогательные матрицы: матрица угроз и возможностей.[\[14\]](#)

Таблица 1.2

Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая			
Средняя			
Низкая			

Таблица 1.3

Матрица угроз

Вероятность использования возможностей	Влияние	Влияние	Влияние	Влияние
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы

Высокая

Средняя

Низкая

Помимо вспомогательных матриц составляется профиль среды. Это такая таблица, в которой отмечаются факторы среды, которые оказывают или могут оказать влияние на организацию. Далее определяется отраслевая важность, влияние на предприятие, направление влияния по каждому фактору и в совокупности подсчитывается степень воздействия (отдельно по каждому фактору и раздельно).

Таблица 1.4

Составление профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли 1	Влияние на организацию 2	Направление влияния 3	Степень важности = 1*2*3
---------------	------------------------	--------------------------	-----------------------	--------------------------

1 2 3 ...

SWOT-анализ легко применим для менеджеров из-за своей простоты. Для проведения этого анализа не нужно много информации, так что любой, кто хоть немного ознакомлен с организацией и имеет понятие о рынке, может провести SWOT-анализ.[\[15\]](#)

### **SNW-анализ**

SNW-анализ предназначен для стратегического анализа внутренней среды организации, точнее её сильных, слабых сторон, а также нейтральной или усреднённой оценки определённых элементов на предприятии.

SNW-анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ:

- Strength (сильная сторона);

- Neutral (нейтральная сторона);

- Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW-анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является то, что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Как уже было написано выше - SNW-подход - это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон компании. Данный подход предназначен для таких целей как: определить наиболее сильные стороны и заниматься их совершенствованием, и слабые стороны, чтобы ликвидировать их вообще или сделать более сильными. Кроме того, рекомендуется определить среднесрочное состояние, которое позволит дать более полную картину деятельности компании. Так, зачастую бывает, что какая-то организация в конкурентной борьбе оказывается практически по всем, за исключением одной, ключевым позициям в состоянии N, и лишь по одной позиции - в состоянии S. Нейтральная позиция - это среднее состояние организации на определенный период времени. [\[16\]](#)

Для составления SNW-анализа необходимо заполнить таблицу (см. табл. 1.5).

Таблица 1.5

Матрица SNW-анализа предприятия

Качественная оценка позиции

Наименование стратегической позиции

Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
----------------	--------------------	---------------

Стратегия организации

Бизнес-стратегии

Оргструктура

Финансы

Конкурентоспособность продукта

Структура затрат

Дистрибуция как система реализации  
продукции

Информационная технология

Инновации как способ к реализации на рынке  
продуктов

Дополнительные стратегические позиции (с  
учетом специфики организации)

В результате проведения данного анализа перед специалистами вырисоваться картина: при SNW-подходе все преимущества анализа остаются в силе, а SNW-анализ фиксирует четкую ситуацию компании на рынке. Таким образом, с помощью специальных программ можно произвести сопоставление полученных показателей со стратегией компании и решить дальнейшую направленность деятельности, то есть оптимизировать непосредственно сам процесс управления, сделав его еще более эффективным.

### **PEST-анализ**

PEST это акроним обозначающий Политические, Экономические, Социальные и Технологические факторы, использующиеся для того, чтобы оценить рынок организации.

PEST-анализ является полезным инструментом для понимания ситуации на рынке, позиции компании, потенциала и перспектив компании. Он помогает руководству предприятия или аналитику оценить обстановку внешней среды и выявить наиболее значимые влияющие факторы.[\[17\]](#)

PEST-анализ хорош своей простотой и удобством, так как его, как правило, составляют в форме таблицы, в которой совместно изучают факторы.

Таблица 1.6

PEST-анализ

Политические факторы      Экономические факторы

Социокультурные факторы      Технологические факторы

В практике PEST-анализ, как инструмент анализа внешней среды и ресурсов, хорошо подходит для планирования маркетинга или разработки бизнес плана. Из полученных данных формируются цели и задачи организации, а также разрабатывается стратегия.[\[18\]](#)

## **ГЛАВА 2. ВЛИЯНИЕ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ООО «АВТОЦЕНТР ШКОДА»**

### **2.1 Общая характеристика предприятия**

ООО «Автоцентр Шкода» является обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность в соответствии с уставом, законодательством и иными нормативными документами.

