

## Содержание:

# Введение

**Актуальность темы.** Функционирование экономических субъектов невозможно само по себе без учета деятельности конкурентов. Конкурентная борьба позволяет вычлнить из множества организаций лидеров, которые способны производить по-настоящему качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, которые будут востребованы населением.

Успешность компании, главным образом, обуславливается способностью предложить товары и услуги, наиболее соответствующие нуждам рынка и потребителей. Поэтому, можно сказать, так важно пристальное внимание уделять такому многозначимому аспекту предприятия, как конкурентоспособность.

За последние десятилетия усиление конкуренции отмечено фактически во всем мире. Она отсутствовала, еще не так давно, во многих странах и отраслях. Рынки были значительно защищены и доминирующие позиции на них были четко определены. И даже там, где существовало соперничество, можно с полной уверенностью сказать, что оно не было столь ожесточенным.

Значение конкурентоспособности, позволяющей фирме уверенно выжить в конкурентной борьбе, резко возросло в последнее время. Все компании в условиях жесткой конкурентной борьбы и кардинально быстро меняющейся ситуации должны, главным образом, не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и выработать креативную долгосрочную стратегию, которая позволила бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Конкурентное преимущество является как базисом, на котором строится успешный бизнес, так и главным критерием отбора значимых проектов успешными инвесторами. Конкурентное преимущество – это выгода применения некоторой уникальной, создающей потребительскую ценность, стратегии, основанной на уникальной комбинации внутрифирменных ресурсов и способностей, которые не могут быть скопированы конкурентами. **Важность и актуальность проблемы формирования конкурентных преимуществ и как следствие конкурентоспособности экономического субъекта** обусловили выбор темы

курсовой работы.

В качестве **объекта исследования** выбран экономический субъект – Общество с ограниченной ответственностью «Центральная Авто Школа».

**Предметом исследования** является конкурентоспособность организации.

**Целью курсовой работы** является анализ конкурентоспособности организации и разработка эффективных путей ее повышения.

Для достижения цели в курсовой работе были поставлены следующие **задачи**:

- исследовать теоретические и методологические основы конкурентоспособности организации;
- дать характеристику деятельности ООО «Центральная Авто Школа»;
- проанализировать конкурентоспособность организации, ее внутреннюю и внешнюю среду;
- обосновать предложения по повышению конкурентоспособности экономического субъекта;
- оценить эффективность предлагаемых мероприятий.

Курсовая работа базируется на таких **методах** как методы анализа внутренней и внешней среды организации; методы оценки экономической эффективности, табличный и графический метод, коэффициентный метод и метод экспертных оценок.

**Период исследования** составляет 2012-2014 годы.

**Информационной базой** курсовой работы являются бухгалтерская (финансовая) отчетность и документация ООО «Центральная Авто Школа», статистические данные, собственные наблюдения, научные издания, материалы периодической печати, интернет – источники.

**Степень научной разработанности.** При написании курсовой работы были использованы работы российских и зарубежных авторов, таких как Виханский О.С., Кокорев В.П., Мескон М.Х., Анисимов О.С., Ансофф И., Беляев В.И., Афанасьев С.В., Герчикова И.Н., Фалмер Р.М. и др., а также законодательные и нормативные материалы и документы.

**Практическая значимость работы** заключается в том, что проведенное исследование и представленные рекомендации могут быть использованы в ООО

«Центральная Авто Школа» для усиления своих конкурентных позиций на рынке.

**Структура работы.** Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **Глава 1. Теоретические основы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия**

## **1.1. Анализ конкурентов на рынке**

*Преимущества предприятия перед конкурентами*

Поиск и усиление конкурентных преимуществ является элементом процесса управления компанией на рынке. Исследование рынка направлено на выявление причин и условий возникновения конкурентных преимуществ.

Технология поиска состоит из трех стадий:

- Локализация процесса поиска.
- Определение потенциальных возможностей роста для компании[1].
- Анализ причин и условий возникновения конкурентных преимуществ.

Результатом работы каждой стадии, непосредственным образом, является аналитическая информация, обеспечивающая руководство предприятия необходимыми данными для принятия решения о стратегии и тактике организации на рынке. Данные, полученные в результате тщательных маркетинговых исследований, используются руководством для разработки программ изучения особенностей конкурентных преимуществ, которыми обладают предприятия на рынке.

Процесс успешной локализации поиска, как стадия в исследовании, необходим для уменьшения объема второстепенной аналитической работы каждой организацией, в отдельности. Очень важно, получив первичную информацию, правильно очертить границы рассматриваемого рынка, выделить определенных наиболее значимых конкурентов, диагностировать их цели и намерения. Это позволит организации целенаправленно и эффективно формировать и реализовывать свою стратегию[2].

Локализация поиска включает в себя следующие процедуры:

- определение географических особенностей рынка;
- формирование списка конкурентов;
- диагностика целей и намерений конкурентов.

#### *Анализ особенностей рынка*

Конкурентные преимущества, определённым образом, тесно связаны с географическими рынками. Яркой особенностью России является значительное отличие региональных рынков (т.е. их регионализация), например:

- платежеспособность организаций и населения, нуждающихся в услугах автошколы (частота и условия потребления услуг, разумная альтернативность предлагаемых услуг);
- наличием доступных средств коммуникаций;
- удаленность от центра России[3].

#### *Список фирм-конкурентов*

Для формирования видения положения организации на рынке необходимо определить, какие именно компании-конкуренты в наибольшей степени активно препятствуют реализации целей вашей компании. Используются различные приемы выбора. Полезность использования перечисленных приемов непосредственным образом, зависит от особенностей конъюнктурной ситуации на рынке и конкурентной позиции организации[4].

1. Выбор более мощных конкурентов в финансовом отношении, рыночная доля которых определённо выше. Изучение данных конкурентов позволяет строить модели наиболее эффективного и результативного конкурентного поведения на рынке и разрабатывать средства их непосредственной реализации (имитация поведения организации на рынке, поиск новых путей и т.д.)
2. Выбор ближайших конкурентов, предлагающих аналогичные услуги. Выводы, тщательно сформированные на основании этого выбора, будут касаться текущих, позиционных преимуществ, их нельзя рассматривать на отдаленную перспективу и тем более строить на их основе долгосрочную антикризисную стратегию.

3. Выбор всех действующих конкурентов в рамках географических границ рынка дает возможность провести системный анализ конкуренции в отрасли за счет полноты и представительности состава рассматриваемых компаний. Результаты анализа используются для определения стратегических конкурентных преимуществ.
4. Выбор предприятий, которые обладают значительной суммарной долей на рынке (суммарная доля рынка более 50%), определяющих основные тенденции и традиции оценочного рынка, как в регионе, так и в масштабе страны.
5. Выбор всех возможных конкурентов. Кроме действующих компаний в эту группу входят и потенциальные конкуренты, которые могут в ближайшей вероятной перспективе появиться на рынке автошкол[5].

## **1.2. Методы и показатели оценки конкурентоспособности предприятия**

Анализ конкурентных позиций компании, несомненно, занимает одно из ведущих мест, так как именно на основе этого анализа принимаются решения о краткосрочной и долгосрочной стратегии компании. Рассмотрим различные подходы к конкурентному анализу.

1. SWOT-анализ. Довольно широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие[6]. При его проведении первоначально выявляются слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – это факторы внутренней среды, которые будут способствовать или препятствовать эффективной работе фирмы. На основе данных составляется таблица SWOT (см. табл.1).

Таблица 1

Общая форма SWOT-анализа

Внутренняя среда **Сильные стороны Слабые стороны**

- |        |        |
|--------|--------|
| 1. ... | 1. ... |
| 2. ... | 2. ... |
| 3. ... | 3. ... |

	Возможности	Угрозы
--	-------------	--------

Внешняя среда	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...
	3. ...	3. ...

Также необходимо установить связи между внутренними и внешними сторонами. Для этого составляется матрица SWOT из 4-х полей (см. табл. 2).

Таблица 2

Развернутая форма SWOT-анализа

**Список сильных сторон:**

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

**Список слабых сторон:**

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

Список возможностей:

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

- Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности?
- Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?

Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?

- Список угроз:      Каким образом можно  
                                 использовать сильную сторону для
1. ...                    снижения негативного влияния      (Не заполняется)
  2. ...                    проявления угроз на развитие
  3. ...                    предприятия?

На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Вырабатывая стратегии необходимо помнить, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или, наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу[7].

## **2. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.**

Фирма, выступающая на рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются известной моделью движущих сил конкуренции Майкла Е. Портера[8]. Данная модель базируется на разработанной им концепции конкурентной стратегии. Модель представлена на рис. 1.

Конкуренция между организациями отрасли

Заменители

Потребители

Угроза товарозаменителей

Угроза прихода новых конкурентов

Способность поставщиков торговаться

Способность потребителей торговаться

Поставщики

Потенциальные конкуренты

## **Рисунок 1. Концепция конкуренции**

Цель модели Портера - обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка. Модель рентабельности учитывает наличие конкурентной угрозы со стороны потенциальных (новых) конкурентов, в частности импорта более конкурентоспособных товаров. Конкуренты имеются и внутри собственной отрасли, в зависимости от ситуации на рынке конкурирующей силой могут стать поставщики и покупатели. Конкурентную угрозу могут представлять товары-субституты, т.е. заменители[9].

Существует понятие «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше).

Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе принципиально новых идей. При оценке угрозы замены необходимо учитывать характеристики и цену продукта -заменителя по отношению к традиционным продуктам, цену переключения на использование нового продукта, которая может быть достаточно высокой из-за необходимости потребителям продукта-заменителя менять оборудование, переучивать кадры и др. [10]

Сила позиции поставщиков. Она во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли.

Сила позиции покупателей. Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Имеются в виду рынки производителя и покупателя соответственно.

Рассмотренные выше четыре группы факторов определяют привлекательность отрасли и целесообразность вести в ней бизнес.

Поскольку эти факторы влияют на цены, издержки, инвестиции, то они определяют уровень прибыльности организаций данной отрасли.

Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов.

3.Методика сравнительного анализа конкурентов. Для проведения анализа первоначально необходимо собрать сведения о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих предприятий, определить сферу влияния каждого из них на рынок, показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна[11].

