



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
филиал в г.Туапсе

Кафедра «Экономики и управления»

ДИПЛОМНАЯ РАБОТА

На тему «Совершенствование системы управления маркетингом как фактор повышения эффективности экономической деятельности промышленного предприятия (на примере ООО «Строймонтаж»)»

Исполнитель Устьян М.А.

Руководитель кандидат географических наук Аракелов М.С.

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Темиров Д.С.

«___» _____ 2016 г.

Туапсе
2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы управления маркетингом на предприятии промышленного сектора.....	8
1.1 Понятие, сущность, функции маркетинга на предприятии	8
1.2 Место службы маркетинга в системе управления организацией	13
Глава 2 Анализ и оценка существующей системы управления маркетингом на предприятии ООО «Строймонтаж».....	26
2.1 Общая организационно-управленческая характеристика предприятия	26
2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности и оценка финансового состояния предприятия	31
2.3 Выявление проблем внешней и внутренней среды предприятия	41
Глава 3 Предложения по повышению экономической эффективности деятельности ООО «Строймонтаж» путем совершенствования системы управления маркетингом	47
3.1 Рекомендации по созданию службы маркетинга на предприятии.....	47
3.2 Мероприятия по стимулированию сбыта продукции предприятия	53
Заключение.....	58
Список использованной литературы.....	61

Введение

Маркетинговая деятельность предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, задача которой заключается в развитии рынка товаров, услуг и рабочей силы путем оценки потребностей клиентов, а также в проведении практических мероприятий для удовлетворения этих потребностей. С помощью этой деятельности координируются возможности производства и распределение товаров и услуг, а также определяется, какие шаги необходимо предпринять, чтобы продать товар или услугу конечному потребителю.

Суть и содержание маркетинговой деятельности отражают объективные условия развития рынка, который в известной мере утрачивает хаотичность и подпадает под регулирующее воздействие заранее устанавливаемых хозяйственных связей, где особая роль отводится потребителю. Потребитель предъявляет свои требования к продукту, его технико-экономическим характеристикам, количеству, срокам поставки и, тем самым, создает предпосылки для распределения рынка между производителями. Возрастает значение конкуренции, борьбы за потребителя. Это заставляет производителей тщательно и глубоко изучать конкретных потенциальных потребителей и запросы рынка, который предъявляет высокие требования к качеству и конкурентоспособности продукции.

Для обеспечения конкурентоспособного положения предприятия на рынке необходимо использовать все многообразие стратегических и тактических приемов маркетинга. Эффективная рыночная деятельность, ведение целенаправленной конкурентной борьбы требует от производителей владения навыками эффективного управления маркетингом.

Важнейшими функцией управления маркетингом на предприятии являются планирование маркетинга, организация и контроль маркетинговой деятельности.

Планирование деятельности предприятия можно разделить на две

основные стадии: разработка стратегии деятельности фирмы (стратегическое планирование) и определение тактики реализации выработанной стратегии (оперативное планирование). Стратегическое планирование маркетинга является одной из главных составляющих общего стратегического плана предприятия.

Организационная структура маркетинговой деятельности на предприятии может быть определена как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, иными словами – это совокупность служб, отделов, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся той или иной маркетинговой деятельностью. Одним из основных принципов организации управления маркетингом является максимальное приближение мест принятия маркетинговых решений к подразделениям, где занимаются практическим маркетингом.

Контроль как одна из функций управления занимает в маркетинге заметное место. Прежде всего, это форма целенаправленного воздействия на коллектив предприятия, систематическое наблюдение за деятельностью предприятия, сравнение фактических результатов деятельности с запланированными.

Основные объекты контроля – объем продаж, размеры прибылей и убытков, реакция покупателей на предлагаемые предприятием новые товары и услуги, соответствие запланированных и реальных результатов производственно-коммерческой деятельности. Принятая система контроля не обязательно должна поддерживать управление на неизменном уровне и в пределах строго выбранных стандартов. Управление предприятием должно быть гибким, адаптивным, а система контроля – способствовать изысканию новых методов руководства производственно-коммерческой деятельностью, соответствующих изменениям во внешней среде.

Следует отметить, что маркетинговый подход играет важную роль в принятии стратегических решений и позволяет предприятию решать задачи по выработке общих стратегий и определять конкретные маркетинговые

стратегии: товарную, ценовую, сбытовую, коммуникационную и т.д.