Данное предприятие было открыто в рамках группы компаний «Авто Премиум» и изначально носило название «Автоцентр Союз». На автомобильном рынке Санкт-Петербурга автоцентр известен с 1993 года. Продажей и техническим

обслуживанием автомобилей марки Шкода занимается с 1995 года. Именно с этого года начали осуществляться официальные поставки машин в Россию и данный автоцентр стал первым авторизованным дилером завода Шкода в Санкт-Петербурге. В сентябре 2001 года было принято решение об организации объединенного предприятия с крупнейшим московским импортером автомобилей Шкода – «Автоцентром Шкода» (40% продаж в России). И с этого момента образовавшееся предприятие начало свою работу в новом качестве под единым названием «Автоцентр Шкода».

Представительством автоцентра «Шкода» является «Фольксваген Групп Рус».

«ФОЛЬКСВАГЕН Групп Рус» объединяет на российском рынке работу шести марок концерна: Volkswagen — легковые автомобили, ŠKODA, Audi, Volkswagen Коммерческие автомобили, Bentley и Lamborghini. В 2016 году объем продаж компании на российском рынке составил 157 000 автомобилей. На производственных площадках компании в 2016 году было произведено 147 000 автомобилей: 110 000 автомобилей — на заводе компании в Калуге и 37 000 автомобилей — на производственной площадке в Нижнем Новгороде. Доля рынка группы Volkswagen в России по итогам 2016 года достигла 11%.

Основными услугами, которые предоставляет автосалон «Шкода» являются:

- продажа автомобилей марки Шкода в розницу, оптом, по индивидуальным заказам, в кредит и лизинг;
- комиссионные автомобили марки Шкода;
- система Trade-in (прием старого автомобиля любой марки в зачет при покупке нового);
- продажа оригинальных деталей и аксессуаров в розницу, оптом и на заказ;
- станция технического обслуживания;
- тюнинг;
- страхование;
- прокат автомобилей.

## **2.2 Оценка и анализ факторов, оказывающих влияние на деятельность ООО «Автоцентр Шкода»**

Конкуренты. ООО «Автоцентр Шкода» является официальным дилером Шкода в Санкт-Петербурге, которых, конечно же, существует еще некоторое множество. В

число основных конкурентов ООО «Автоцентр Шкода» входят такие дилеры, как:

1. «РОЛЬФ Витебский»
2. «Сигма Сервис»
3. «Неон-Авто»
4. «Пулково-Авто»
5. «ТАЛЛИНСКИЙ-АВТО»
6. «Гриффин Авто»

На рисунке 2.1 представлен уровень продаж среди данных салонов и групп салонов.

Рис. 2.1 «Уровень продаж конкурирующих салонов»

На основании данных рисунка 2.1 можно сделать следующие выводы: группа салонов Авто Премиум занимает лидирующую позицию (30,2%) и в 2016 году была признана лучшим дилером. Основным конкурентом является «Гриффин Авто» (25%). «РОЛЬФ» занимает 3-е место (18,8% продаж). 26% продаж делят между собой другие дилерские центры.

Однако «Гриффин Авто» пусть и является основным конкурентом, это не мешает сотрудничеству. На протяжении уже долгого времени группа компаний «Авто Премиум» и «Гриффин Авто» сотрудничают в плане запасных частей и дополнительного оборудования для автомобилей Шкода.

Также стоит заметить, что с начала 2017 года рекламная компания у «Гриффин Авто» значительно лучше, чем у группы компаний «Авто Премиум», так как они рекламируют каждый свой салон в отдельности, указывают адрес, а рекламные баннеры и плакаты «Авто Премиум» содержат только общую информацию о группе компаний и адресов салонов на них нет. Этот фактор может значительно повлиять на уровень продаж в настоящем году.

Покупатели. За долгие годы существования автоцентр успел обзавестись постоянными покупателями, т.е. людьми, которые ранее уже приобретали машину в одном из салонов группы компаний «Авто Премиум» и хотят поменять автомобиль.

Также в основном клиенты предпочитают получать послепродажное обслуживание в том салоне, где был куплен автомобиль. Во многом это зависит и от гарантии, предоставляемой салоном после покупки машины, 3 года. После окончания

гарантии клиент может приобрести дополнительную гарантию сроком до 1 года, сделать это можно несколько раз. По гарантии клиент имеет право проходить плановое техническое обслуживание на специальных условиях.