Наиболее часто встречающейся в литературе методикой является оценка основных конкурентов по некоторому числу факторов с помощью бальной системы. Сделать это можно экспертным путем, например, проранжировать все параметры для каждого предприятия по шкале от 1 до 5 баллов, в которой пять баллов означает «отлично», а один балл – «неудовлетворительно». Если по какому-либо параметру проставлена оценка 1, то это означает, что именно этот параметр является слабой стороной предприятия, и, наоборот, в случае проставления оценки 5 – предприятие является лидером по данному параметру[12]. Оценка проводится с помощью таблицы, которая наглядно отображает рейтинг предприятий (см. таблицу 3).

С точки зрения результативности деятельности фирм-конкурентов на рынке и завоевания ими там сильных позиций можно выделить следующие основные факторы, требующие изучения.

### **Таблица 3**

#### **Данные для сравнительного анализа результативности деятельности фирм-конкурентов**

<b>Критерий</b>	<b>наше</b>	<b>конкурент</b>	<b>конкурент</b>	<b>конкурент</b>	<b>конкурент</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>N</b>	
Имидж фирмы					
Концепция продукта					
Качество продуктов					

Рыночная доля

Рыночная цена

Предпродажная  
подготовка

Уровень

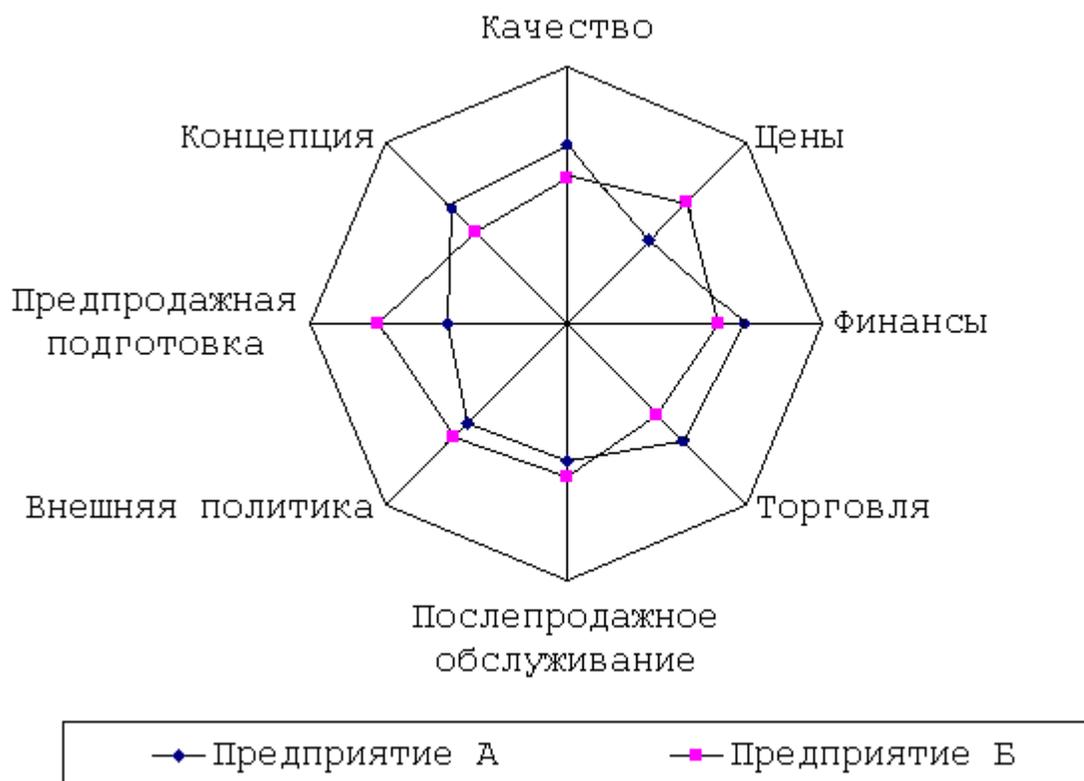
послепродажного  
обслуживания

1 - позиция очень плохая; 2 - плохая; 3 - средняя; 4 - хорошая; 5 - отличная.

При сравнительной оценке эффективности деятельности фирм-конкурентов (в целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) возможно использование следующих критериев, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга[13]. В процессе анализа очень важно дать развернутое смысловое объяснение или обоснование, почему той или иной переменной в таблице 3 присвоена данная оценка. Только в этом случае общий итог листа оценки (сумма баллов) покажет истинное положение предприятия по отношению к основным конкурентам на рынке.

Суммирование по отдельным факторам и сопоставление этих данных с общим итогом таблицы позволяет руководству предприятия выяснить, за счет улучшения каких параметров нужно повышать конкурентоспособность[14].

Оценка возможностей фирмы позволяет построить многоугольник конкурентоспособности (рис. 2).



**Рисунок 2. Многоугольник конкурентоспособности**

По каждой оси для отображения уровня значений каждого из исследуемых факторов (в многоугольнике оценка проводилась только по 8 факторам) используется определенный масштаб измерений (очень часто в виде балльных оценок). Изображая на одном рисунке многоугольники конкурентоспособности для разных фирм, легко провести анализ уровня их конкурентоспособности по разным факторам[15]. Недостатком такого подхода является отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность. Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности[16]. Достичь конкурентных преимуществ и укрепить свои позиции предприятие может за счет:

1. Обеспечения более низких издержек на производство и сбыт товара. Низкие издержки означают способность предприятия разрабатывать, производить и продавать товар со сравнимыми характеристиками, но с меньшими затратами, чем конкуренты.

Предпосылки: большая доля рынка, наличие конкурентных преимуществ (доступ к дешевому сырью, низкие расходы на доставку и продажу товаров и др.), строгий контроль расходов, возможность экономии расходов на исследования, рекламу, сервис.

Преимущества: предприятия рентабельны даже в условиях сильной конкурентной борьбы, когда другие конкуренты терпят убытки; низкие затраты создают высокие входные барьеры; при появлении продуктов-заменителей лидер по экономии на издержках имеет большую свободу действий, чем конкуренты; низкие затраты снижают влияние поставщиков.

Риски: конкуренты могут перенять методы снижения затрат; серьезные технологические новшества могут устранить имеющиеся конкурентные преимущества и сделать малопригодным накопленный опыт; концентрация на затратах затруднит своевременное обнаружение изменений требований рынка; непредвиденное действие факторов, увеличивающих затраты, могут привести к уменьшению разрыва в ценах в сравнении с конкурентами[17].

2. Концентрация на сегменте. Предприятия все свои действия направляют на определенный сегмент рынка. При этом предприятие может стремиться к лидерству за счет экономии на издержках, либо к дифференцированию продукта, либо к совмещению того или иного.

Предпосылки: предприятие должно удовлетворять требования потребителей эффективнее, чем конкуренты. Преимущества: указаны ранее.

Риски: различия в ценах на продукты специализированных предприятий и предприятий, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента товаров. По своей сущности товар (работы, услуги) является единственным средством получения прибыли и тем самым основным орудием конкурентной борьбы, ее материальной основой[18].

### **1.3. Пути повышения конкурентоспособности предприятия**

Для определения путей повышения конкурентоспособности экономического субъекта на рынке необходимо выделить факторов, воздействующих на

возможности выигрыша или проигрыша организации в конкурентной борьбе[19].

Использование и учет факторов обеспечивает повышение конкурентоспособности предприятия, которое предполагает разработку ряда экономических, коммуникационных и социальных целей. С учетом этих целей можно сформировать основополагающую систему факторов конкурентоспособности предприятия, которая включает внешние и внутренние.

Внешними факторами являются[20]:

- уровень открытости экономики страны;
- уровень интеграции страны в рамках мировой экономики;
- уровни конкурентоспособности страны, региона, отрасли;
- уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране;
- правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;
- налоговые ставки;
- процентные ставки и др.

К числу главных внутренних факторов конкурентоспособности предприятия относятся конкурентная стратегия предприятия, параметры эффективности использования трудовых, материальных, нематериальных и финансовых ресурсов предприятия, которые формируют его конкурентные преимущества на рынке[21]. Исходя из рассмотренных концепций конкурентоспособности экономических субъектов и критического анализа представленных классификаций, можно разделить всю совокупность факторов на внутренние и внешние и заключить, что формами проявления конкурентоспособности организации являются[22]:

## **Выводы по первой главе.**

Конкуренция - своеобразный внутренний механизм, объективная и необходимая функция жизнедеятельности и эволюции рынка медицинских услуг, как и большинства других рынков. Конкуренция и конкурентоспособность - понятия универсальные для любого рынка товаров и услуг. Создание конкурентной среды - один из важных признаков формирования рыночной экономики.

Конкуренция - это основа поступательного развития страны, она обеспечивает постоянное и динамичное внедрение инновационных технологий, является

главным движущим фактором эволюционного развития общества, порождает разнообразие и обеспечивает максимально эффективное распределение ресурсов. Именно поэтому защита и развитие конкуренции является одним из главных приоритетов государственной политики. В рыночной экономике функционирование экономических субъектов невозможно без учета деятельности конкурентов, насыщение рынка товарами и услугами усиливает соперничество между производителями за рынки сбыта, а значит, решающим фактором коммерческого успеха становится конкурентоспособность.

Таким образом, конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке

## **Глава 2. Анализ и оценка конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа»**

### **2.1. Краткая характеристика и общий анализ конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа»**

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Центральная Авто Школа» было зарегистрировано в Инспекции Федеральной налоговой службы 10 декабря 2009 года. ООО «Центральная Авто Школа» - Общество с ограниченной ответственностью - юридическое лицо, учреждено одним участником. Генеральный директор ООО «Центральная Авто Школа» Ковшиков Александр Владимирович является так же и главным бухгалтером организации. ООО «Центральная Авто Школа» занимается оказанием образовательных услуг в сфере обучения населения управлению транспортными средствами категории В (легковые автомобили). Общая численность работников ООО составляет 12 человек. Фактическое местонахождения ООО «Центральная Авто Школа» - г. Кострома, ул. Симановского, д. 38. Целью деятельности является подготовка водителей категории «В» и иная

деятельность, не запрещенная законодательством РФ.

Организационная структура управления ООО «Центральная Авто Школа» представлена на рисунке 3.

Генеральный директор

(Главный бухгалтер)

Секретарь - референт

Преподаватель

Преподаватель

Водители - инструкторы

### **Рисунок 3. Организационная структура ООО «Центральная Авто Школа»**

Организационная структура направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределения между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию систем управления, находящие выражения в тех или иных принципах управления. Во главе предприятия стоит генеральный директор (являющийся и главным бухгалтером), которому непосредственно подчиняются секретарь – референт, преподаватель по правилам дорожного движения, преподаватель основ медицинской помощи и водители - инструкторы. Генеральный директор, являющийся и главным бухгалтером ездит в банк для снятия наличных денежных средств, ведет бухгалтерскую (финансовую) отчетность и отвечает за правильность ведения бухгалтерского учета в ООО «Центральная Авто Школа».

