Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

Взаимодействие организации со средой является неотъемлемой составляющей функционирования любой организации. Кроме того, современная среда любого предприятия характеризуется высокой степенью сложности и неопределенности. Поэтому в настоящее время эффективное управление средой организации является чрезвычайно актуальным.

Любая организация существует и функционирует во взаимосвязи с большим количеством факторов, которые оказывают совершенно разное воздействие на нее. Совокупность таких факторов представляет собой среду организации.

Маркетинговая среда постоянно меняется: рыночные возможности и угрозы возникают, изменяются и исчезают, поэтому для предприятия очень важно, вовремя распознать потенциальные рыночные возможности и угрозы, а также разработать решения чтобы обезвредить эти угрозы.

Маркетинговая среда должна рассматриваться как доминирующая сила воздействия на инновационную деятельность предприятия, так как ее факторы могут как прямо, так и косвенно воздействовать на инновационное развитие организации.

Целью курсовой работы является исследование внутренней и внешней среды организации на конкретном примере и разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации.

Из цели работы следуют задачи:

1. Изучение теоретических основ анализа маркетинговой среды фирмы
2. Изучение маркетинговой среды фирмы на примере конкретного предприятия
3. Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации по результатам проведенного исследования.

Объектом исследования является ООО «ЖЭУ №1 Комфорт»

Предметом исследования является маркетинговая среда предприятия.

Теоретической и информационной базой исследования являются учебные материалы, учебники, монографии, статьи, информация предприятия.

1.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ

1.1 Внутренняя среда фирмы

Внутренняя среда организации – это переменные факторы внутри организации.

Обычно выделяют следующие основные переменные в самой организации: цели, структура, задачи, технология и люди [12].

1. Цели – это конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. В ходе работы руководство разрабатывает цели и доводит их до сотрудников организации, и этот процесс имеет большое значение, так как дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться. Общие цели сплачивают коллектив и придают всей работе осознанность. У организаций существуют разнообразные цели и их сущность во многом зависит от типа организации: коммерческие, некоммерческие и государственные, муниципальные.

2. Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации.

Выделяют следующие виды структур организации: линейная, функциональная, дивизиональная, матричная и д.р [8].

3. Задачи – определенная работа или серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в предварительно определенные сроки.

Каждая должность в организации включает определенные задачи, которые необходимо выполнить для достижения целей организации. Задачи непрерывно усложняются по мере роста масштабов и сложности производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

4. Технология – это принцип, порядок организации какого-либо процесса для оптимального использования разного рода ресурсов (трудовых, материальных, временных, денежных и др.). Технология представляет собой способ, который позволяет осуществить какие-либо преобразования в организации. Например, в последнее время ключевым фактором получения предприятием устойчивого конкурентного преимущества при ведении бизнеса стали информационные технологии [8].

5. Люди являются центральным звеном в любой системе управления. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Существует три основных аспекта человеческой переменной в организации:

– поведение индивидов;

– поведение людей в группах;

– характер поведения руководителя [4].

Понимание и управление человеческими ресурсами в организации является наиболее сложной составляющей всего процесса управления и зависит от многих факторов: потребности, ценности и способности человека, восприятие и влияние среды на личность, управленческое лидерство и др.

Следует отметить, что в управленческой практике внутренние переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга. Значительные изменения одной переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные, поскольку именно развитие теории систем помогло создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей [5].

Внутренние факторы часто называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный ком-понент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные). Анализ внутренней среды организации является

необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Методы, используемые для диагностики внутренних факторов организации, называют управленческим обследованием.

Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. Существует большое количество методов анализа внутренней среды организации, например: цепочка ценностей Портера, SWOT-анализ, SNW-анализ и др.

1.2 Внешняя среда фирмы

Внешняя среда организации – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных, институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Как пишет американский экономист Элвар Элбинг накануне экономического кризиса в 1974 г.: «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций – деловых, образовательных, государственных – под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации» [13].

Классификация факторов внешней среды организации, предлагаемая учеными-экономистами, довольно различна и в ее основу могут быть положены различные принципы и критерии.

Внешняя среда, в свою очередь, подразделяется на микросреду (или рабочую, или непосредственное окружение, или среду прямого воздействия) и макросреду (или общую, или среду косвенного воздействия).

Такое деление на сферы носит условный характер и конкретизируется отдельно для каждой организации[14].

Внешняя среда организации прямого воздействия (микросреда) – это акционеры, поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг)

предприятия, трудовые ресурсы, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, законы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

Внешнюю среду прямого воздействия называют также непосредственным деловым окружением организации. Рассмотрим некоторые факторы микросреды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации [6].

1. Поставщики. Осуществляют поставку материалов, оборудования, энергии, капитал и даже рабочей силы. Поставщики – значимый фактор, т.к. от качества поставщиков зависит жизнеспособность многих организаций. С точки зрения общей теории систем и теории открытых систем организация – это механизм преобразования входов в выходы. Главными входами в организацию являются материалы, оборудование, энергия, капитал, рабочая сила, которые собственно и поставляют поставщики.

2. Потребители. Существование организации зависит от её способности находит потребителя и удовлетворять его запросы.

Организация существует и тем более процветает до тех пор, пока есть потребитель, пока она удовлетворяет его потребности.

3. Конкуренты. Это один из важнейших внешних факторов, если организация не удовлетворяет нужды потребителей также эффективно, как это делают конкуренты, то долго на рынке товаров или услуг она не продержится. Во многих случаях не потребители, а именно конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить [7].