Нельзя оставить без внимания и тот факт, что за установкой дополнительных функций клиенты в основном обращаются в тот же дилерский центр, где и покупали свой автомобиль.

На рисунке 2.2 можно увидеть примерную статистику того, куда клиенты группы компаний «Авто Премиум» обращаются за послепродажным обслуживанием, покупкой аксессуаров и установкой дополнительных функций.

### Рис. 2.2 Послепродажное обслуживание

По данным рисунка 2.2 можно сделать вывод, что большинство клиентов и после покупки машины продолжают свое сотрудничество с салоном.

Каждый клиент заносится в базу и все данные хранятся там.

Поставщики. В салон машины поступают на автовозах и/или эвакуаторах. Эвакуатор, перевозящие автомобили между салонами, является собственностью группы салонов «Авто Премиум».

Автовозы, которые поставляют машины на склад относятся к заводским. Склад автомобилей находится на Энгельса. В остальные же дилерские центры (на Руставели и на Хасанской) автомобили поступают на эвакуаторах со склада на Энгельса.

При приемке и сдаче авто оформляется товарно-транспортная накладная, в которой указывается место, откуда прибыла машина и место, куда ее доставили/необходимо доставить.

Стоит заметить, что в условиях постоянной надобности, т.к. услуги эвакуатора необходимы практически каждый день, содержание эвакуатора обходится гораздо дешевле, нежели аренда.

Трудовые ресурсы. В каждом салоне группы компаний «Авто Премиум» обязательно присутствуют работники следующих должностей:

Клиентский отдел:

- Руководитель клиентского отдела:

- Старший менеджер по работе с клиентами;
- Администраторы зала (он же секретарь, менеджер по работе с клиентами);
- Хостес (иногда обязанности хостеса переходят к администратору зала).

#### Отдел продаж:

- Руководитель отдела продаж;
- Менеджеры отдела продаж.

#### Отдел сервиса:

- Мастера-приемщики;
- Ассистент сервиса;
- Автомеханики, электрики, арматурщики и др.

#### Отдел кредитования и страхования:

- Специалисты по кредитованию;
- Специалисты по страхованию.

Также присутствуют некоторые отделы, которые пусть и не насчитывают большого количества сотрудников, но тем не менее их работа очень важна. Это такие отделы, как:

- Отдел маркетинга;
- Бухгалтерия (или финансовый отдел);
- Отдел запасных частей;
- Отдел Б/У автомобилей (он же Trade-In, автомобили с пробегом, программа утилизации).

Каждый салон группы компаний «Авто Премиум» зарегистрирован как отдельное юридическое лицо, в каждом салоне свой директор.

Работа в ООО «Автоцентр Шкода» проходит на выгодных, как для работников, так и для руководителей условиях. Каждому работнику предоставляется отпуск (4 недели в течении года) и начисляются отпускные. График работы у всех, кроме руководящих должностей, посменный (2/2, 3/3). Для менеджеров отдела продаж предусмотрен стабильный оклад в размере 50.000 рублей + премиальные, которые зависят от выполнения плана, процентов от продаж и, что не маловажно, от ведения продаж в соответствии с требованиями и правилами компании.

Однако стоит заметить, что приток молодых сотрудников в ООО «Автоцентр Шкода» не особо силен, большей половине сотрудников более 30 лет, примерно одной четверти сотрудников от 25 до 30 лет, и лишь где-то 3% от всех работников моложе 20 лет.

Работа сотрудников контролируется посредством видеонаблюдения и прослушивания телефонных разговоров, длительностью более 3-х минут. По итогам «прослушки» сотрудник набирает определенное количество баллов, если их сумма менее 90, то на сотрудника налагается штраф в размере 7000 рублей, если их сумма более 90, то сотруднику выплачивается премия в размере 7000 рублей.

В компании теплые и доверительные отношения между коллегами, а также между руководством и подчиненными. Текучести кадров не наблюдается. Частенько приходят новые работники из других автосалонов, где условия труда были менее приятными и выгодными.

Все специалисты принимаются на работу, уже имея опыт в определенной сфере. Квалифицированный персонал очень важен для компании, так как это один из основополагающих факторов благосостояния компании и поддержания лица Чешской марки.

Законы. «Автоцентр Шкода» является обществом с ограниченной ответственностью и действует на основании Устава.