ООО «Центральная Авто Школа» является открытой системой так как представляет собой обособленное объединение людей для взаимодействия в достижении определенных целей и задач.

Целью деятельности ООО «Центральная Авто Школа» является:

1. Качественная подготовка кандидатов в водители категории «В»;
2. Получение постоянной прибыли;
3. Устойчивое сохранение своих позиций на рынке труда.
4. Полное удовлетворение пользователей услуг;

Задачи ООО «Центральная Авто Школа»:

1. Оптимизация затрат на обучение;
2. Приобретение практических навыков учащимися;
3. Обеспечение кандидатам в водители услуг в соответствии с договорами.
4. Обеспечение персонала заработной платой и хорошими условиями труда;
5. Получение дохода от деятельности организации.

Технологии ООО «Центральная Авто Школа» это еще один показатель внутренней переменной. Как и на любом предприятии, ООО «Центральная Авто Школа» внедряет в процесс образования все более новые методики обучения. На начальной стадии обучения кандидаты в водители не допускаются до практических занятий на учебном автомобиле, пока не пройдут обучение на автотренажере. Он позволит кандидатам в водители оценить дорожную обстановку виртуально, не подвергая опасности ни себя, ни водителя-инструктора.

Пройдя такое обучение кандидаты чувствуют себя уверенней за рулем в режиме реального дорожного движения. Также организация приобрела программу «Электронный офис автошколы», которая позволяет вести в электронном виде офисную документацию на учащегося и учебную группу, распечатывать готовые бланки, договоры, приказы и протоколы.

Программа позволяет предоставить данные на учебную группу в ГИБДД в электронном виде. Предусмотрена автоматическая выгрузка данных для ГИБДД в экзаменационную программу «Теоретический экзамен в ГИБДД. Сетевая версия. Применения программы позволяет вести электронный архив учащихся, упростить и значительно интенсифицировать работу секретаря автошколы.

В целом, можно сделать вывод, что ООО «Центральная Авто Школа» обладает основными составляющими организационной культуры. Но так как Автошкола, как и другие организации и предприятия взаимодействует с окружающими ее субъектами, необходимо анализировать внешнюю среду.

К функциональным областям внешней среды организации относятся:

1. Социальная среда определяет характер потенциального рынка. Социальная среда оказывает на ООО «Центральная Авто Школа» влияние, в плане формирования потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина спроса на образовательные услуги, а следовательно, и возможность ООО «Центральная Авто Школа» реализовать свои услуги. Чем ниже

уровень жизни населения, тем меньше возможность у населения покупать автомобили и соответственно, ниже спрос на обучение вождению, Данная образовательная услуга, не относится к первой необходимости и интерес к ней растёт параллельно росту благосостояния населения.

Также на деятельность ООО «Центральная Авто Школа» влияет демографическая обстановка. Известно, что среди желающих обучиться вождению много молодёжи. Следовательно, если население «молодеет», то спрос услуги ООО «Центральная Авто Школа» будет расти, если «стареет» - падать.

2. Правовая среда. Любая организация работает в юридических рамках, нормы права регулируют ее поведение и способствуют разрешению конфликтов между организацией и обществом в целом.

Деятельность ООО «Центральная Авто Школа» контролируется соответствующими государственными органами (налоговыми, технического и пожарного надзора). Оказание услуг основывается на основе закона «Об образовании», Приказе Минобрнауки от 18.06.2010 года №636 «Об утверждении примерных программ подготовки водителей транспортных средств различных категории» и др.

3. Государственная среда. ООО «Центральная Авто Школа» не занимается производственной деятельностью, а является образовательным учреждением и поэтому не зависит от каких-либо изменений в технологии производства и технологии средств связи. Но, очевидно, что Автошкола, имеющая дело с компьютерными и интернет-технологиями, должна быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и само предлагать нововведения.

4. Экономическая среда - производство продукции и услуг всегда находится в конкретной связи с экономической средой: уровнем занятости, платежным балансом, темпами экономического роста. Например, если при инфляции будут расти цены на бензин, то увеличится стоимость обучения в автошколе. А так как большинство клиентов ООО «Центральная Авто Школа» имеют фиксированный заработок, следовательно, в условиях инфляции на полученные деньги они смогут купить по возросшим ценам меньшее количество товара, и тем самым спрос на услуги автошколы снизится.

При явлении, обратном инфляции, - дефляции - цена снижается, и покупательная способность денежной единицы растёт. Такой фактор окажет положительное влияние на достижение поставленных целей ООО «Центральная Авто Школа»: многие люди, которые раньше хотели, но не могли воспользоваться услугами

автошколы по причине ограниченности в доходах, в такой ситуации реализуют своё желание и тем самым повысят спрос на услуги ООО «Центральная Авто Школа». С увеличением занятости населения повышается вероятность роста спроса на услуги ООО «Центральная Авто Школа».

5. Конкурентная среда. Выбор конкурентной стратегии зависит от внутренних свойств образовательного учреждения. Прежде всего, от его размеров. В зависимости от количества обучающихся, количества предоставляемых услуг ООО «Центральная Авто Школа» могут быть крупными, средними и мелкими. ООО «Центральная Авто Школа» относится к среднему образовательному учреждению (650 выпускников в год) и наиболее перспективная конкурентная стратегия на данного учреждения - стратегия для обитателей ниш (стратегия специалиста), так называемая пациентная стратегия. ООО «Центральная Авто Школа» обслуживает небольшие сегменты рынка, и не составляет особой конкуренции крупным учреждениям. ООО «Центральная Авто Школа» выбрала специализацию на индивидуальном обслуживании населения; специализацию на определенном соотношении качества и цены; специализацию на спецобслуживание; специализация на качественном обучении. Главными конкурентами ООО «Центральная Авто Школа» являются другие автошколы, которые тоже находятся в г. Кострома.

Миссия ООО «Центральная Авто Школа» - удовлетворение потребностей общества и всестороннее развитие личности путём предоставления дополнительного образования по обучению вождению транспортных средств категории «В» на уровне, который гарантирует высокую степень вероятности получения международных водительских прав с правом работы по найму при профессиональном и ответственном отношении к работе сотрудников организации.

Итак, рынок по предоставлению услуг обучения вождению категории «В» переполнен, у ООО «Центральная Авто Школа» сильная конкурентная позиция с сильным внутренним потенциалом. Высокий уровень конкуренции не позволяет продолжить стратегию концентрации в базовую отрасль. Поэтому наиболее оптимальным представляется внедрение стратегии горизонтальной диверсификации при одновременном росте за счёт отвоевания доли рынка у слабых конкурентов.

## **2.2. Оценка конкурентоспособности**

Для оценки уровня конкурентоспособности (конкурентных преимуществ и недостатков) ООО «Центральная Авто Школа» было проведено анкетирование клиентов экономического субъекта на предмет степени их удовлетворенности его работой (анкета представлена в Приложении 1).

В опросе приняло участие 10 физических лиц, проходивших обучение на категорию «В» в ООО «Центральная Авто Школа».

Цель опроса:

- 1.Выявление степени удовлетворенности клиентов работой экономического субъекта.
- 2.Определение конкурентной позиции ООО «Центральная Авто Школа» на рынке.
- 3.Определение имиджа организации на рынке.

Процедура анкетирования:

Для определения степени удовлетворенности работой ООО «Центральная Авто Школа» использовалась 7-ми балльная шкала.

Градация оценки определена следующим образом:

1.Степень важности параметра опроса для клиента:

- 1-2-не важно;
- 3-5 – имеет некоторое значение;
- 6-7 – важно.

2.Степень соответствия работы ООО «Центральная Авто Школа» предъявляемым требованиям / степень соответствия работы конкурентов предъявляемым требованиям:

- 1 - 2 – не соответствует;
- 3-5 – соответствует в некоторой степени или время от времени;
- 6-7 – полностью соответствует.

Обработка результатов:

Итоговая оценка по каждому из параметров опроса определялась как среднее от значений параметров, определенных каждым из клиентов (сумма всех

оценок/количество оценок).

Промежуточные значения параметров, при установлении категории округлялись (5,6 или 4,7 определялись как 6 и 5 соответственно).

Представители оптовых компаний опрашивались на предмет степени их удовлетворенности следующим группам показателей:

- 1.Имидж экономического субъекта.
- 2.Обеспечение качества оказываемых услуг.
- 3.Программа сбыта и продвижения оказываемых услуг.
- 4.Сервис.

Каждая группа содержала ряд показателей, а именно: имидж организации, обеспечение качества услуг, программы сбыта и продвижения оказываемых услуг, сервиса, по которым клиенты организации оценивали работу анализируемой организации и работу ее конкурентов. Всего респондентам было необходимо оценить работу ООО «Центральная Авто Школа» и его конкурентов по 20 показателям. Конкурентами в данном опросе выступило две организации, занимающиеся обучением водителей на категорию «В». Это ООО «Автошкола «Автопрофи» и ООО «Истоки». Эти фирмы представляют наибольшую угрозу для ООО «Центральная Авто Школа» в качестве конкурентов, так как они оказывают такие же услуги по обучению вождению, предлагают примерно равные условия обучения, стоимость оказываемых услуг одинаковая. Сводные результаты оценки конкурентоспособности по группам показателей представлены в таблице 4.