4. Посредники. Среда организации характеризуется наличием разнообразных институтов, с помощью которых осуществляются различные коммерческие операции, устанавливаются деловые взаимоотношения.

К числу таких институтов относятся банки, страховые компании, биржи, фирмы, оказывающие различные профессиональные услуги (юридические, бухгалтерские, аудиторские и т.д.), рекламные агентства, бюро по трудоустройству и др.

5. Трудовые ресурсы. Для эффективной деятельности организации, реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, необходимо ее обеспечение

персоналом нужных специальностей и квалификации. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Основной заботой современной организации является отбор и поддержка талантливых менеджеров.

Внешняя среда организации косвенного воздействия (макросреда) – это политические и экономические факторы, факторы демографического, природного, научно-технического характера, социокультурные и международные факторы и др., которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на организацию, но, тем не менее, сказываются на многих процессах, происходящих в организации [14].

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия.

Поэтому управленческий аппарат фирмы обычно стремится ограничить учет действия внешнего окружения в первую очередь теми факторами, от которых решающим образом зависит эффективность деятельности фирмы на конкретном этапе.

Рассмотрим некоторые факторы внешней среды косвенного воздействия [10].

1. Политические факторы представляют для руководителей организации особое значение. Политическая ситуация зависит от целей и задач находящегося у власти правительства. Проводя ту или иную экономическую политику, государство может стимулировать или сдерживать предпринимательскую активность в тех или иных отраслях или регионах.

Один из значимых политических факторов – это отношение законодательных и исполнительных органов государственных региональных властей, а также судебных органов к бизнесу. Эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, законодательство по защите потребителей, контроль цен и заработной платы и т.п.

Другой элемент политической обстановки – это группы особых интересов и лоббисты. Все учреждения госрегулирования являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений [10].

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рынки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности.

2. Экономические факторы влияют на стоимость ресурсов, доходы и покупательную способность потребителей товаров и услуг, уровень безработицы и занятости, степень экономической свободы предпринимателей, возможности инвестирования, наличие и доступность денежных ресурсов и др.

Руководство организации должно уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики.

Если прогнозируется инфляция, руководство может увеличить запасы ресурсов и установить фиксированную оплату труда, чтобы сдержать рост издержек или сделать займ у кредитных организаций. Если же прогнозируется экономический спад, организация может уменьшить запасы готовой продукции, сократить часть работников или отложить планы расширения производства. То или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное воздействие на другие организации. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом [11].

В общем экономическая обстановка в стране характеризуется следующими показателями: состоянием деловой активности (снижением, стагнацией, подъемом, стабильностью); инфляцией, дефляцией; политикой цен; кредитно-денежной политикой и др.

3. Факторы научно-технического характера отражают уровень научно-технического развития общества, который воздействует на организацию, например, в областях автоматизации, информатизации и др. Можно констатировать, что научно-технические технологии являются одновременно внутренней и внешним фактором организации и имеют большое значение.

Технологические инновации влияют на эффективность изготовления продукции и скорость устаревания продукции организации и вывод новой продукции или услуг на рынок, то есть, чтобы сохранить конкурентоспособность, каждая организация вынуждена использовать самые современные достижения научно-технического прогресса в своей сфере деятельности.

4. Социально-культурные факторы влияют на организацию через установки, жизненные ценности и традиции людей, поскольку любая организация

функционирует в определенной культурной среде.

Социально-культурные факторы влияют на продукцию или услуги, формирование спроса населения, трудовые отношения, уровень заработной платы и на условия труда. Важное значение имеют отношения организации с населением и СМИ, которые могут формировать имидж фирмы, ее товаров и услуг [6].

Социально-культурные факторы характеризуются следующими показателями: глубина расслоения общества; уровень доходов; уровень безработицы; социальная защита; покупательная способность и др.

5. Демографические факторы характеризуются следующими признаками: изменение народонаселения (старение общества, снижение рождаемости); возрастной состав населения; миграция населения; род занятий; образование и др.

6. Природные факторы определяются природными условиями, в которых работает организация, например, доступность сырья, энергоресурсов, климатические и сезонные условия, наличие автомобильных магистралей, железных дорог, морских и воздушных путей. Природные факторы обязательно учитываются при выборе места размещения предприятия, разработке схем поставки сырья, распределении готовой продукции и т.д.

7. Экологические факторы отражают состояние окружающей среды, степень экологических рисков, разработанность систем контроля и мер воздействия на предприятия, загрязняющие окружающую среду. Эти и иные экологические факторы принимаются во внимание при выборе предприятием той или иной технологии, используемого сырья или вида производимой продукции.

8. Международные факторы отличаются повышенной сложностью. Это обусловлено уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну [6].

Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития отличаются в разных странах. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля эти различия должны приниматься во внимание.

Внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами: взаимосвязанность факторов; сложность; подвижность; неопределенность [15].

1. Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Как и факторы внутренней среды, факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Так же как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора внешнего окружения может обусловливать изменение других.

2. Сложность внешней среды – число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого из них.

3. Подвижность среды – скорость, с которой происходит изменение в окружении организации.

Внешняя среда не постоянна, в ней беспрерывно происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других.

4. Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации.

Необходимо отметить, что современные тенденции развития мировой экономики предполагают увеличение значимости именно внешних факторов, в связи с чем определяющее значение в управлении организациями приобретает анализ внешней среды организации.