Контроль за соблюдением устава и финансово-хозяйственной деятельностью предприятия осуществляется в главном офисе на Энгельса, а также в представительстве компании – Фольксваген Групп Рус.

Оформление работников в ООО «Автоцентр Шкода» ведется строго в соответствии с ТК РФ. До момента официального оформления сотрудника на работу ему предоставляется стажировка (2-3 сокращенных дня), если все устраивает и потенциального сотрудника, и руководителей, то начинается обучение, которое длится 1-2 недели, в зависимости от сложности профессии. После прохождения обучения будущий сотрудник официально трудоустраивается и приступает к работе.

При устройстве на работу новым сотрудникам обязательно предстоит испытательный, который может длиться 2-3 месяца (опять же в зависимости от специфики выполняемых работ). Однако, если сотрудник справляется со своими обязанностями верно и доброкачественно, ответственно относится к делу, то уже

после первого месяца работы испытательный срок может быть завершен.

На время испытательного срока заработная плата может несколько отличаться от стандартного оклада на данной должности. Рассмотрим это подробнее на примере менеджера по работе с клиентами: во время испытательного срока менеджеры получают зарплату в размере 17.400 рублей, в то время как оклад по данной должности составляет 25.000 рублей. После окончания испытательного срока менеджер будет получать 25.000 рублей, как и положено (17.400 в безналичном расчете и 7.600 «в конверте», как премиальные).

Материалы. Это фактор внешней среды организации будет довольно таки нелегко рассмотреть при работе с автомобилями не на заводе-изготовителе, а в автоцентре, но можно взглянуть на него под другим углом и рассмотреть один из автомобилей, представленных в ООО «Автоцентр Шкода».

Проведем небольшую техническую оценку автомобиля SkodaOctavia, чтобы оценить качественные характеристика материалов, из которых изготавливают данную машину, а также операции, которые проводятся с материалами.

Кузов выполнен из железа с двусторонней оцинковкой.

Двусторонняя оцинковка – это процесс обработки железа с двух сторон, посредством опускания железа в ванну с цинком. Данный метод обработки считается гораздо более надежным, кузов получается более устойчивым к внешним раздражителям.

Также проводится заводская антикоррозийная обработка (легкое напыление специальных материалов, обеспечивающих защиту кузова от ржавчины), пороги автомобиля обрабатываются антигравием.

Сварка кузова проводится посредством лазера, так называемая лазерная сварка, что позволяет избегать швов на кузове. Это обеспечивает большую надежность кузова, он становится более прочным, шанс деформации в следствии ДТП или иных внешних воздействий в разы уменьшается.

На основании вышеприведенных данных можно сделать вывод, что стоимость автомобиля вполне оправдана за счет его надежности, долговечности кузова и комфорта внутри салона.

Анализ среды косвенного воздействия также заслуживает внимания руководителей. Некоторые ее аспекты несколько сложнее, чем среда прямого

воздействия, тем не менее нельзя оставить без внимания ее факторы.

Экономические факторы. К числу экономических факторов, влияющих на деятельность ООО «Автоцентр Шкода» можно отнести следующее: уровень безработицы, инфляция, среднемесячная заработная плата одного работника.

Необходимо проанализировать данные факторы.

Уровень безработицы в России, и в частности в Санкт-Петербурге, за последние годы заметно снизился, данные представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Уровень безработицы по годам

Год	На начало года	На конец года
Безработица в 2011 году	7.8%	6.1%
Безработица в 2012 году	6.3%	5.1%
Безработица в 2013 году	6.0%	5.6%
Безработица в 2014 году	5.6%	5.3%
Безработица в 2015 году	5.5%	5.8%
Безработица в 2016 году	5.8%	5.4%

По данным таблицы видно, что к концу 2016 года уровень безработицы составил 5.4%, что на 0.4% меньше, чем в начале 2016 года. За последние 5 лет уровень безработицы снизился на 2.4%, что является весьма хорошим показателем.

Если рассматривать безработицу в стране более детально, то стоит заметить, что экономически активное население страны составляет 76.7 млн. человек или 52% от общей численности населения страны.

Работающих – 72.6 млн. человек или 94.6%. Безработных – 4.1 млн. человек или 5.4%.

Конкретно в северо-западном округе уровень безработицы составил 4.1%, что является вторым по счету показателем в стране, ниже уровень безработицы только в центральном округе (3.1%).