#### **Таблица 4**

#### **Результаты оценки конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа»**

<b>Критерии</b>	<b>Важность критерия</b>	<b>ООО «Центральная Авто Школа»</b>	<b>ООО «Автошкола «Автопрофи»</b>	<b>ООО «Истоки»</b>
1	2	3	4	5

## I. Имидж организации

Образ организации для клиентов	7	6,2	6,4	6,3
Наличие зарегистрированного раскрученного товарного знака	7	5,1	6,6	6,9
Наличие рекламы	7	6,4	5,1	6,4
Отношение к клиентам, внимательность	5	6,6	6,1	6,2
Потенциал автошколы	6	6,3	6,6	6,1

## II. Обеспечение качества оказываемых услуг

Качество обучения водителей категории «В»	7	5,4	6,4	6,1
Стабильность качества оказываемых услуг	7	5,9	6,8	6,4
Низкий уровень плохого обучения	7	5,4	6,5	6,1
Контроль качества за процессом обучения	7	5,1	6,2	6

Повышение квали-фикации сотрудни-ков автошколы	6	4,1	5,1	5,1
---	---	-----	-----	-----

### III. Программа сбыта и продвижения услуг

Глубина и ширина программы сбыта оказываемых услуг	7	6,1	6,2	6,7
---	---	-----	-----	-----

Активное участие в конкурсах	6	6,3	6,2	6,6
------------------------------	---	-----	-----	-----

Географический охват рынка оказываемых услуг	5	6,4	6,1	6,6
---	---	-----	-----	-----

Возможности расширения рынков оказываемых услуг	6	6,8	6,7	6,8
--	---	-----	-----	-----

Возможности для продвижения услуг по обучению на другие рынки	7	6,4	5,8	6,9
---	---	-----	-----	-----

### IV. Цены и сервис

Возможность индивидуального обучения	5	5,5	6	5,9
---	---	-----	---	-----

Уровень цен на оказываемые услуги	7	6,9	6,1	6,2
--------------------------------------	---	-----	-----	-----

Возможность получать услуги по обучению в удобное для клиента время	5	6,8	6,3	6,1
---	---	-----	-----	-----

Возможность отсрочки платежа за обучение	7	6,8	5,8	6,1
Сроки обучения	7	5,3	6,4	6,6

На рисунке 4 представлен многоугольник конкурентоспособности по группе «Имидж организации».



#### **Рисунок 4. Многоугольник конкурентоспособности по группе «Имидж организации»**

В целом имидж ООО «Центральная Авто Школа» респонденты оценили на практически одинаковом уровне с конкурентами. Однако, ООО «Центральная Авто Школа» уступает своим конкурентам, по мнению респондентов в плане раскрытого товарного знака. Такие критерии, как образ организации, наличие зарегистрированного товарного знака клиенты оценивают в семь баллов и считают очень важными. Здесь необходимо сказать, что ООО «Истоки» ведет достаточно сильную рекламную компанию по продвижению услуг по обучению водителей категории «В», а ООО «Автошкола «Автопрофи» осуществляя свою деятельность с 2008 года уже зарекомендовало себя на рынке обучения водителей. В тоже время отношение к клиентам (обучаемым) ООО «Центральная Авто Школа» респонденты оценили на уровне несколько выше, чем у конкурентов (а именно внимание, вежливость, понимание проблемы).

На рис. 5. представлен многоугольник конкурентоспособности по группе «Обеспечение качества оказываемых услуг».



#### **Рисунок 5. Многоугольник конкурентоспособности по группе «Обеспечение качества оказываемых услуг»**

Почти по всем показателям группы «Обеспечение качества оказываемых услуг» ООО «Центральная Авто Школа» уступает своим конкурентам. Основным конкурентом при этом можно считать ООО «Автошкола «Автопрофи».

Далее рассмотрим многоугольник конкурентоспособности по группе «Программа сбыта и продвижения услуг» (рис. 6). В целом, данная группа показателей является важной для клиентов. Относительно ООО «Центральная Авто Школа» респонденты дают более высокие оценки, чем у конкурента ООО «Автошкола «Автопрофи», но менее высокие, чем у ООО «Истоки». В то же время, довольно высоко респонденты оценивают возможности всех организаций для расширения рынков оказываемых услуг, а это означает, что более слабая автошкола всегда сможет стать более конкурентоспособной за счет организации грамотного продвижения оказываемых услуг.



#### **Рисунок 6. Многоугольник конкурентоспособности по группе «Программа сбыта и продвижения услуг»**

Далее рассмотрим многоугольник конкурентоспособности по группе «Цены и Сервис» (рис.7).



#### **Рисунок 7. Многоугольник конкурентоспособности по группе «Цены и Сервис»**

По данной группе показателей ООО «Центральная Авто Школа» имеет явное преимущество перед своими конкурентами по таким факторам как: уровень цен на оказываемые услуги и возможность получать услуги по обучению в удобное для клиента время, возможность отсрочки платежа за обучение. В то же время уступает своим конкурентам в плане сроков исполнения обучения. Средние баллы по оценке конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа» и его конкурентов по всем группам показателей представлены в таблице 5.

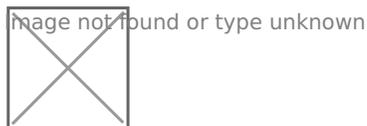
#### **Таблица 5**

## Результаты оценки конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа» по группам показателей

Группа	Важность критерия	ООО «Центральная Авто Школа»	ООО «Автошкола «Автопрофи»	ООО «Истоки»
Имидж организации	6	6,12	6,16	6,38
Обеспечение качества оказываемых услуг	7	5,18	6,2	5,94
Программа сбыта и продвижения услуг	5	6,4	6,2	6,72
Цены и сервис	6	6,26	6,12	6,18
Итоговый показатель конкурентоспособности		5,99	6,17	6,31

Из таблицы 16 видно, что наиболее важным критерием для респондентов является обеспечение качества продаваемых автомобилей, позволяющий продавать новые виды подержанных автомобилей, пользующихся спросом. Итоговая оценка конкурентоспособности показывает, что в настоящее время ООО «Центральная Авто Школа» является менее конкурентоспособным. Наиболее сильными конкурентными позициями по итогам опроса обладает ООО «Истоки».

Построим общий многоугольник конкурентоспособности на основании проведенного исследования на рис. 8.



**Рисунок 8. Многоугольник конкурентоспособности**

На рисунке 8 показан многоугольник конкурентоспособности, из которого видно, что респонденты считают определенные критерии конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа» ниже, чем у основных конкурентов: это обеспечение качества оказываемых услуг. В то же время есть показатели, которые компенсируют недостаток качества услуг и позволяют привлекать в число своих клиентов большое количество физических лиц города Костромы и Костромской области. К ним относятся такие критерии как: низкие цены, возможность отсрочки платежа.

Анализ деятельности ООО «Центральная Авто Школа» показал, что для экономического субъекта характерно снижение уровня его конкурентоспособности на рынке. Данные изменения требуют разработки мероприятий по устранению возникших проблем. Для этого важным является проведение SWOT – анализа деятельности ООО «Центральная Авто Школа».

При анализе рынка в целом и положения на нем организации, ее ресурсов и конкурентных возможностей исследуются пять параметров:

- эффективность действующей стратегии;
- сильные и слабые стороны, возможности и угрозы;
- конкурентоспособность по ценам и затратам;
- устойчивость конкурентной позиции по сравнению с основными соперниками;
- стратегические проблемы.

Проведем SWOT-анализ ООО «Центральная Авто Школа».

Сравнивая организацию с ее конкурентами, можно выделить ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы.

Сильные стороны внутренней среды автошколы:

- стабильное положение на рынке;
- разумная ценовая политика;
- разнообразие предоставляемых услуг;
- высокое качество предоставляемых услуг;
- хорошее впечатление у клиентов о компании;
- большие объемы оказываемых услуг;
- длительное пребывание на рынке.

Слабые стороны внутренней среды экономического субъекта:

- несоответствие декларируемой ценовой политики реальной ситуации;
- недостаточные управленческие навыки у руководства организации;
- отсутствие маркетинговой стратегии, в т.ч. стратегии продвижения и рекламной стратегии;

Возможности, имеющиеся во внешней среде для развития автошколы:

- рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности потребителей;
- увеличение доли рынка;
- расширение ассортимента оказываемых услуг;

Угрозы во внешней среде для развития ООО «Центральная Авто Школа»:

- наличие большого количества конкурентов;
- постоянные изменения законодательства в РФ;
- активное действие конкурентов на продвижение.

Проведем оценку выявленных факторов и определим их важность. Оценка проведем методом экспертного опроса работников ООО «Центральная Авто Школа».

Общее число экспертов – 8 человек. Общее число экспертов – 8 человек: генеральный директор Ковшиков А.В., секретарь - референт – Соколова М.В., преподаватель - Орлов И.С., преподаватель Смирнова Т.Н., водители-инструкторы: Чемоданов С.А., Кирсанов А.Н., Сидоров А.Ю., Петров С.А.

Расчет проведем по следующей формуле:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}, (1)$$

где: n- число экспертов;

$x_i$  - оценка фактора экспертом.

Оценку весомости факторов проведем на основе метода баллов по следующей формуле:

$$, (2)$$

где: — весомость i-го параметра объекта;

i — номер параметра объекта;

$j$  — номер эксперта;

$m$  — количество экспертов в группе;

$B_{ij}$  — балл, присвоенный  $i$ -му параметру  $j$ -м экспертом;

$B_{cj}$  — сумма баллов, присвоенных  $j$ -м экспертом всем параметрам объекта.

Результаты экспертного опроса представлены в таблице 6.

## Таблица 6

### Ранжирование слабых и сильных сторон, возможностей и угроз организации по уровню важности

Фактор	Эксперты		Ранг	Весо- мость
	Среднее значение			
	1	2345678		
Сильные стороны				
Стабильное положение на рынке	5	<del>55545</del> 4,75	4	0,1422
Разумная ценовая политика	4	<del>54554</del> 4,62	5	0,1387
Разнообразие предоставляемых услуг	5	<del>44555</del> 4,62	6	0,1385
Высокое качество услуг	5	<del>55555</del> 5,00	1	0,1499
Хорошее впечатление у покупателей о компании	5	<del>55445</del> 4,75	3	0,1423
Большие объемы оказываемых услуг	5	<del>44545</del> 4,62	7	0,1384

Длительное пребывание на рынке	5 <del>55555</del> 5,00	2	0,1500
Слабые стороны			
Несоответствие декларируемой ценовой политики реальной ситуации	5 <del>4555</del> 4,62	3	0,3212
Недостаточные управленческие навыки у руководства организации	5 <del>4555</del> 4,75	2	0,3301
Отсутствие маркетинговой стратегии, в т.ч. стратегии продвижения и рекламной стратегии	5 <del>55555</del> 5,00	1	0,3487
Возможности			
Рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности потребителей	5 <del>35555</del> 4,75	1	0,3553
Увеличение доли рынка	5 <del>32355</del> 4,12	3	0,3050
Расширение ассортимента оказываемых услуг	5 <del>55553</del> 4,50	2	0,3397
Угрозы			
Наличие большого количества конкурентов	5 <del>55543</del> 4,62	1	0,3518
Постоянные изменения законодательства в РФ	5 <del>35553</del> 4,50	2	0,3379