Процесс определения критически важных элементов внешней среды, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей, осуществляется с помощью следующих методик: PEST-анализ, PESTLE-анализ, STEP-анализ, SLEPT-анализ, матрица БКГ и др.

Таким образом, анализ внешней и внутренней среды организации улучшает учет наиболее важных факторов, влияющих на эффективность текущей деятельности организации, и помогает организации осуществлять моделирование и прогнозирование различных ситуаций в будущем,а следовательно, своевременно реагировать на изменения.

1.

ИССЛЕДОВАНИЕ И АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ФИРМЫ НА ПРИМЕРЕ ООО «ЖЭУ №1 «КОМФОРТ»

2.1 Характеристика организации

ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» работает на рынке жилищно-коммунальных услуг с 2009 года. Официальной датой основания компании считается 29 июля 2009 года. ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» — это предприятие города Череповца по оказанию жилищно-коммунальных услуг. На балансе компании находятся более 19 многоквартирных домов жилого фонда.

ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» ориентировано на предоставление качественно нового уровня сервиса и своевременного обслуживания.

ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» **оказывает следующие виды услуг:**

- управление и содержание общего имущества в многоквартирном доме;
- текущий и капитальный ремонты внутридомового инженерного оборудования (систем отопления, горячего и холодного водоснабжения, водоотведения, вентиляции, дымоудаления и пожаротушения, электроплит и электрооборудования, лифтового хозяйства, мусоропроводов, телевизионных антенн коллективного пользования, контрольно-измерительных приборов по автоматике).
- санитарное содержание зданий и придомовых территорий; уборка от мусора, снега и льда, вывоз крупно-габаритного мусора, благоустройство дворовых территорий, уход за зелеными насаждениями, малыми архитектурно - строительными формами и элементами благоустройства;
- проведение санитарно-эпидемиологических мероприятий;
- начисление и сбор платежей за коммунальные услуги, управление и содержание общего имущества в многоквартирном доме;
- работы на домах с жесткой кровлей без лифтов и мусоропроводов;
- работы на домах с мягкой кровлей без лифтов и мусоропроводов с холлами и коридорами;

- работы на домах с мягкой кровлей без лифтов и мусоропроводов;
- работы на домах с мягкой кровлей без лифтов с мусоропроводами;
- работы на домах с мягкой кровлей с 2-мя лифтами, мусоропроводом и системой дымоудаления;
- работы на домах с мягкой кровлей с лифтом и мусоропроводом.

Дополнительные услуги:

- вывоз мусора
- сантехнические услуги
- электротехнические услуги
- установка окон ПВХ
- обслуживание лифтового оборудования
- обслуживание тепловых пунктов и т.д.

Структуру организации представим на рисунке 2.1.

Рис. 2.1. Структура управления ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»

Структура ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» линейно-функциональная.

Т.к. организация маленькая, эта структура ей подходит. Она позволяет подразделения легко взаимодействовать друг с другом.

В процессе исследования была проведена оценка конкурентоспособности ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт».

Целью проведенного исследования являлось выявление конкурентов управляющей компании и оценка качества работы организации.

Для выявлении потребительских предпочтений собственникам жилья было предложено заполнить анкету по поводу оценки качества работы управляющей компании ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт». Исследование позволило определить положительные и отрицательные стороны исследуемого предприятия, выявить основных конкурентов.

В ходе анкетирования было опрошено 50 человек.

Возраст опрашиваемых от 23 до 58 лет.

Все опрашиваемые являются потребителями услуг ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт». Распределение респондентов по возрасту и полу представим в таблице 2.1

Таблица 2.1 -Половозрастная структура

Возраст	Мужчины, чел	Доля, %	Женщины, чел	Доля, %	Всего, чел	Доля, %
18-23 лет	0	0	1	2,8	1	2
24-29 лет	4	28,6	2	5,6	6	12
30-35 лет	2	14,3	11	30,6	13	26
36-41 лет	2	14,3	10	27,8	12	24
42-47 лет	4	28,6	5	13,9	9	18
48-53 лет	1	7,1	5	13,9	6	12
54 и старше	1	7,1	2	5,6	3	6
Всего	14	100	36	100	50	100

Из таблицы 2.1 следует, что большинство респондентов, принявших участие в анкетировании – это женщины в возрасте 36-41 лет.

Это наиболее платежеспособная группа потребителей.

В таблице 2.2 приведем анализ оценки качества работы по результатам анализа.

Критерии оценки от 1 до 5 баллов (1 баллов - низшая оценка, 5 баллов – высшая оценка).

Таблица 2.2 - Оценка качества работы ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»

Критерии	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	Сумма оценок	Средняя оценка
Перечень услуг	2	14	15	19	0	151	3,02
Рекламная деятельность	34	6	10	0	0	76	1,52
Режим работы	1	4	11	18	16	194	3,88
Профессионализм работников	6	10	13	15	6	155	3,1
Уровень тарифов на обслуживание	14	13	10	8	5	127	2,54

Из таблицы 2.1 можно сделать вывод о том, что потребителей не устраивает в полном мере не один параметр работы управляющей компании.

Наименьшую оценку (1,52 балла) получила рекламная деятельность компании, наивысшая оценка у параметра «режим работы» (3,88 балла).

Такие показатели как перечень услуг, профессионализм работников и уровень тарифов на обслуживание набрали 3,02 балла, 3,1 балла, 2,54 балла соответственно.