Что касается уровня инфляции, то по оценкам Росстата в 2016 году инфляция в России составила 5.4%. Этот показатель оказался ниже прогнозов Минэкономразвития и ЦБ. Также этот показатель является самым низким в российской новейшей истории.

Сообщение Росстата содержит следующую информацию: «За декабрь 2016 года потребительские цены в России выросли на 0,4%. При этом прирост цен на продовольственные товары составил 0,6%, непродовольственные товары и услуги подорожали на 0,3%».

Стоит заметить, что в 2016 году уровень инфляции опустился до рекордно низкого уровня благодаря более сильному укреплению рубля и низкому потребительскому спросу (ниже официального ведомственного прогноза).

Для сравнения можно привести предыдущий лучший показатель инфляции, который был в 2011 году и равнялся 6.1%.

По итогам данной оценки и сравнения показателей разных лет можно сделать вывод, что инфляция движется умеренно, без резких изменений.

Среднемесячная заработная плата одного работника в России в номинальном выражении составила 32 тысячи рублей или 28 тысяч рублей после вычета подоходного налога (13%).

Если провести сравнение с январем прошлого года, то в реальном выражении среднемесячная зарплата уменьшилась на 6,1%. При этом более 70% работников получают менее средней заработной платы.

Данная статистика верная и для ООО «Автоцентр Шкода». Если рассмотреть зарплату менеджеров по продажам, то она превышает среднемесячную заработную плату по России на 18 тысяч рублей, и это только оклад помимо премиальных. Если же рассматривать зарплату администратора зала, то она на 7 тысяч рублей меньше, чем среднемесячная зарплата по России.

По итогам этой оценки можно сказать, что в целом работа в ООО «Автоцентр Шкода» проходит на выгодных для сотрудников условиях. В зависимости от степени важности работы и сложности возлагаемых на сотрудника обязанностей заработная плата возрастает.

На такую должность, как администратор зала/менеджер по работе с клиентами в основном устраиваются студенты или лица, только что окончившие образовательное учреждение, на данную должность возможно устроиться без опыта работы и не имея высшего образования, но, естественно, и зарплата будет соответствующей.

Если же рассматривать такую профессию, как менеджер по продажам автомобилей, то на такую должность не возьмут без опыта работы на подобной должности, а также необходимо водительское удостоверение и опыт вождения от 2-х лет.

Политические факторы. За последние годы политическая обстановка сильно изменилась как в стране, так и за ее границами. Ситуация на Украине и, как следствие, санкции против России затронули, я уверена, многие сферы бизнеса.

Однако, нельзя оставить без внимания тот факт, что российский авторынок является высокоперспективным для зарубежных изготовителей. Поэтому даже вступление в силу санкций Евросоюза в отношении РФ, кризис на Украине, рецессия в мировой экономике и снижение цен за баррель нефти не пугают зарубежных производителей автомобилей, они намерены и дальше продолжать сотрудничать с Российской Федерацией в сфере автомобильного бизнеса.

Приведем некоторые статистические данные. 70% от всего импорта легковых автомобилей в РФ приходится на долю стран, которые ввели экономические ограничения в отношении России, в число этих стран входят такие, как Германия, США, Япония и Великобритания.

Если бы был наложен запрет на экспорт продукции машиностроения, то потери этих государств составили бы свыше 12 млрд. долларов.

Ведущими странами, которые экспортируют машины в Россию являются:

- Япония (78 987 машин за I полугодие – 22,7% импорта);
- Великобритания (53 880 – 14,1%);
- Германия (46 370 – 12,1%);

- США (41 791 – 10,9%);
- Чешская Республика (32 488 – 8,5%).

Всего за 7 месяцев 2014 года в России реализовали 374 800 новых легковых зарубежных автомобилей (26,8% автомобильного рынка), 3184 автобуса (13,1%), 55 581 грузовик (44,9%).

Естественно, такие крупные зарубежные концерны, как, например, Volkswagen (который, как мы помним, является представителем ООО «Автоцентр Шкода») не пострадали от введения санкций по двум причинам:

1. Volkswagen-у уже принадлежит доля российского авторынка, где выпускают бюджетные автомобили;
2. Данный концерн имеет возможность экспортировать свою продукцию через страны, которые не вводили санкции в отношении РФ.

Проанализировав данную информацию можно сделать вывод, что данные политические факторы не возымели сильного воздействия на деятельность ООО «Автоцентр Шкода», что, конечно же, не может не радовать.