Активное действие конкурентов на продвижение

5 ~~5,2355~~ 4,12

3 0,3103

Проранжируем и определим весомость факторов характеризующих сильные стороны предприятия:

1. Ранжирование факторов, характеризующих сильные стороны организации:

$$1)(5+5+5+5+5+4+4+5)/8= 4,75$$

$$2)(4+5+5+4+5+5+5+4)/8=4,62$$

$$3)(5+4+5+4+5+5+4+5)/8=4,62$$

$$4) (5+5+5+5+5+5+5+5)/8 = 5,0$$

$$5) (5+5+5+5+4+4+5+5)/8 = 4,75$$

$$6)(5+4+5+4+5+4+5+5)/8=4,62$$

$$7)(5+5+5+5+5+5+5+5)/8=5,0$$

2. Оценим сильные стороны организации:

$$1)(5/34+5/33+5/35+5/32+5/34+4/32+4/33+5/34)/8= 1,13801/8 =0,1422$$

$$2)(4/34+5/33+5/35+4/32+5/34+5/32+5/33+4/34)/8=1,10949/8 = 0,1387$$

$$3)(5/34+4/33+5/35+4/32+5/34+5/32+4/33+5/34)/8= 1,10771/8 = 0,1385$$

$$4) (5/34+5/33+5/35+5/32+5/34+5/32+5/33+5/34)/8 = 1,19956/8 = 0,1499$$

$$5) (5/34+5/33+5/35+5/32+4/34+4/32+5/33+5/34)/8 = 1,13890/8 = 0,1423$$

$$6)(5/34+4/33+5/35+4/32+5/34+4/32+5/33+5/34)/8= 1,10676/8 = 0,1384$$

$$7)(5/34+5/33+5/35+5/32+5/34+5/32+5/33+5/34)/8= 1,19956/8 = 0,1500$$

3. Ранжирование факторов, характеризующих слабые стороны организации:

$$1)(5+4+4+5+4+5+5+5)/8=3,50$$

$$2)(5+4+5+4+5+5+5+5)/8=4,50$$

$$3)(5+5+5+5+5+5+5+5)/8=5,0$$

4. Оценим слабые стороны организации:

$$1)(5/15+4/13+4/14+5/14+4/14+5/15+5/15+5/15)/8=2,5696/8= 0,3212$$

$$2)(5/15+4/13+5/14+4/14+5/14+5/15+5/15+5/15)/8=2,6410/8= 0,3301$$

$$3)(5/15+5/13+5/14+5/14+5/14+5/15+5/15+5/15)/8=2,7894/8 = 0,3487$$

5. Ранжирование факторов, характеризующих возможности организации:

$$1)(5+3+5+5+5+5+5+5)/8=4,75$$

$$2)(5+3+5+2+3+5+5+5)/8=4,12$$

$$3)(5+5+5+5+5+5+3+3)/8=4,5$$

6. Оценим возможности организации:

$$1)(5/15+3/11+5/15+5/12+5/13+5/15+5/13+5/13)/8= 2,844/8=0,3553$$

$$2)(5/15+3/11+5/15+2/12+3/13+5/15+5/13+5/13)/8= 2,44/8=0,3050$$

$$3)(5/15+5/11+5/15+5/12+5/13+5/15+3/13+3/13)/8= 2,718/8=0,3397$$

7. Ранжирование факторов, характеризующих угрозы организации:

$$1)(5+5+5+5+5+5+4+3)/8 =4,62$$

$$2)(5+3+5+5+5+5+5+3)/8= 4,5$$

$$3)(5+3+5+2+3+5+5+5)/8=4,12$$

8. Оценим угрозы организации:

$$1)(5/15+5/11+5/15+5/12+5/13+5/15+4/14+3/11)/8= 2,8141/8=0,3518$$

$$2)(5/15+3/11+5/15+5/12+5/13+5/15+5/14+3/11)/8= 2,7037/8=0,3379$$

$$3)(5/15+3/11+5/15+2/12+3/13+5/15+5/14+5/11)/8=2,4817/8=0,3103$$

Усиливающаяся конкуренция между экономическими субъектами сферы услуг в области обучения вождению повышает значимость маркетинга в организации. Проведенный анализ позволил выявить сильные и слабые стороны экономического

субъекта, возможности и угрозы. Наибольшей угрозой для ООО «Центральная Авто Школа» является возможность появления новых конкурентов. Построим матрицы возможностей и угроз ООО «Центральная Авто Школа». Матрица возможностей для ООО «Центральная Авто Школа» представлена в табл. 7.

## Таблица 7

### Матрица возможности для ООО «Центральная Авто Школа»

	<b>Сильное влияние</b>	<b>Умеренное влияние</b>	<b>Малое влияние</b>
Высокая вероятность	Расширение ассортимента оказываемых услуг		
Средняя вероятность		Рост уровня жизни населения, повышение платежеспособности потребителей	
Низкая вероятность			Увеличение доли рынка

Похожая матрица составляется для оценки угроз. Сверху откладываются возможные последствия для фирмы, к которым может привести реализация угрозы. Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована. Самая главная угроза - возрастающее конкурентное давление. Что касается возрастания влияния покупателей и поставщиков на цены, то этой угрозе можно уделить меньше внимания. Матрица оценки угроз представлена в таблице 8.

## Таблица 8

### Матрица оценки угроз

<b>Разрушение</b>	<b>Критическое состояние</b>	<b>Тяжелое состояние</b>	<b>«Легкие ушибы»</b>
Высокая вероятность	Возрастающее конкурентное давление	Постоянные изменения законодательства РФ	
Средняя вероятность		Активное действие конкурентов на продвижение	
Низкая вероятность			Недостаточный ассортимент оказываемых услуг

Далее составим матрицу SWOT- анализа деятельности для ООО «Центральная Авто Школа» (табл. 9).

### **Таблица 9**

#### **Матрица SWOT для ООО «Центральная Авто Школа»**

	<b>Угрозы:</b>
	<b>1. Возможность появления новых конкурентов.</b>
<b>Возможности:</b>	
<b>1. Увеличение доли рынка</b>	<b>2. Активные действия конкурентов на продвижение</b>

## Сильные стороны:

1. Стабильное положение на рынке.	ПОЛЕ «СИБ»	ПОЛЕ «СИУ»
2. Разумная ценовая политика.	1. Выход на новые рынки	1. Продвижение
3. Разнообразие предоставляемых услуг.	2. Привлечение покупателя за счет более высокого качества оказываемых услуг и низких цен на услуги.	рекламной кампании.
4. Высокое качество услуг.		2. Применение интернет-маркетинга.
5. Хорошее впечатление о компании.		

## Слабые стороны:

1. Отсутствие маркетинговой стратегии, в т.ч. стратегии продвижения и рекламной стратегии.	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»
2. Несоответствие декларируемой ценовой политики реальной ситуации.	1. Проведение рекламной кампании.	1. Активное действие конкурентов на продвижение.
3. Недостаточные управленческие навыки у руководства организации	2. Обучение персонала.	2. Наличие большого количества конкурентов.

Считается, что при выработке стратегии основное внимание нужно уделить полю «СИБ», так как оно дает возможность для развития. Сопоставление на поле «СИБ» возможности выхода на новые рынки с сильными сторонами ООО «Центральная Авто Школа» создает благоприятные условия, прежде всего, в отношении перспективных продуктов (а именно обучение водителей на категорию «В»).

На поле «СИУ» угрозы усиления конкурентного давления касаются, прежде всего, основных услуг ООО «Центральная Авто Школа». С учетом сильных сторон (разумная ценовая политика, репутация) маркетинговую стратегию для данных

услуг можно определить как оборонительную, так как необходимо учитывать также факторы, попавшие на поле «слабость и угроза».

Оборонительная стратегия сформулирована на основе результатов маркетинговых исследований в виде стратегий позиционирования основных услуг ООО «Центральная Авто Школа».

На поле «СЛВ» (слабость и возможность) данная комбинация факторов позволяет за счет появившейся возможности устранить слабые стороны автошколы: провести рекламную кампанию и обучить персонал.

В SWOT-анализе необходимо не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для фирмы является учет в стратегии своего поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для такой оценки применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей. Как видно, все эти возможности фирмы имеют для нее большое значение и их надо обязательно использовать.

Рассмотрим инструменты интернет – маркетинга, используемые в ООО «Центральная Авто Школа» в 2014 году (таблица 10).

### **Таблица 10**

Инструменты интернет - маркетинга в 2014 году

<b>Вид рекламы</b>	<b>Носитель (кол-во выходов)</b>	<b>Тираж</b>	<b>Стоимость 1 единицы, руб. в день</b>	<b>Общая стоимость, руб.</b>	<b>Удельный вес, %</b>
Размещение в электронном справочнике 2GIS	Internet	365	172,60	63 000	100,0
Итого				63 000	100,0

На сегодняшний день информация об ООО «Центральная Авто Школа» и его местонахождении размещена только в электронном справочнике 2GIS. Реклама в

2ГИС - это особый вид продвижения товаров и услуг с максимально эффективным результатом.

Использование рекламных макетов и текстов в справочнике приводит к увеличению количества обращений потенциальных клиентов. Этот эффект достигается благодаря сочетанию уникальных качеств рекламы в 2ГИС: активная платежеспособная аудитория; позитивное восприятие рекламы; широкое распространение; эффективное сочетание рекламных позиций. 10 660 000 жителей России регулярно пользуются справочником 2ГИС.

Справочник 2ГИС распространяется бесплатно и чрезвычайно прост в работе, поэтому количество его пользователей непрерывно растет. Этот факт подтверждается статистикой скачиваний программы. Значительная часть аудитории 2ГИС - руководители высшего и среднего звена, лица, принимающие решение при выборе бизнес-партнеров, подрядчиков для своей компании. Еще 36% пользователей 2ГИС — квалифицированные специалисты, участвующие в принятии решения на том или ином уровне. Таким образом, аудитория 2ГИС отличается следующими качественными характеристиками: широкая, большой охват; активная; платежеспособная; образованная; с высокой долей лиц, принимающих решения.

Можно сделать выводы о том, что Internet - реклама в работе исследуемой компании играет небольшую роль и не очень эффективна, так как спрос и интерес к оказываемым автошколой услугам снизился.

## **Выводы по второй главе.**

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Центральная Авто Школа» было зарегистрировано в Инспекции Федеральной налоговой службы 10 декабря 2009 года. ООО «Центральная Авто Школа» занимается оказанием образовательных услуг в сфере обучения населения управлению транспортными средствами категории В (легковые автомобили). Фактическое местонахождение ООО «Центральная Авто Школа» - г. Кострома, ул. Симановского, д. 38..