Далее проанализируем данные по ответам на вопрос: как давно вы пользуетесь услугами управляющей компании ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт».

87% респондентов пользуются услугами ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» более 4 лет, 11 % от 1-4 лет и лишь 2% – менее года.

Организации необходимо предпринимать усилия для привлечения новых клиентов.

Для выявления основных конкурентов управляющей компании респондентам было предложено отметить управляющие компании, которые они знают и расположены в том же районе, что и ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт». Наиболее популярными

ответами оказались ООО ЖЭУ-4» УК Олимп (Пр. Победы 159) и ООО «ЖЭУ-2» УК «Альянс» (ул. Беляева 44). Данные по этим организациям распределились следующим образом (рисунок 2.2)

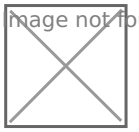

Рис. 2.2 - Результаты ответа на вопрос «Какие управляющие компании вы знаете еще, находящиеся в том же районе, что и ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»

Далее проанализируем факторы, которые влияют на выбор управляющей компании собственниками жилья.

Респондентам предлагалось проранжировать факторы по значимости и оценить их по шкале от 1 до 5 баллов. Анализ представим в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Анализ факторов, влияющих на выбор управляющей компании собственниками

Критерии	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов	Сумма оценок	Средняя оценка
Перечень услуг	6	5	18	11	10	164	3,28
Рекламная деятельность	37	12	1	0	0	64	1,28
Режим работы	2	5	17	11	15	182	3,64
Профессионализм работников	1	6	10	15	18	193	3,86
Уровень тарифов на обслуживание	1	2	2	10	35	226	4,52

Проанализировав таблицу 2.3 можно сказать, что наиболее значимыми факторами при выборе управляющей компании являются уровень тарифов на обслуживание и профессионализм работников.

Также в опросный лист был включен открытый вопрос «Как бы вы хотели улучшить работу ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт», на который опрашиваемым необходимо было ответить самостоятельно.

Самыми популярными оказались ответы:

- «снижение тарифов на обслуживание»,
- «повышение качества оказываемых услуг»,
- «использование системы скидок»,
- «необходима большая информированность собственников жилья о работе управляющей компании, прозрачность и понятность расчетов платы за коммунальные услуги».

Их проведенного анализа следует, что собственники жилья в недостаточной степени удовлетворены деятельностью управляющей компании. Основными конкурентами организации являются ООО «ЖЭУ-4» «Олимп», ООО «ЖЭУ-2» «Альянс».

Организация работает на рынке относительно долгий период времени. Основные клиенты пользуются услугами управляющей организации более 1 года.

Оценку конкурентоспособности проведем экспертным путем.

Опираясь на мнение директора группы компаний «Комфорт», директора группы компаний «Антарес-Групп», группы компаний «Олимп» получили оценку конкурентоспособности в баллах (таблица 2.4).

Таблица 2.4 - Оценка показателей конкурентоспособности

Показатели	вес показателя	ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»		ООО «ЖЭУ-4» «Олимп»		ООО «ЖЭУ-2» «Альянс»	
		балл	оценка	балл	оценка	балл	оценка

Качество управления	0,17	3	0,51	3	0,51	3	0,51
Качество услуг	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3
Финансовое состояние	0,14	2	0,28	2	0,28	3	0,42
Использование ресурсов	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Проведение рекламных мероприятий	0,1	0	0	0	0	0	0
Использование скидок	0,07	0	0	0	0	0	0
Способность к инновациям	0,17	1	0,17	2	0,34	2	0,34
Ответственность перед обществом	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
Всего	1		2,01		2,26		2,09

Из таблицы 2.4 следует, что наибольшее количество баллов набрал ООО «ЖЭУ-4» «Олимп».

Исследуемая организация получила наименьшую оценку (2,01 балла). От лидера ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» отстает по таким показателям как: использование ресурсов, способность к инновациям.

Эти показатели очень важны в деятельности управляющих компаний.

На основе таблицы 2.7 построим профили конкурентов (рисунок 2.3.)

Рис. 2.3 Профили конкурентов

Лепестковую диаграмму конкурентоспособности рассматриваемых управляющих компаний представим на рисунке 2.4.

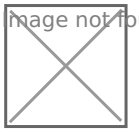

Рис. 2.4. Многоугольник конкурентоспособности

Из рисунка 2.4. следует, что каждая из организаций имеет свои преимущества, благодаря которым они работают на рынке.

Проведенное исследование конкурентоспособности позволяет сделать вывод о том, что ООО «ЖЭУ-4» «Олимп» и ООО «ЖЭУ-2» «Альянс» имеют более предпочтительные шансы на рынке по сравнению с ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт». В тоже время относительное равенство уровней конкурентоспособности предвещает обострение конкурентной борьбы между управляющими компаниями.

К слабым сторонам деятельности ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» относятся: низкая и неэффективная рекламная деятельность, отсутствие скидок.

Соответственно для устранения выявленных недостатков, необходим комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентных преимуществ предприятия на потребительском рынке услуг управляющих компаний.

Далее проанализируем конкурентоспособность услуг управляющей компании. Для анализа будем использовать балльный метод со шкалой оценки от 0 до 5.

Наиболее важные факторы конкурентоспособности услуг организации и оценку каждого из них представим в таблице

Важнейшие факторы конкурентоспособности предлагаемых товаров и их оценка относительно каждого из рассматриваемых предприятий представлены в таблице 2.5.