Социальные и культурные факторы. К числу таких факторов при анализе влияния внешней среды на деятельность ООО «Автоцентр Шкода» можно отнести такие, как: более образованный клиент, располагаемый достаток, отношение клиентов к качеству товаров и услуг. Рассмотрим данные факторы более детально.

Более образованный клиент. С развитием интернета все большее количество клиентов приходят в автосалон уже подготовленными, чаще всего они уже точно знают, что им нужно и осведомлены об автомобиле. Таким клиентам гораздо сложнее сделать лучшее коммерческое предложение или предложить другой автомобиль взамен того, который они для себя выбрали.

По сути, такие покупатели приходят уже сугубо сориентироваться по цене и конкретно купить автомобиль, в отличие от тех людей, которые не разбираются в машинах. Таким клиентам нужна консультация менеджера и с ними гораздо проще работать, так как они охотнее согласятся на различные предложения менеджера по продажам.

Располагаемый достаток. Автомобили марки Skoda нельзя, конечно, отнести к невероятно дорогим автомобилям, но стоимость каждой машины так или иначе переваливает за миллион. Согласитесь, учитывая среднюю заработную плату по

стране, которую мы рассматривали немного раньше, это немалая сумма.

Возьмем, например, новую Skoda Octavia. В самой дешевой комплектации она стоит 924.000. Естественно, далеко не у каждого есть такие деньги здесь и сейчас, поэтому большинство людей предпочитают брать автомобиль в кредит, а также пользоваться услугами Trade In, т.е. сдавать свой старый автомобиль в зачет.

Отношение клиентов к качеству товара. Покупая машину, человек в первую очередь хочет, чтобы автомобиль был надежным и прослужил ему долгое время.

Автомобили марки Skoda постоянно совершенствуются и улучшаются. Например, КПП DSG, которая стоит на большинстве современных а/м Skoda. До 2016 года у данной коробки были определенные проблемы, но уже на автомобилях 2016-2017 года выпуска эти проблемы были устранены.

При рассмотрении материалов мы затронули кузов новой Skoda Octavia и выяснили, что он является очень надежным, благодаря тем операциям, которые над ним проводятся.

После детального рассмотрения факторов внешней среды, которые имеют воздействие на деятельность ООО «Автоцентр Шкода» можно провести SWOT-анализ, чтобы обобщить всю рассмотренную информацию и сделать общий вывод о деятельности предприятия и факторах внешней среды, которые влияют на деятельность данного предприятия.

SWOT-анализ приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

SWOT-анализ ООО «Автоцентр Шкода»

S – сильные стороны

W – слабые стороны

1. Стабильное положение на автомобильном рынке;
2. Верное соотношение цена – качество;
3. Разнообразие предоставляемых услуг помимо продажи автомобилей;
4. Высококвалифицированный персонал;
5. Качество товара на высоком уровне;
6. Хорошая репутация компании.

1. Пассивная рекламная компания;
2. Недостаток молодых трудовых ресурсов.

О – возможности

Т - угрозы

1. Улучшение экономической обстановки в стране и, как следствие, повышение уровня платежеспособного населения; 2. Появление молодого квалифицированного персонала;
3. Увеличение доли рынка;
4. Расширение ассортимента.

1. Жесткая конкуренция на автомобильном рынке;
2. Возникновение новых потребностей клиентов в более совершенных услугах, технологиях;
3. Возможно влияние санкций.

По итогам проведения SWOT анализа можно сделать вывод, что ООО «Автоцентр Шкода» имеет достаточно стабильное положение на автомобильном рынке России, у населения сложилось хорошее впечатление о товарах и услугах компании. Качество предлагаемых товаров (а/м, аксессуары, запасные части) и услуг удовлетворяет потребителей. Нельзя не отметить и угрозы, в числе которых жесткая конкуренция. Это, пожалуй, основная угроза ООО «Автоцентр Шкода», так как автомобильный бизнес процветает, и конкуренция только увеличивается, как среди дилеров одной марки, так и среди нескольких марок автомобилей.

Помимо SWOT анализа можно провести также PEST анализ, чтобы обобщить рассмотренную информацию в политической, экономической, технологической и социальной сферах.