В ООО «Центральная Авто Школа» выручка от оказания услуг колеблется по годам, к концу 2014 года по сравнению с 2012 годом она возросла на 37,5%.

Себестоимость оказываемых услуг имеет тенденцию повышения. Прибыль от оказанных услуг с каждым годом уменьшается. Снижение прибыли от продаж в

2014 году связано с появлением коммерческих расходов организации.

В 2012-2014 годах основной удельный вес в составе денежной выручки занимает подготовка водителей категории В - в среднем за три года они составляют 3042 тыс. руб. или 82,2 %. Выручка от оказания дополнительных платных услуг по обучению управлением транспортными средствами в анализируемом периоде в среднем составляет 660 тыс. руб. или 17,8%. Таким образом, основным видом деятельности ООО «Центральная Авто Школа» является подготовка водителей категории В.

На основе полученных данных удалось выявить оптимальный путь повышения конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа». SWOT-анализ позволил выявить наиболее опасные для предприятия угрозы: возможность появления новых конкурентов и активное действие конкурентов на продвижение. Одной из проблем является возрастающее конкурентное давление. Для реализации необходимо разработать комплекс решений в области коммуникаций.

## **Глава 3. Практические рекомендации по повышению конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа»**

### **3.1. Пути повышения конкурентоспособности**

Для улучшения конкурентных преимуществ ООО «Центральная Авто Школа» необходимо разработать расширенную программу интернет - маркетинга.

Internet - реклама в работе исследуемой компании играет небольшую роль и не очень эффективна, так как спрос и интерес к обучению водителей на категорию «В» в связи с огромной конкуренцией за последний год значительно снизился. Для улучшения основных экономических показателей деятельности ООО «Центральная Авто Школа» необходимо разработать расширенную программу интернет - маркетинга.

Постановка целей для совершенствования конкурентоспособности в автошколе:

- информирование потребителя о полном ассортименте оказываемых услуг;

- формирование у потребителя доброжелательного отношения к автошколе;
- пропаганда положительного опыта и традиций ООО «Центральная Авто Школа» с целью побуждения потребителя обратиться именно в данную автошколу;
- увеличение объемов оказываемых услуг.

Рассмотрим предложенные нами мероприятия, направленные на совершенствование конкурентоспособности автошколы.

1. Одним из мероприятий, входящих в комплекс совершенствования конкурентоспособности будет являться разработка WEB – сайта.

В качестве основного решения проблемы ООО «Центральная Авто Школа» должно разработать собственный сайт. Web-сайт. Создание web - сайта и размещение в сети Интернет, продуманное его использование, открывают владельцу неограниченные возможности в успешной конкуренции на рынке, а, следовательно, и сбыте.

Сайт будет располагаться по адресу: Chentralnayaavtoshkola44.ru. Сайт -это набор информационных блоков и инструментов для взаимодействия с целевой аудиторией, которая может быть представлена реальными и потенциальными клиентами и партнерами, а также представителями средств массовой информации.

При создании web-сайта ООО «Центральная Авто Школа» ставит перед собой цель быть представленной в Интернет - пространстве. Создание и поддержка (регулярное обновление информации) сайта предполагает постановку и решение ряда задач:

- осуществлять PR-деятельность в сети Интернет;
- создавать благоприятный имидж предприятия, укреплять доверие - наличие доверия является одним из основополагающих факторов в среде Интернета, поскольку она не позволяет произвести реальный контакт покупателя с торговцем по причине своей виртуальной природы.
- стимулирование сбыта;
- снижению затрат на стимулирование сбыта.

Чтобы проект был успешным у него должна быть четко определенная и реальная цель. Целенаправленность является важнейшей и неотъемлемой характеристикой проекта. Разработаем три составляющие цели проекта, данные сведем в таблице 11.

## Таблица 11

### Цели проекта

<b>Составляющие</b>	<b>Характеристика</b>
Задача	Размещение рекламы посредством сети Интернет
Конечный результат	Усиление конкурентной позиции
Критерий успеха	Увеличение доли новых клиентов
	Повышение объема оказываемых услуг

Был разработан график работ, в котором распределены все работы по разработке WEB – сайта ООО «Центральная Авто Школа», определение времени начала и окончания работы. Осуществление некоторых этапов работ будет постоянным, то есть после разработки основной части проекта они будут периодически выполняться, поэтому включать в план-график работ сроки их исполнения не следует. Также следует отметить следующую особенность: большая часть работ будет производиться за текущий год многократно, однако в план-графике представлены сроки по их первичному исполнению. План-график работ по проведению рекламных акций представлен в таблице 12.

## Таблица 12

### План-график работ по разработке WEB - сайта

<b>№</b> <b>п/п</b>	<b>Наименование работы</b>	<b>Дата</b>	
		<b>начала</b> <b>работы</b>	<b>окончания</b> <b>работы</b>
1	Определение требований к WEB -сайту	10.12.15	14.12.15

2	Сбор коммерческих предложений по разработке WEB -сайта	14.12.15	19.12.15
3	Выбор поставщика услуг	19.12.15	22.12.15
4	Оплата за услуги по разработке WEB -сайта	22.12.15	26.12.15
5	Разработка поставщиком услуг WEB -сайта	27.12.15	25.01.16
5	Внедрение усовершенствованного сайта в эксплуатацию	26.01.16	29.01.16

На разработанном ООО «Центральная Авто Школа» клиентам можно будет оставить online – заявку на оказание услуг.

Основываясь на предоставленных данных, маркетолог подготовит для клиентов коммерческое предложение. Среднее время ответа на заявку по рабочим дням будет составлять от 15 до 90 минут. Заявки, отправленные в выходной день, будут обработаны утром ближайшего рабочего дня. В поле «Информация» клиенту будет необходимо указать перечень услуг, осуществляемых ООО «Центральная Авто Школа». В поле «Файл» будет возможность приложить свой перечень ключевых запросов в форматах .txt, .rtf, .pdf, .doc, .docx, .odt, .xls, .xlsx, .ods.

Сайт ООО «Центральная Авто Школа» будет оснащен удобным поиском. На главной странице сайта будут располагаться:

- Контакты.
- Набор учеников в группы.
- Стоимость обучения.
- Запись на обучение онлайн.
- Новости.
- Фотогалерея.
- Медсправка.
- Экзамен в ГИБДД.
- Реквизиты для оплаты.

- Лицензия.
- Договор.
- Отчет по самообследованию
- Утвержденная программа

На сайте должна быть налажена поддержка обратной связи: во-первых, возможность для потенциального клиента оперативно связаться с использованием следующих средств:

- телефон;
- электронная почта;
- ICQ
- Skype.

Также на сайте расположена вся контактная информация об автошколе и схема проезда к ООО «Центральная Авто Школа».

Для отслеживания количества посетителей на сайте автошколы необходимо установить Google Analytics (GA) — бесплатный сервис, предоставляемый Google для создания детальной статистики. Статистика собирается на сервере Google, пользователь только размещает JS-код на страницах своего сайта. Но нужно знать, что данные статистики, собранные на сайте, не сразу появляются в отчетах, а в течение 24-х часов, т.к. Google Analytics не работает в реальном времени.

При регистрации нового аккаунта в Google Analytics, система выдает новую версию html-кода для вставки на сайт - асинхронный код. Суть его в том, что он может загружаться параллельно с загрузкой основного контента страницы, тем самым не замедляя ее.

Для работы Google Analytics необходимы:

1. Регистрация аккаунта в Google Analytics и получение html-кода.
2. Настройка профиля сайта в аккаунте.
3. Доработка html-кода (настройка под Рунет и УАнет, отслеживание поддоменов).
4. Установка html-кода на сайт + отдельные инструкции для PHP-сайтов, и блогов на Wordpress, Blogger и Joomla.

2. Следующим этапом совершенствования конкурентоспособности для ООО «Центральная Авто Школа» будет поисковый маркетинг. Как правило, поиск услуг

по обучению водителей в сети Интернет начинается с запроса в поисковой системе. Поисковая оптимизация, поисковая реклама являются важнейшими инструментами интернет - маркетинга, с помощью которых веб - сайт выводится на высокие позиции в результате поиска поисковой системы.

SEO (Search Engine Optimization). Это оптимизация сайта для поисковиков, она служит для привлечения целевых пользователей с поисковых роботов: Google, Yandex, Rambler и т. д. на сайт или блог, при условии, чтобы их контент в полной мере индексировался при любом запросе в поисковиках.

Поисковая реклама. Текстовые блоки, размещаемые в поисковых роботах и отображаясь в ответ на конкретные запросы пользователей сети Интернет, являются весьма эффективным средством привлечения их на веб-сайт или блог по высокочастотным запросам.

3. Третьим направлением будет интернет-реклама, которая выделяется высокой степенью точности охвата целевой аудитории, давая возможность управлять бюджетом рекламной кампании и оперативно проследить за ее эффективностью. В ООО «Центральная Авто Школа» интернет - реклама будет представлена в виде контекстной рекламы, которая будет использоваться для выполнения скоростного охвата целевой аудитории и усиления узнаваемости рекламируемого продукта (услуги по обучению водителей категории В) и для привлечения наиболее заинтересованной в продукте аудитории.

4. Четвертым направлением совершенствования конкурентоспособности для ООО «Центральная Авто Школа» будет являться Email маркетинг - индивидуальные рассылки по электронной почте. При невысоких затратах дает возможность распространять информацию среди конкретных потенциальных клиентов и выявлять их реакцию, через отслеживание по обратной связи.

5. По нашему мнению, самым продуктивным видом интернет - маркетинга для автошколы будет маркетинг социальных связей, идея которого заключается в привлечении отношений между людьми, для продвижения продуктов, т.к. группы пользователей сети Интернет, объединяющиеся по интересам, в настоящее время занимают значительные пространства на серверах он-лайн-овых служб. Общение происходит в режиме реального времени в специально для этих целей созданных комнатах (чат-рум), они могут функционировать как библиотека и даже как классифицированный по темам каталог рекламных объявлений.

6. В ООО «Центральная Авто Школа» необходимо ввести должность интернет - маркетолога, который будет заниматься продвижением услуг автошколы в сети Internet.

7. Для повышения конкурентоспособности автошколы и его узнаваемости среди конкурентов генеральному директору необходимо дать интервью в «Бизнес журнал». В статье будет рассказано о конкурентных преимуществах ООО «Центральная Авто Школа», о перспективах развития.