Таблица 2.5 - Важнейшие факторы конкурентоспособности услуг управляющих организаций

Факторы конкурентоспособности	ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»	ООО «ЖЭУ-4» «Олимп»	ООО «ЖЭУ-2» «Альянс»
1. Услуга			
1.1 Качество	3	4	4
1.2 Технико-экономические показатели	3	3	3
1.5. Уникальность	3	3	3
1.6. Защищенность сертификатами качества и необходимыми свидетельствами	3	3	3
2. Цена услуги/тариф			
2.1. Продажная	3	3	4
2.2. Процент скидки с цены	0	0	0
3. Каналы сбыта			
3.1.Степень охвата рынка	3	4	4
4. Продвижение товаров на рынках			
4.1 Реклама для потребителей	3	3	4

4.2. Стимулирование потребителей	3	4	3
4.3. Подготовка персонала	3	3	4
Общее количество баллов	27	30	32

Данные таблицы свидетельствуют, что ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» не имеет конкурентного преимущества по показателю конкурентоспособности реализуемых услуг и уступает ООО «ЖЭУ-4» «Олимп» и ООО «ЖЭУ № 2» «Альянс».

Наиболее слабой стороной организации продвижение услуг на рынки и ценовая политика. Они способствуют ослаблению конкурентной позиции относительно других управляющих компаний. При анализе конкурентоспособности предприятия нельзя забывать про персонал, корпоративную культуру, качество персонала, текучесть кадров.

Оценку конкурентоспособности персонала предприятия и влияния данных факторов на конкурентоспособность предприятия можно определить балльным методом (таблица 2.7).

Таблица 2.7 - Факторы конкурентоспособности персонала предприятия

Факторы конкурентоспособности	ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»	ООО «ЖЭУ-4» «Олимп»	ООО «ЖЭУ-2» «Альянс»
Устойчивость персонала	4	5	4
Квалификация персонала	4	5	4
Текучесть кадров	1	1	1
Система мотивации и стимулирования персонала	3	5	4

Система обучения и продвижения кадров	2	3	4
Кадровая политика	1	4	4
Итого	15	23	21

Данные таблицы свидетельствуют, что персонал ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» и организация работы с персоналом на предприятии является слабым моментом в конкурентной позиции предприятия.

В дальнейшем при определении путей повышения эффективности деятельности предприятия необходимо будет учесть этот фактор.

2.2 Анализ внутренней среды

Главной целью деятельности организации является оказание качественных услуг населению и является получение прибыли.

В таблице 2.8 предствим анализ основных показателей деятельности организации.

Таблица 2.8 - Основные показатели деятельности организации

				Изменения, +/-			Темп роста,%		
Показатель	2016	2017	2018	2017-2016	2018-2017	2018-2016	2017-2016	2018-2017	2018-2016
Количество обслуживаемых домов	16	22	19	6	-3	3	137,5	86,4	118,8
Выручка, тыс. руб.	8985	11937	9874	2952	-2063	889	132,9	82,7	109,9

Себестоимость, тыс. руб	6991	8974	7985	1983	-989	994	128,4	89,0	114,2
Прибыль, тыс. руб	1994	2963	1889	969	-1074	-105	148,6	63,8	94,7
Численность персонала	32	30	30	-2	0	-2	93,75	100,0	93,8
Рентабельность продаж, %	22,2	24,8	19,1	2,6	-5,7	-3,1	111,8	77,1	86,2

Из таблицы 2.1 следует, что в 2018 году по сравнению с 2017 году снизилось количество обслуживаемых домов (-3 дома), однако в 2018 году количество обслуживаемых домов больше, чем в 2016 году.

В связи со снижением количества обсуживаемых домов в 2018 году снизилась выручка по сравнению с 2017 годом (-2063 тыс.руб.). Численность персонала в 2017 и 2018 году снизилась на 2 человека (по сравнению с 2016 годом). Наблюдается снижение рентабельности продаж (-3,1% к 2018 году по сравнению с 2016 годом).

Проведем маркетинговый срез внутренней среды организации.

В организации на данный момент отсутствуют стратегии ценообразования, продвижения услуг, выборы рынков сбыта услуг.

Также полностью отсутствует рекламная деятельность в организации.

- 1. Анализ внешней среды

Для определения уровня конкурентоспособности организации необходимо провести анализ внешней среды предприятия.

К основным фактором внешней среды ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» отнесем:

- Политические и законодательные факторы
- Экономические факторы
- Социально-демографические факторы
- Технологические факторы

В таблице 2.9 проведем анализ влияния каждого из вышеперечисленных факторов на деятельность организации.

Таблица 2.9 - Анализ влияние факторов макросреды

Фактор	Влияние
Политические и законодательные факторы	Деятельность управляющей компании должна осуществлятся в соответствии с действующим законодательство. Все изменения, происходящие в изменением законодательства (гражданского, законодательства в области ЖКХ, защиты прав потребтелей и т.д.) влияют на деятельность организации. Негативные процессы, связанные с изменением этого фактора на сегодняшний момент минимальны.
Экономические факторы	На данный момент эти факторы очень изменчевы. Состояние экономики оказывает сильное влияние на деятельность организации. От этого фактора напрямую зависит платежеспособность клиентов управляющей компании. На сегодняшний момент экономическая среда, в которой осуществляет свою деятельность организации достаточно благоприятная.
Социально-демографические факторы	Влияние данного фактора на конкурентоспособность организации не так сильно, как, например, экономического фактора. Тем не менее его исследование помогает в разработке системы продвижения услуг управляющей компании.
Технолгические факторы	Технологическая среда в ЖКХ на данный момент интенсивно развивается. Появляются новые технологии, способы обслуживания. Для повышений конкурентоспособности организация должна быть нацелена на разработку и применение инновационного подхода

На основании проведенного анализа факторов внешней среды в таблице 2.9 можно сделать вывод, что именно технологическая среда является источником мощных конкурентных преимуществ для управляющей компании.