PEST- анализ приведен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

PEST анализ ООО «Автоцентр Шкода»

P - политика

1. Относительная правительственная стабильность;
2. Отсутствие изменений в законодательстве, касающихся автомобильной деятельности;
3. Отсутствие жесткого государственного влияния на деятельность ООО «Автоцентр Шкода»;
4. Деятельность ООО «Автоцентр Шкода» не подверглась влиянию санкций.

S - социология

E - экономика

1. Ставка рефинансирования стабильна;
2. Относительная стабилизация курса национальной валюты;
2. Уровень инфляции регулируется государством и находится на приемлемом уровне;
3. Снижение уровня безработицы;
4. Цены на энергоресурсы достаточно стабильны и изменяются не существенно.

T - технология

1. Демографические изменения положительно влияют на отрасль, поскольку при росте численности трудоспособного населения повышается спрос на товары деятельности машиностроения.

2. Высокая активность потребителей в приобретении автомобилей. По данным Росстата в 2013 году практически каждая вторая семья имеет автомобиль

1. Частое обновление модельного ряда машин;
2. Использование инновационных технологий;
3. Улучшение производства.

Проведя PEST анализ, можно сделать вывод, что политическая, экономическая и социологическая сферы находятся в весьма благоприятном состоянии для развития автомобильного рынка. Экономическое положение страны постепенно улучшается, сейчас все больше людей получают водительские удостоверения и покупают автомобили.

Конечно же, сделать совершенно верный прогноз по поводу дальнейшего развития автомобильного бизнеса в России весьма сложно, так как этот род деятельности достаточно непросто, но можно предположить, что в последующие годы автомобильный рынок пополнится новыми производителями, число официальных дилеров возрастет, а количество автомобилей на улицах городов заметно увеличится.

### ГЛАВА 3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «АВТОЦЕНТР ШКОДА»

После анализа факторов, которые оказывают влияние на деятельность ООО «Автоцентр Шкода» и участия в работе данной организации можно было бы предложить усовершенствовать некоторые моменты.

В первую очередь стоило бы привлечь к работе больше молодых специалистов, они смогли бы разнообразить работу, внести что-то новое и, так сказать, обеспечить возможность посмотреть на работу под новым углом.

Привлечение молодых специалистов также полезно в том плане, что в молодости легче и быстрее научиться чему-то новому, следовательно, не потребуется много времени на корпоративное обучение.

Также стоило бы улучшить рекламную кампанию ООО «Автоцентр Шкода». Как было описано ранее, группа компаний «Авто Премиум» не рекламирует каждый

свой салон в отдельности, что значительно снижает посещаемость автоцентров. Если бы на рекламных плакатах и баннерах указывались адреса и номера салонов, то потенциальным клиентам было бы гораздо проще узнать, где находится дилерский центр. На данный момент в рекламных плакатах присутствует следующая информация: сайт и телефон горячей линии.

Помимо этого, хотелось бы добавить, что официальный сайт группы компаний «Авто Премиум» не имеет всей необходимой информации, а также прайсы на машине найти на самом сайте не так и просто. Стоило бы вынести ценовую информацию на более видное место, так как это именно то, что интересует клиентов в первую очередь.

Сделаем примерный прогноз положительной динамики после улучшения рекламной кампании.

Полная информация на баннере, т.е. добавление адресов салонов, приведет к большему количеству посетителей по следующим причинам:

- Не всегда удобно заходить на сайт или звонить по телефону, чтобы узнать адреса салонов;
- Пожилые люди в большинстве случаев просто не умеют пользоваться компьютером и, соответственно, есть шанс, что они не смогут узнать адреса салонов.

Возьмем нынешнюю статистику в автосалоне ООО «Автоцентр Шкода».

За один рабочий день в салоне в среднем наблюдается:

- 45 звонков в сервис;
- 60 посещений, из них 20 «личных встреч»;
- 30 посещений СТО;
- 15 звонков в отдел продаж;
- 10 звонков в отдел продаж Б/У автомобилей;
- 10 звонков в отдел запасных частей.

А теперь представим возможные изменения этих показателей при условии, что рекламная кампания была усовершенствована. Данные возьмем сведения представим на рисунке 2.3.

Рис. 2.3 «Рост показателей после улучшения рекламной кампании»

На основе данного графика можно сделать следующий вывод, количество звонков в ОП (отдел продаж) и СТО (станция технического обслуживания) увеличится, так как на баннерах появится контактная информация каждого из салонов.

Посещаемость салонов также возрастет за счет того, что адреса отныне будут перед глазами, не придется искать данную информацию на сайте.