Маркетинговый подход способствует выбору наиболее успешной тактики поведения на рынке и осуществлению строгого контроля (мониторинга) в течение всего процесса реализации маркетинговой программы предприятия.

С развитием в России рыночной экономики и вследствие этого усиления конкуренции и нестабильности рынков сбыта роль маркетинга в целом усилилась. Особую актуальность при этом обрели вопросы стратегического маркетинга, решение которых в современных компаниях вменены в функциональные обязанности высшего руководства.

Актуальность темы исследования заключается в необходимости ориентации научно-технической, производственной и сбытовой деятельности предприятия на учет рыночного спроса, потребностей и требований потребителей. Здесь отражается и постоянно усиливается тенденция к планомерной организации производства в целях повышения эффективности функционирования фирмы в целом и ее хозяйственных подразделений.

Маркетинговая деятельность фирмы направлена на то, чтобы достаточно обоснованно, опираясь на запросы рынка, устанавливать конкретные текущие и главным образом долговременные (стратегические) цели, пути их достижения и реальные источники ресурсов хозяйственной деятельности; определять ассортимент и качество продукции, ее приоритеты, оптимальную структуру производства и желаемую прибыль.

Другими словами, производитель должен выпускать такую продукцию, которая найдет сбыт и принесет прибыль. А для этого нужно изучать общественные и индивидуальные потребности, запросы рынка как необходимое условие и предпосылку производства. Поэтому все больше углубляется понимание того, что производство начинается не с обмена, а с потребления. Эта концепция нашла свое воплощение в маркетинге.

Объектом исследования данной дипломной работы является ООО «Строймонтаж», функционирующее на рынке строительных услуг Туапсинского района. **Предметом исследования** является система управления

маркетингом данного предприятия.

Целью дипломной работы является разработка и экономическое обоснование предложений по повышению эффективности экономической деятельности ООО «Строймонтаж» на основе совершенствования системы управления маркетингом.

В соответствии с целью были поставлены следующие **задачи**:

- изучить теоретические основы управления маркетингом на предприятии промышленного сектора;
- выявить место службы маркетинга в системе управления организацией;
- проанализировать основные показатели экономической деятельности ООО «Строймонтаж»;
- провести анализ и дать оценку существующей системы управления маркетингом на предприятии;
- разработать и экономически обосновать рекомендации по повышению эффективности деятельности ООО «Строймонтаж» на основе совершенствования системы управления маркетингом.

Структура работы сформирована в соответствии с поставленной целью и определенными для ее достижения задачами исследования.

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы исследования, раскрываются цель и задачи, определяется объект и предмет исследования.

В первой главе рассматриваются теоретические основы управления маркетингом на предприятии промышленного сектора.

Во второй главе проведен анализ и дана оценка существующей системы управления маркетингом на предприятии ООО «Строймонтаж».

Третья глава посвящена разработке рекомендаций по повышению эффективности экономической деятельности на основе совершенствования системы управления маркетингом ООО «Строймонтаж». В заключении помещены выводы и предложения по работе.

Теоретической и методологической основой исследования послужили

труды зарубежных и отечественных экономистов, посвященные проблемам организации системы маркетинга на предприятии. Что касается **информационной базы** исследования, то в этой связи были использованы статистические материалы различных источников, а также документация самого предприятия.

Общий объем работы составляет 63 страницы, в том числе 14 таблиц и 8 рисунков.

Глава 1 Теоретические основы управления маркетингом на предприятии промышленного сектора

1.1 Понятие, сущность, функции маркетинга на предприятии

Термин «маркетинг» происходит от английского слова «market», что в переводе на русский язык означает «рынок», и «getting», что значит «овладевание». Другой подход рассматривает слово «marketing» - как рынковедение. Первоначально под маркетингом подразумевалось изучение рыночного спроса на производимую продукцию и организация сбыта этой продукции. Маркетинг получил официальное признание в 1935 году, будучи впервые введенным Национальной ассоциацией преподавателей экономики США. С этого периода понятие «маркетинг» становится центральным в экономической науке на Западе [4, с. 65].

Современная концепция маркетинга это не только и не столько организация сбыта уже производимой продукции, сколько изучение рынка для последующей ориентации производства на выпуск тех товаров, которые найдут сбыт.