Проведение данных мероприятий поможет ООО «Центральная Авто Школа» выделиться на фоне конкурентов на образовательном рынке города Костромы, тем самым повышая его конкурентоспособность.

## **3.2. Оценка конкурентоспособности при проведении рекламной компании**

Обобщим затраты ООО «Центральная Авто Школа» на предложенную программу совершенствования конкурентоспособности и занесем их в таблицу

**Таблица 13**

### **План мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа»**

<b>Мероприятие</b>	<b>Количество, время</b>	<b>Стоимость, рублей</b>	<b>Продолжительность</b>
Разработка Web-сайта	1	15000	Разработка сайта будет осуществляться в течение июля-августа 2015 года
Поддержка и обслуживание Web-сайта	12	24000	В течение года

Размещение контекстной рекламы Яндекс-Директ	2016 год	2990 руб. в месяц. Итого 35880	Ежемесячно (10 дней в месяц) Тарифный план Стандартный
Интернет-реклама	2016 год	1500 руб. в месяц Итого 18 000	В течение года
Маркетинг социальных связей (Одноклассники, ВКонтакте)	2015 год	350 руб. в месяц на каждую соц. сеть 350 *2*12 мес. = 8400	В течение года
Email маркетинг	2016 год	1000 руб. в месяц = 12000	В течение года
Информация в «Бизнес-журнал»	01.12.15-01.12.16	½ страницы, не обложка (38800)	Размещение в каждом выпуске журнала в течение 1 года
Введение в штатное расписание должности интернет – маркетолог (по совместительству)	2016 год	5000*12= 60000 Отчисления 30,2% - 18120	В течение года

Итого

230200

Таким образом, общая сумма расходов на совершенствование конкурентоспособности для ООО «Центральная Авто Школа» составит 230200 руб. Маркетинговые мероприятия будут включать в себя создание и продвижение сайта компании, размещение контекстной рекламы Яндекс-Директ, Интернет-реклама, маркетинг социальных связей (Одноклассники, ВКонтакте), Email маркетинг, реклама в интернет – версии газеты «Из рук в руки», интервью генерального директора автошколы в «Бизнес журнал».

После разработки и введения в эксплуатацию web-сайта ООО «Центральная Авто Школа» и установки Google Analytics (GA) у специалистов автошколы появится возможность отслеживать количество посетителей. По данным компании «Веб Текарт» в течение месяца на сайт может быть привлечено 200 посетителей; 50 из них достигли промежуточной цели (например, зарегистрировались, заполнили форму или позвонили в автошколу); и 11 человек достигли главной цели (заключили договор на оказание услуг по обучению на категорию «В» с ООО «Центральная Авто Школа»).

Интернет-маркетолог в ООО «Центральная Авто Школа» будет выполнять следующие должностные обязанности:

1. Разрабатывать планы и стратегии развития проекта.
2. Проводить анализ посещаемости веб – сайта и продвижение в сети Интернет предлагаемых автошколой услуг.
3. Предоставлять на поступающие запросы клиентов ответы.
4. Заниматься маркетингом в социальных сетях.

Внедрив предложенные мероприятия, ООО «Центральная Авто Школа» будет активно функционировать на образовательном рынке города Костромы, и благодаря нововведениям выручка от оказания услуг должна увеличиться в среднем на 9%.

В связи с тем, что ООО «Центральная Авто Школа» оказывает услуги по обучению водителей, себестоимость затрат на оказываемые услуги увеличится на сумму затрат на проведение мероприятий, направленных на совершенствование интернет - маркетинга (230200 руб.), на увеличение заработной платы сотрудникам (т.к. оплата труда зависит от объемов оказываемых услуг в

процентном соотношении), соответственно произойдет увеличение отчислений во внебюджетные фонды. Арендодатели планируют увеличить арендную плату за используемое ООО «Центральная Авто Школа» арендное место. Поэтому планируемое увеличение себестоимости оказываемых услуг составит 7%. Предполагаемую экономическую эффективность от предложенных мероприятий представим в таблице 14.

**Таблица 14**

**Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности**

**в ООО «Центральная Авто Школа»**

<b>Показатель</b>	<b>Фактическое значение (2014 год)</b>	<b>Проектируемое значение</b>	<b>Отклонение</b>
Выручка от оказания услуг, тыс. руб.	4662	5081	+419
Себестоимость оказания услуг, тыс. руб.	4457	4769	+312
Прибыль, тыс. руб.	205	312	+107
Рентабельность, %	4,4	6,1	1,7

Данные таблицы 25 показывают, что в результате внедрения мероприятий, направленных на совершенствование конкурентоспособности в ООО «Центральная Авто Школа» выручка от оказанных услуг увеличится на 419 тыс. руб., себестоимость оказываемых услуг возрастет на 312 тыс. руб., а прибыль составит 312 тыс. руб.

Практическая значимость работы состоит в том, что проведенное исследование и представленные рекомендации могут быть использованы в ООО «Центральная

Авто Школа» для усиления своих конкурентных позиций на рынке.

## **Выводы по третьей главе.**

Для реализации мероприятий предлагается комплекс решений в области интернет - коммуникаций.

В качестве основного решения проблемы совершенствования конкурентоспособности, ООО «Центральная Авто Школа» должно разработать собственный сайт. Следующим этапом совершенствования интернет - маркетинга для ООО «Центральная Авто Школа» будет поисковый маркетинг. Третьим направлением будет интернет-реклама, которая выделяется высокой степенью точности охвата целевой аудитории, давая возможность управлять бюджетом рекламной кампании и оперативно проследить за ее эффективностью. Четвертым направлением совершенствования будет являться Email маркетинг - индивидуальные рассылки по электронной почте. Самым продуктивным для автошколы будет маркетинг социальных связей, идея которого заключается в привлечении отношений между людьми, для продвижения продуктов, т.к. группы пользователей сети Интернет, объединяющиеся по интересам, в настоящее время занимают значительные пространства на серверах он-лайн-овых служб. Последним мероприятием для совершенствования конкурентоспособности в ООО «Центральная Авто Школа» необходимо ввести должность интернет - маркетолога, который будет заниматься продвижением предлагаемых автошколой услуг в сети Internet. Проведение данных мероприятий поможет ООО «Центральная Авто Школа» выделиться на фоне конкурентов на образовательном рынке города Костромы, тем самым повышая его конкурентоспособность.

Общая сумма расходов на совершенствование конкурентоспособности для ООО «Центральная Авто Школа», рассчитанной на 2015 год составит 230200 руб. В результате внедрения мероприятий, направленных на совершенствование конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа» выручка от оказанных услуг увеличится на 419 тыс. руб., себестоимость оказываемых услуг возрастет на 312 тыс. руб., а прибыль составит 312 тыс. руб. Практическая значимость работы состоит в том, что проведенное исследование и представленные рекомендации могут быть использованы в ООО «Центральная Авто Школа» для усиления своих конкурентных позиций на рынке.

# Заключение

Цель данного исследования заключалась в анализе конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа» и разработке путей ее повышения.

Для достижения цели были изучены теоретические и методические основы конкурентоспособности экономических субъектов; проанализирована деятельность и конкурентоспособность автошколы, обоснованы предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа»; определена эффективность предлагаемых мероприятий.

Конкуренция - своеобразный внутренний механизм, объективная и необходимая функция жизнедеятельности и эволюции рынка медицинских услуг, как и большинства других рынков. Конкуренция и конкурентоспособность - понятия универсальные для любого рынка товаров и услуг. Создание конкурентной среды - один из важных признаков формирования рыночной экономики.

Конкуренция - это основа поступательного развития страны, она обеспечивает постоянное и динамичное внедрение инновационных технологий, является главным движущим фактором эволюционного развития общества, порождает разнообразие и обеспечивает максимально эффективное распределение ресурсов. Именно поэтому защита и развитие конкуренции является одним из главных приоритетов государственной политики.

Конкуренция является необходимым условием существования, фундаментом всей рыночной системы - позволяет цене выполнять координирующие функции, служить индикатором наличия излишков или дефицита. Рынок существует только при наличии конкуренции.

Конкуренция контролирует эффективность частного предпринимательства - заставляет структуры, неэффективно использующие имеющиеся ресурсы, покидать «поле экономической игры». Конкуренция - залог увеличения эффективности бизнеса и экономического роста государства. В России этот процесс происходит медленно и с разной интенсивностью в различных отраслях, в частности и на рынке образовательных услуг.

В рыночной экономике функционирование экономических субъектов невозможно без учета деятельности конкурентов, насыщение рынка товарами и услугами

усиливает соперничество между производителями за рынки сбыта, а значит, решающим фактором коммерческого успеха становится конкурентоспособность.

Таким образом, конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Центральная Авто Школа» было зарегистрировано в Инспекции Федеральной налоговой службы 10 декабря 2009 года. ООО «Центральная Авто Школа» занимается оказанием образовательных услуг в сфере обучения населения управлению транспортными средствами категории В (легковые автомобили). Фактическое местонахождение ООО «Центральная Авто Школа» - г. Кострома, ул. Симановского, д. 38..

В ООО «Центральная Авто Школа» выручка от оказания услуг колеблется по годам, к концу 2014 года по сравнению с 2012 годом она возросла на 37,5%.

Себестоимость оказываемых услуг имеет тенденцию повышения. Прибыль от оказанных услуг с каждым годом уменьшается. Снижение прибыли от продаж в 2014 году связано с появлением коммерческих расходов организации.

В 2012-2014 годах основной удельный вес в составе денежной выручки занимает подготовка водителей категории В - в среднем за три года они составляют 3042 тыс. руб. или 82,2 %. Выручка от оказания дополнительных платных услуг по обучению управлением транспортными средствами в анализируемом периоде в среднем составляет 660 тыс. руб. или 17,8%. Таким образом, основным видом деятельности ООО «Центральная Авто Школа» является подготовка водителей категории В.

На основе полученных данных удалось выявить оптимальный путь повышения конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа». SWOT-анализ позволил выявить наиболее опасные для предприятия угрозы: возможность появления новых конкурентов и активное действие конкурентов на продвижение. Одной из проблем является возрастающее конкурентное давление. Для реализации необходимо разработать комплекс решений в области коммуникаций.

Для реализации мероприятий предлагается комплекс решений в области интернет - коммуникаций.