Большая посещаемость, в свою очередь, положительно скажется на динамике продаж.

В остальном же ООО «Автоцентр Шкода» ведет свою деятельность хорошо, без резких скачков и изменений. Динамика развития компании положительная.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В данной курсовой работе были изучены факторы внешней и внутренней среды, которые оказывают влияние на ООО «Автоцентр Шкода».

В ходе анализа было установлено, что данная организация находится под влиянием большого числа различных факторов, основными из которых являются: конкуренция на автомобильном рынке, покупатели, политическая обстановка, трудовые ресурсы.

Анализируются вышеупомянутые факторы специалистами вовремя, что дает возможность предотвратить возможное плохое влияние различных изменений. Умение применять методы анализа необходимо в этом вопросе. В ООО «Автоцентр Шкода» для оценки воздействия всевозможных факторов на деятельность организации применяются следующие методы:

- SWOT-анализ;
- PEST-анализ.

По итогам оценки деятельности ООО «Автоцентр Шкода» было выявлено, что динамика развития и роста продаж положительная, компания развивается, оттока кадров не наблюдается.

Однако нельзя обойти стороной и отрицательные моменты, например, не до конца развитую рекламную компанию и недостаток молодых трудовых ресурсов.

По окончании анализа деятельности ООО «Автоцентр Шкода» были даны рекомендации по улучшению слабых моментов, также был приведен примерный прогноз влияния возможных поправок.

В целом можно сказать, что данное предприятие хорошо закрепилось на автомобильном рынке, справляется с конкурентной борьбой. Работа в ООО «Автоцентр Шкода» проходит на выгодных для сотрудников условиях. В зависимости от степени важности работы и сложности, возлагаемых на сотрудника обязанностей, заработная плата возрастает.

Организация нацелена на дальнейший рост и развитие.

## **Список использованных источников**

1. Акулов В. Б. Теория организации: учебник / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. — М.: Флинта, 2012.
2. Вершигора Е. Е. Менеджмент: учеб, пособие/ Е. Е. Вершигора. — 2-е изд, перер. и доп. — М.: Инфра-М, 2001.
3. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — М.: Проспект, 2006.
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. — М.: Вильямс паблишинг, 2006.
5. Костин В. А. Основы менеджмента: учеб, пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. — Екатеринбург, 2007.

1. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. — М.: Вильямс паблишинг, 2006. [↑](#)
2. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. — М.: Вильямс паблишинг, 2006. [↑](#)
3. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. — М.: Вильямс паблишинг, 2006. [↑](#)
4. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. — М.: Вильямс паблишинг, 2006. [↑](#)

5. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. — М.: Вильямс паблишинг, 2006. [↑](#)
6. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. — М.: Вильямс паблишинг, 2006. [↑](#)
7. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Друкер. — М.: Вильямс паблишинг, 2006. [↑](#)
8. Акулов В. Б. Теория организации: учебник / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. — М.: Флинта, 2012. [↑](#)
9. Акулов В. Б. Теория организации: учебник / В. Б. Акулов, М. Н. Рудаков. — М.: Флинта, 2012. [↑](#)
10. Вершигора Е. Е. Менеджмент: учеб, пособие/ Е. Е. Вершигора. — 2-е изд, перер. и доп. — М.: Инфра-М, 2001. [↑](#)
11. Вершигора Е. Е. Менеджмент: учеб, пособие/ Е. Е. Вершигора. — 2-е изд, перер. и доп. — М.: Инфра-М, 2001. [↑](#)
12. Вершигора Е. Е. Менеджмент: учеб, пособие/ Е. Е. Вершигора. — 2-е изд, перер. и доп. — М.: Инфра-М, 2001 [↑](#)
13. Костин В. А. Основы менеджмента: учеб, пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. — Екатеринбург, 2007. [↑](#)
14. Костин В. А. Основы менеджмента: учеб, пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. — Екатеринбург, 2007. [↑](#)
15. Костин В. А. Основы менеджмента: учеб, пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. — Екатеринбург, 2007. [↑](#)

16. Костин В. А. Основы менеджмента: учеб, пособие / В. А. Костин, Т. В. Костина. — Екатеринбург, 2007. [↑](#)
17. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — М.: Проспект, 2006. [↑](#)
18. Веснин В. Р. Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — М.: Проспект, 2006. [↑](#)