В таблице 2.10 проведем PEST- анализ.

Таблица 2.10 - PEST-анализ ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»

Факторы политической компоненты	Мера влияния
Текущее законодательство на рынке	+10
Правительственная политика	+10
Международное законодательство	-10
Будущие изменения в законодательстве	+20
Итого	+40
Факторы социальной компоненты	
Социальная структура общества	+10
Уровень доходов населения	+50
Возрастная структура населения	+20
Структура семьи	+10
Культурные факторы	+10

Итого	+50
Экономическая ситуация и тенденции	+50
Уровень инфляции	+10
Общие проблемы налогообложения	-20
Платежеспособный спрос	+50
Итого	+50
Факторы технологической компоненты	
Развитие и адаптация новых технологий	+50
Влияние Интернета	+10
Итого	+60

Проведенный в таблице 2.10 PEST-анализ также говорит о том, что наибольшее влияние на повышение конкурентоспособности организации окажет технологический фактор

- 1.

SWOT-анализ организации

Для проведения более глубокого анализа конкурентоспособности ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» проведем SWOT-анализ организации.

С помощью этой методики проанализируем сильные и слабые стороны деятельности предприятия, а также возможности и угрозы, которые сложились на рынке. Составим таблицу 2.11.

Таблица 2.11 - SWOT-анализ ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
	Низкий уровень сервиса и обслуживания
	Ухудшающаяся конкурентная позиция ввиду большого количества конкурентов
Относительно длительное присутствие на рынке	
Постоянные клиенты	Отсутствие рекламы для потребителя
	Отсутствие маркетинговых усилий
Возможности (O)	**Угрозы (T)**
Расширение доли рынка	Появления новых конкурентов
Повышение рентабельности за счет повышения эффективности управления предприятием, использования внутренних ресурсов и производительности труда работников	Замедление роста рынка
	Рост требований со стороны покупателей и поставщиков
Формирование большой доли постоянных клиентов	Неблагоприятные демографические, экономические, политические и социальные изменения
Улучшение качества оказываемых услуг	
Маркетинговая деятельность	Форс-мажорные ситуации

Большинство управляющих компании не используют маркетинговые средства из-за отсутсвия средств. Для того, чтобы успешно справлятся с ситуацие на рынке необходима оптимизация работы управляющей компании и разработка мероприятий для повышения ее конкурентоспособности.

Таким образом, основными направлениями для повышения конкурентоспособности ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»:

- оптимизация работы
- усиление продвижения
- использование инноваций в работе.

1.

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЖЭУ№1 «КОМФОРТ»

К разработанным направлениям повышения эффективности деятельности организации относится:

1. Повышение гарантии на выполненную работу. Клиентам организации важная гарантия на услуги управляющей компании. Это приведет к повышению лояльности существующих клиентов и привлечет новых клиентов.
2. Повышение качества услуг. Для удержания существующих клиентов и привлечения новых клиентов необходимо оказывать высококачественные услуги в сфере управления и обслуживания жилищного фонда.
3. Разработка мероприятий по стимулированию сбыта. Для подавляющего большинства клиентов управляющей компании очень важна стоимость услуг. Организации необходимо разработать и внедрить систему бонусов и накопительных скидок для клиентов, своевременно оплачивающих жилищно-коммунальные услуги.
4. Повышение уровень сервиса. Персоналу ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» необходимо быть более внимательными к пожеланиям клиентов. Необходимо стремится к тому, чтобы для каждого клиента управляющая компания стала эталоном качества услуг в сфере управления и обслуживания жилищного фонда.

Как показал анализ система маркетинга в ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» отсутствует и ограничивается лишь случайной рекламой в газете «Раз в неделю». Необходимо разработать и внедрить систему маркетинга.

Управляющие компании ЖКХ, как правило, испытывают затруднения, которые связаны с потоком клиентов.

С учетом всех вышеприведенных фактов ООО «ЖЭУ-1» «Комфорт» необходимо разработать комплекс маркетинговых мероприятий услуг, которые предоставляются управляющей компаний.

С целью привлечения новых потребителей услуг ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» организации необходимо использовать элементы коммуникационного комплекса – рекламу, стимулирование сбыта услуг. Рассмотрим организацию и проведение рекламной кампании в организации.

Рекламная кампания необходима организации для формирования и закрепления своего образа в качестве надежной и солидной, для привлечения новых клиентов – собственников жилья и организаций.

При выборе каналов рекламы необходимо руководствоваться принципами: широкий охват аудитории, постоянное присутствие.

Как показывает практика, больше всего люди обращают внимание на рекламу в СМИ.

Основным средством рекламы рекомендуется выбрать газету «Спутник Череповца», журнал «Про недвижимость» и рекламу в общественном транспорте. Реклама на радио будет размещаться на радиостанции «Русское радио - Череповец».