В современной отечественной и зарубежной литературе нет общепринятого определения маркетинга. Сходство взглядов прослеживается лишь в том, что это явление связано с рыночной деятельностью. С этой точки зрения можно выделить некоторые трактовки этого понятия, проследить эволюцию развития, проанализировать причины возникновения маркетинга.

В настоящее время все ведущие фирмы развитых стран имеют в своем составе отделы маркетинга. Действуют большое количество специализированных государственных и частных организаций, изучающих проблемы маркетинга. В США, Японии, ряде западноевропейских стран имеются национальные ассоциации маркетинга, членами которых являются представители высшей и средней администрации промышленных и торговых компаний, работники правительственных органов, ученые. Кроме того, существуют международные организации - Европейский комитет маркетинга

(European Committee of marketing) и Международная организация маркетинга (International marketing association).

Существует множество определений маркетинга, приведем наиболее точное. Маркетинг – это любая деятельность, направленная на доведение товара от сферы производства до сферы потребления, то есть удовлетворению потребностей в соответствии с тщательным спросом.

Понятие маркетинга имеет двоякий смысл:

- как одна из функций управления;
- как концепция управления (философия бизнеса в условиях рыночной экономики).

Цель маркетинга – удовлетворение потребностей покупателя и за счет этого получение прибыли продавцом.

К глобальным целям маркетинга как составной части рыночного механизма относятся:

1. Обеспечение оптимальной пропорциональности между спросом и предложением продукции определенного вида и ассортимента, благодаря гибкому реагированию на его динамику и маневрированием имеющимися ресурсами.

2. Формирование системы договорных отношений со всеми элементами и структурами производства и потребления как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

3. Воздействие на производственный процесс с целью стимулирования, обновления и совершенствования ассортимента и улучшения качества выпускаемой продукции.

4. Активный поиск новых рынков сбыта (рынок сегментов, окон, ниш), расширение существующих, достижение оптимального уровня социально - экономической эффективности рыночных отношений.

5. Сделать рынок упорядоченным (подчиняющимся определенным правилам), «прозрачным» (позволяющим оценить его состояние, параметры и тенденции развития) и предсказуемым (обеспечивающим возможность

прогнозирования его изменения).

Цели маркетинга определяют и его основные принципы. Маркетинг, как магистральная хозяйственная функция, базируется на следующих принципах:

1. Тщательный учет потребностей, состояния и динамики спроса, конъюнктуры рынка.
2. Создание условий для максимального приспособления производства товаров или услуг к требованиям рынка, исходя из долгосрочных перспектив.
3. Целенаправленное воздействие на рынок, покупателя.
4. Долговременный характер целей, особое внимание к прогнозным исследованиям.
5. Нацеленность на ярко выраженный коммерческий результат.

Маркетинг осуществляет определенный набор функций, который позволяет фирме выполнить полный цикл маркетинговой деятельности. Функции маркетинга представлены нами на рис. 1.

Таким образом, можно сформулировать функциональное определение маркетинга, которое складывается из управленческой деятельности, процессов регулирования некоторых рыночных процессов и изучения рынка.

Маркетинг – система управления рыночной деятельностью, регулирования рыночных процессов и изучения рынка.

Различают три уровня маркетинга:

Первый – микромаркетинг, т.е. рыночная деятельность отдельного предприятия (фирмы, компании), в том числе внутренний маркетинг - организация деятельности персонала собственной маркетинговой службы и внешний маркетинг - доведение товара до потребителя, организация связи с клиентами и торговыми посредниками, изучение рынка.

Второй – макромаркетинг, т.е. участие государственных учреждений, отраслевых и региональных структур в управленческой, регулирующей, исследовательской деятельности в рыночной сфере.

Третий – глобальный или международный – деятельность на внешнем, мировом рынке, внешняя торговля (особая форма – мегамаркетинг, т.е.

деятельность транснациональных компаний по проникновению на рынок какой-либо страны) [19, с. 121].



Рис. 1. Функции и подфункции маркетинга [21, с. 109]

Все предприятия выполняют функции управления, но это еще не значит, что они руководствуются маркетингом как философией бизнеса. Концепции маркетингового управления бывают различными.

Базовыми концепциями, составляющими три основополагающих подхода к организации маркетинговой деятельности, являются:

Функциональный подход – основывается на поэлементном анализе сбытовой деятельности предприятия, а именно – оптовой реализации, транспортирование и хранении. Главный упор на внутрифирменное

планирование.