В качестве основного решения проблемы совершенствования конкурентоспособности, ООО «Центральная Авто Школа» должно разработать собственный сайт. Следующим этапом совершенствования интернет – маркетинга для ООО «Центральная Авто Школа» будет поисковый маркетинг. Третьим направлением будет интернет-реклама, которая выделяется высокой степенью точности охвата целевой аудитории, давая возможность управлять бюджетом рекламной кампании и оперативно проследить за ее эффективностью. Четвертым направлением совершенствования будет являться Email маркетинг - индивидуальные рассылки по электронной почте. Самым продуктивным для автошколы будет маркетинг социальных связей, идея которого заключается в привлечении отношений между людьми, для продвижения продуктов, т.к. группы пользователей сети Интернет, объединяющиеся по интересам, в настоящее время занимают значительные пространства на серверах он-лайн-услуг. Последним мероприятием для совершенствования конкурентоспособности в ООО «Центральная Авто Школа» необходимо ввести должность интернет - маркетолога, который будет заниматься продвижением предлагаемых автошколой услуг в сети Internet. Проведение данных мероприятий поможет ООО «Центральная Авто Школа» выделиться на фоне конкурентов на образовательном рынке города Костромы, тем самым повышая его конкурентоспособность.

Общая сумма расходов на совершенствование конкурентоспособности для ООО «Центральная Авто Школа», рассчитанной на 2015 год составит 230200 руб. В результате внедрения мероприятий, направленных на совершенствование конкурентоспособности ООО «Центральная Авто Школа» выручка от оказанных услуг увеличится на 419 тыс. руб., себестоимость оказываемых услуг возрастет на 312 тыс. руб., а прибыль составит 312 тыс. руб.

Практическая значимость работы состоит в том, что проведенное исследование и представленные рекомендации могут быть использованы в ООО «Центральная Авто Школа» для усиления своих конкурентных позиций на рынке.

## **Список использованной литературы**

1. Белоусов В.Л. Анализ конкурентоспособности фирмы / В.Л. Белоусов//Менеджмент в России и за рубежом. – 2009. – №5.
2. Блинов А.О., Захаров В.Я. Имидж организации как фактор ее конкурентоспособности / А.О. Блинов, В.Я. // Менеджмент в России и за

рубежом. - 2010. - №4.

Воронов Д.С. Конкурентоспособность предприятия: этапы пути  
(<http://vds1234.narod.ru/?21.html>).

1. Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2010. - № 2.
2. Голубков Е.П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 5.
3. Ивахник Д.Е. Анализ конкурентоспособности: Учебно-методический комплекс, Тюменский государственный университет, 2009.
4. Карпушенко П.Б., Ахмедов Н.А. Маркетинг услуг / П.Б. Карпушенко, Н.А. Ахмедов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 3.
5. Котлер Ф., Армсронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армсронг, Дж. Сондерс, В. Вонг. - М., СПб., К.: Издат. дом «Вильямс», 2007.
6. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №1.
7. Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №4.
8. Маркетинг. Учебное пособие для студентов заочной (дистанционной) формы обучения. / под ред. В.А. Зайцева - М.: ГИНФО, 2014. - 183 с.
9. Маркетинг: Учебник для вузов / Н.Д. Эриашвили, К. Ховард, Ю.А. Цыпкин и др. /под ред. М26 Н.Д. Эриашвили. - 2 - е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. - 623с.
10. Миронова Н.В. Маркетинг различных типов услуг / Н.В. Миронова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 4.
11. Муромкина И.И. Маркетинговые факторы успеха на региональном потребительском рынке / И.И. Муромкина // Маркетинг. -2014. - №1.
12. Новаторов Э.В. Особенности стратегии сбыта и дистрибьюции услуг / Э.В. Новаторов //Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - №4.
13. Новаторов Э.В. Стратегия материализации обслуживания в маркетинге услуг/ Э.В. Новаторов //Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. -№2.
14. Панкрухин, А.П. Маркетинг: Учеб.для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг»/ А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов. - М.: Омега - Л, 2013. - 656 с.

15. Пономарева Т.А., Супрягина М.С. Качество услуг: качественные параметры оценки / Т.А. Пономарева, М.С. Супрягина // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 1.
16. Прищепенко В.В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» / В.В. Прищепенко // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - №2.

Тотьев К.Ю. Конкурентное право (правовое регулирование конкуренции): Учебник. М.: Изд-во РДЛ, 2014. - 452 с.

1. Фатхутдинов Р. А Управление конкурентоспособностью предприятия / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2014. -452 с.
2. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. / Фатхутдинов Р.А. — М.: Инфра-М, 2007.-420с.
3. Федорец М. Н. Маркетинговые исследования и анализ потребителя рынка услуг / М.Н. Федорец //Маркетинг в России и за рубежом. - 2015. - №6.
4. Шеин В.Н. Корпоративный менеджмент: Опыт России и США. / Шеин В.Н. [и др.] — М.: Новости, 2007.-320с.
5. Чайникова Л.Н, Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия /Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. - Тамбов: ТГТУ, 2010. — 192 с.
6. Эванс Дж.Р., Берман Б. Маркетинг /Пер. с англ. - М.: Сирин, 2008. - 656 с.
7. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие /Под ред. проф. А.П. Градова. — СПб.: Специальная литература, 2008.-360с.
8. Эриашвили Н.Д. Маркетинг - М.: ЮНИТИ, 2010. - 456 с.

## Приложение 1

### Анкета респондента

#### Критерии

<p><b>Степень Важности критерия</b></p>	<p><b>Степень выполнения ООО «Центральная Авто Школа»</b></p>	<p><b>Степень выполнения конкурентами</b></p>
---	---	---



## II. Обеспечение качества оказываемых услуг

6.	Качество обучения водителей категории «В»	1 2	3 4 6 5 7	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5	6 7
7	Стабильность качества оказываемых услуг	1 2	3 4 6 5 7	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5	6 7
8.	Низкий уровень плохого обучения	1 2	3 4 6 5 7	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5	6 7
9.	Контроль качества за процессом обучения	1 2	3 4 6 5 7	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5	
10.	Повышение квалификации сотрудников	1 2	3 4 6 5 7	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5	6 7

## III. Программа сбыта и продвижении оказываемых услуг

1	2	3	4 5	6	7	8	9	10	11
11.	Глубина и ширина программы сбыта оказываемых услуг	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5	6 7	1 2	3 4 5	6 7

12.	Активное участие в конкурсах	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5 6 7	1 2	3 4 5	6 7
13.	Географический охват рынка оказываемых услуг	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5 6 7	1 2	3 4 5	6 7
14.	Возможности расширения рынков сбыта оказываемых услуг	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5 6 7	1 2	3 4 5	6 7
15.	Возможности для продвижения услуг по обучению на другие рынки	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5 6 7	1 2	3 4 5	6 7

#### IV. Цены и Сервис

16.	Возможность индивидуального обучения	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5 6 7	1 2	3 4 5	6 7
17.	Уровень цен на оказываемые услуги	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5 6 7	1 2	3 4 5	6 7
18.	Возможность получать услуги по обучению в удобное для клиента время	1 2	3 4 6 7 5	1 2	3 4 5 6 7	1 2	3 4 5	6 7

19.	Возможность отсрочки платежа за обучение	1 2	3 4 6 7 5	1 3 4 2 5	6 7	1 2	3 4 5	6 7
20.	Сроки обучения	1 2	3 4 6 7 5	1 3 4 2 5	6 7	1 2	3 4 5	6 7

1. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. -№1 с.12-13 [↑](#)
2. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. -№1 с.12-13 [↑](#)
3. Фатхутдинов Р. А Управление конкурентоспособностью предприятия / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2014. -с. 143 [↑](#)
4. Фатхутдинов Р. А Управление конкурентоспособностью предприятия / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2014. -с. 144 [↑](#)
5. Фатхутдинов Р. А Управление конкурентоспособностью предприятия / Р.А. Фатхутдинов. - М.: ИНФРА-М, 2014. -с. 145 [↑](#)
6. Пономарева Т.А.,Супрягина М.С. Качество услуг: качественные параметры оценки / Т.А. Пономарева, М.С. Супрягина // Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. - № 1. - с. 21. [↑](#)
7. Прищепенко В.В. Семантика, дефиниции и соотношение понятий «продукт», «товар», «услуга» //Маркетинг в России и за рубежом. - 2014. -№2. - с. 17 [↑](#)

8. Панкрухин, А.П. Маркетинг: Учеб.для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг». - М.: Омега - Л, 2013. - с. 165. [↑](#)
9. Маркетинг: Учебник для вузов /под ред. М26 Н.Д. Эриашвили. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2013. - с. 263. [↑](#)
10. Маракулин М.В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. - №4. [↑](#)
11. Ивахник Д.Е. Анализ конкурентоспособности: Учебно-методический комплекс, Тюменский государственный университет, 2009. - с. 136. [↑](#)
12. Голубков Е.П. О некоторых понятиях и терминологии маркетинга / Е.П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 5. - с. 13. [↑](#)
13. Маракулин М.В. Оптимизация структуры компании в целях повышения конкурентоспособности / М.В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. - 2012. -№1. - с. 21. [↑](#)
14. Чайникова Л.Н, Чайников В.Н. Конкурентоспособность предприятия. - Тамбов: ТГТУ, 2010. — с. 54. [↑](#)
15. Фатхутдинов Р. А Управление конкурентоспособностью предприятия. - М.: ИНФРА-М, 2014. - с. 132. [↑](#)
16. Новаторов Э.В. Особенности стратегии сбыта и дистрибьюции услуг / Э.В. Новаторов //Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - №4. - с. 39. [↑](#)
17. Маркетинг. Учебное пособие для студентов заочной (дистанционной) формы обучения. / под ред. В.А. Зайцева – М.: ГИНФО, 2014. - с. 59. [↑](#)
18. Муромкина И.И. Маркетинговые факторы успеха на региональном потребительском рынке / И.И. Муромкина // Маркетинг. -2014. - №1.- с. 22. [↑](#)

19. Миронова Н.В. Маркетинг различных типов услуг / Н.В. Миронова // Маркетинг в России и за рубежом. - 2013. - № 4.- с. 29. [↑](#)
20. Новаторов Э.В. Стратегия материализации обслуживания в маркетинге услуг/ Э.В. Новаторов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2013. - №2. - с. 41. [↑](#)
21. Шеин В.Н. Корпоративный менеджмент: Опыт России и США. - М.: Новости, 2007.- с. 131. [↑](#)
22. Карпушенко П.Б., Ахмедов Н.А. Маркетинг услуг / П.Б. Карпушенко, Н.А. Ахмедов // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 3. - с. 36. [↑](#)