Также существенный эффект может дать и косвенная реклама ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт». Например:

1. Размещение аналитических материалов о работе компании на ее сайте
2. Публикация интервью с представителями организации в газетах города Череповца («Речь», «Курьер», «Голос Череповца»)

Подобное сочетание косвенной и прямой рекламы может сделать ее наиболее эффективной.

План рекламных мероприятий и расчет затрат на рекламу проведем в таблицах 3.1 и 3.2.

Таблица 3.1 - График рекламных мероприятий ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»

Мероприятия	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	но
Размещение объявлений в газете	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Аппликация внутри автобусов	×	×	×		×	×	×		×	×	×
Реклама на радио			×	×			×	×			
Информационные буклеты	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×	×
Размещение рекламы в журнале	×		×			×			×	×	

Таблица 3.2 - Бюджет рекламной кампании, тыс.руб.

Мероприятия по продвижению	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	но
Размещение объявлений в газете		4		4		4		4			4

Аппликация внутри автобусов	3		3			3
Реклама на радио	4,5	4,5		4,5	4,5	
Информационные буклеты	3	3	3	3	3	3
Размещение рекламы в журнале	1,5	1,5	1,5		1,5	1,5

Таким образом, затраты на рекламные материалы и их размещение составят: 20+9+18+18+7,5 = 72,5тыс.руб.

Планируется, что проведение рекламной кампании позволит привлечь новых клиентов, а также позволит увеличить выручку ООО «ЖЭУ-1» «Комфорт» по оценкам экспертов на 10 %.

Как уже говорилось выше, руководству ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» необходимо уделить внимание разработке интернет-сайта управляющей компании и активизировать работу в социальных сетях путем создания публичных страниц в сети «В контакте», «Facebook» и «Одноклассники» с размещением на них информации об организации, прайс-листов, информации о проводимых акциях и т.д..

Интернет-технологии в настоящее время – это наиболее дешевый способ привлечь внимание аудитории. Сайт также как и персонал является лицом организации.

Сайт позволит реализовать следующие функции и получать информацию:

1. Возможность создания личного кабинета для каждого жителя обслуживаемых объектов.
2. Информация о раскрытии показателей деятельности управляющей компании
3. Актуальная информация о стоимости тарифов и услуг
4. Контактные данные предприятий жилищно-коммунального хозяйства города

5. Новости управляющей компании
6. Организация доступа посредством личного кабинета к своему лицевому счету, с возможностью печати квитанции на оплату
7. Организация форума на сайте, который обеспечивает общение собственников жилья, между собой и с представителями компании.
8. Организация возможности передачи данных онлайн по счетчикам
9. Оплата услуг посредством системы онлайн - расчетов

В связи с необходимостью разработки интернет-сайта необходимо обратиться к услугам разработчиков сайтов. Затраты на разработку сайта составят 85000 руб.

Используя методы интернет-рекламы, сайт и постоянно их совершенствую можно привлекать новых клиентов. По мнению аналитиков интернет-реклама способствует увеличению выручки на 5%.

Также рекомендуется внедрение системы скидок в размере 5% для клиентов, которые своевременно оплачивают услуги ЖКХ. Скидки будут распространяться на платные услуги управляющей компании (услуги электрика, сантехника, составление сметной документации и пр.)

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы.

В первой главе курсовой работы был проведен анализ теоретических основ анализа внешней и внутренней среды организации

Во второй главе проведен анализ организации на примере управляющей компании ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт».

ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» работает на рынке жилищно-коммунальных услуг с 2009 года. На балансе компании находятся 19 многоквартирных домов жилого фонда. ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» ориентировано на предоставление качественно нового уровня сервиса и своевременного обслуживания.

Главной целью деятельности организации является оказание качественных услуг населению и является получение прибыли. Во второй главе были проанализированы основные показатели деятельности организации.

Из анализа следует, что в 2018 году по сравнению с 2017 году снизилось количество обслуживаемых домов (-3 дома), однако в 2018 году количество обслуживаемых домов больше, чем в 2016 году.

В связи со снижением количества обсуживаемых домов в 2018 году снизилась выручка по сравнению с 2017 годом (-2063 тыс.руб.). Численность персонала в 2017 и 2018 году снизилась на 2 человека (по сравнению с 2016 годом). Наблюдается снижение рентабельности продаж (-3,1% к 2018 году по сравнению с 2016 годом).

Анализ внешней среды деятельности организации говорит о том, что наибольшее влияние на повышение конкурентоспособности организации окажет технологический фактор. В процессе исследования была проведена оценка конкурентоспособности ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт».

По результатам анализа основными конкурентами предприятия являются ООО ЖЭУ-4» «Олимп» и ООО «ЖЭУ-2» «Альянс».

Проведенное исследование конкурентоспособности позволяет сделать вывод о том, что ООО «ЖЭУ-4» «Олимп» и ООО «ЖЭУ-2» «Альянс» имеют более предпочтительные шансы на рынке по сравнению с ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт». В тоже время относительное равенство уровней конкурентоспособности предвещает обострение конкурентной борьбы между управляющими компаниями.

К слабым сторонам деятельности ООО «ЖЭУ-1» «Комфорт» относятся: низкая и неэффективная рекламная деятельность, отсутствие скидок. Соответственно для устранения выявленных недостатков, необходим комплекс мероприятий, направленных на повышение конкурентных преимуществ предприятия на потребительском рынке услуг управляющих компаний.

В третьей главе курсовой работы были разработаны мероприятия по повышению эффективности деятельности организации. К ним относятся: определение конкурентной стратегии ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»- проведение мероприятий по продвижению компании на рынок.Исходя из приведенной выше информации ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» необходимо выбрать стратегию дифференциации: развитие организации и увеличение перечня оказываемых услуг.

Эта стратегия ориентирована на стремление занять выигрышные позиции в конкурентной борьбе путем совершенствования своей деятельности, поиска отличительных особенностей и улучшения потребительских свойств услуг по сравнению с услугами конкурентов. Целью стратегии является то, чтобы

потребительская ценность услуг ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» была выше, чем у конкурентов.

Целью мероприятий по продвижению компании является увеличение числа клиентов, рост выручки. Мероприятия по продвижению включают проведение рекламной кампании и повышение уровня работы с потребителями за счет создание сайта организации и работы в социальных сетях. Предложенные мероприятия в случае реализации окажут влияние на увеличение выручки организации по оценкам экспертов на 20%.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Басовский, Л.Е. Маркетинг [Текст] : курс лекций / Л.Е. Басовский .— М. : ИНФРА-М, 2017 .— 219 с.— (Высшее образование) .— Библиогр.: с. 218
2. Борисов, Е.Ф. Экономика [Текст] : учебник и практикум для бакалавров / Е.Ф. Борисов .— М. : Юрайт, 2018 .— 596 с.— (Бакалавр. Базовый курс)
3. Григорьев, М.Н. Маркетинг [Текст] : учебник для бакалавров / М.Н. Григорьев .— 4-е изд., доп.— М. : Юрайт, 2017 .— 464 с
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент : экспресс-курс / Ф. Котлер, К.Л. Келлер .— 3-е изд.— СПб : Питер, 2017 .— 480 с
5. Макаров, В.М. Менеджмент [Текст] / В.М. Макаров, Г.В. Попова .— СПб : Питер, 2016 .— 256 с
6. Маркетинг: теория и практика [Текст] : учебное пособие для бакалавров / под общ. ред. С.В. Карповой .— М. : Юрайт, 2017 .— 408 с
7. Менеджмент [Текст] / под ред. д.э.н., проф. И.Н. Шапкина .— М. : Юрайт, 2018 .— 690 с
8. Панкрухин, А.П. Маркетинг [Текст] : учебник / А.П. Панкрухин .— 6-е изд., стер.— М. : Омега-М, 2016 .— 655 с
9. Управление маркетингом [Текст] : учебное пособие / под ред. д.э.н., проф. И.М. Синяевой .— Второе изд., перераб. и доп.— М. : ВУЗОВСКИЙ УЧЕБНИК, 2016 .— 416 с.
10. Управление организацией [Текст] / под ред. чл.-кор. РАН, д.э.н., проф. А.Г. Поршнева; д.э.н., проф. З.П. Румянцевой; д.э.н., проф. Н.А. Саломатина .— М. : ИНФРА-М, 2017 .— 735 с.
11. Экономика городского хозяйства [Текст] : научное издание / В. И. Коробко. - 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2008. - 160 с.

12. Анализ методов определения конкурентоспособности организации [Электронный ресурс] // mavriz.ru. - Режим доступа: http://www.mavriz.ru/ - 05.12.2019.
13. Конкурентоспособность организации сферы услуг [Электронный ресурс] // sibac.info. – Режим доступа: http://sibac.info/. - 05.12.2019.
14. Конкурентоспособность предприятия: понятия, факторы и резервы [Электронный ресурс] //e-reading.ws. - Режим доступа: http://www.e-reading.ws/chapter.php/98059/45/Vasil'eva,_Mateush,_Mironov_-_Ekonomika_predpriyatiya__konspekt_lekciii.html. - 05.12.2019.
15. Методические основы оценки конкурентоспособности организации сферы жилищно-коммунальных услуг [Электронный ресурс] // lib.csu.ru. - Режим доступа: http://www.lib.csu.ru/vch/097/54.pdf. - 05.12.2019.
16. Управление повышением конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // moluch.ru. – Режим доступа: http://www.moluch.ru/conf/econ/archive/15/1715/. - 05.12.2019

Приложение 1

Анкета

Уважаемые собственники жилья! Предлагаем вам ответить на вопросы анкеты с целью выявления путей улучшения работы управляющей компании.

1. Ваш возраст?

18-23 лет

24-29 лет

30-35 лет

36-41 лет

42-47 лет

48-53 лет

54 и старше

1. Ваш пол?

мужской

женский

1. Вы работаете?

Да

Нет

1. Оцените, пожалуйста, по пятибалльной системе качество работы ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт» (5 –отлично, 4 –хорошо, 3 – удовлетворительно, 2 – неудовлетворительно, 1 – очень плохо)

Перечень услуг

Рекламная деятельность

Режим работы

Профессионализм участников

Уровень тарифов на обслуживание

5. Какие управляющие компании вы знаете, расположенные в том же районе, что ООО "ЖЭУ №1" Комфорт?

6. Проранжируйте факторы по значимости, которые влияют на выбор вами управляющей компании и оцените их по шкале от 1 до 5 баллов.

Критерии	1 балл	2 балла	3 балла	4 балла	5 баллов

Перечень услуг

Рекламная деятельность

Режим работы

Профессионализм работников

Уровень тарифов на обслуживание

7. Ответьте, пожалуйста, на вопрос «Как бы вы хотели улучшить работу ООО «ЖЭУ №1» «Комфорт»?