Институциональный подход ставит во главу угла маркетинговой деятельности конечную реализацию произведенной продукции, ее розничную продажу. В этом случае в центре внимания находится работа с розничным торговцем (так называемый «мерчендайзинг»).

Товарный подход основывается на тщательном изучении покупательских предпочтений, с учетом которых осуществляется разработка изделий и их модернизация.

Основные виды маркетинга:

1) маркетинг, ориентированный на продукт, изделие или услугу. Он нацелен на совершенствование производства, выпуск большого количества улучшенных и все более дешевых товаров, для пополнения рынка, создание такого продукта или вида услуг, которое положило бы начало формирования новой сферы промышленной деятельности.

2) маркетинг, ориентированный на потребителя. Выясняют, что покупают потребители, его желания, предпочтение, запросы. Недостаток - потребитель хочет, а продукта нет. Для хозяйственной деятельности предприятия целесообразно применять оба типа маркетинга одновременно. Такая комбинация маркетинговой деятельности называется интегрированный маркетинг.

3) для формирующегося рынка России наиболее приемлем так называемый маркетинг-микс или комплексный маркетинг, включающий в себя изучение и использование всех факторов, воздействующих на рынок, а также взаимодействие пяти «П» (product – товар; price – цена; place – место (т.е. товародвижение, распределение товара); promotion – продвижение – имеется в виду формирование образа товара в представлениях потребителя; people – люди, человеческий фактор).

Маркетинг-микс гарантирует комплексное воздействие всех внутренних и внешних факторов на рынок.

Демаркетинг – вид маркетинга, направленный на уменьшение спроса на

товары или услуги, который не может быть удовлетворен из-за недостаточного уровня производственных мощностей, ограниченности товарных ресурсов и сырья. Он применяется по престижным, наиболее популярным товарам. Для уменьшения спроса применяются приемы: повышение цен, отказ от рекламы и т.д.

При негативном спросе используется конверсионный маркетинг, т.е. при такой ситуации на рынке, когда все или большинство сегментов рынка отвергают данный товар.

Основные элементы маркетинга [8, с. 92]:

- политика продукта: товар, который рассматривается как часть ассортимента, при этом товар, его характеристики оцениваются со всех сторон;
- политика цен – изучение всех факторов и условий продаж, существующих по отношению к данному товару, фирме;
- политика распределения – средства доставки товаров на рынок, складирование, каналы распространения товаров;
- политика коммуникативности – реклама, средства продвижения товара, мероприятие для создания благоприятного общественного мнения (public relations).

1.2 Место службы маркетинга в системе управления организацией

По своей сути вся деятельность компании – закупочная политика, производственно-техническая политика, кадровая политика, способы продажи и каналы сбыта, маркетинговая политика – это тактические мероприятия, направленные на достижение глобальных стратегических целей. Составляющие стратегии.

Необходимость стратегического подхода. Общая стратегия компании состоит из различных политик, которые компания может осуществлять для своего развития. Например, ассортиментная политика тесно связана с

закупочной и логистической деятельностью и образует единую стратегию организации [9, с. 110].

Стратегия заключается в том, чтобы руководство четко понимало пути и способы достижения поставленных количественных (финансовых) и качественных целей. В этом как раз и суть разработки стратегии – каким путем мы будем достигать оборота, скажем, в 1 миллиард рублей в месяц? Что надо для этого сделать? Каких конкурентов учесть, что и каким покупателям продавать, каких поставщиков выбрать в партнеры?

Если мы работаем, используя псевдостратегию «как пойдет», то рано или поздно мы столкнемся с такими обстоятельствами, которые могут серьезно повлиять на наш бизнес. По статистике, лишь пять процентов из общего числа вновь созданных предприятий можно считать успешными. Примерно треть новых предприятий закрываются в течение первого же года своей деятельности. Почему? Именно по причине того, что руководитель не проявил должного внимания к стратегии предприятия, пустив ситуацию на самотек и решая только текущие дела. Успешно решая оперативные задачи (договориться, вывезти, завезти, установить, распечатать, оплатить, растаможить, нанять, уволить и т. п.), не увидели главного – того, что требует потребитель и диктует рынок.

С начала возникновения рынка в основе производства товаров и оказания услуг господствовал принцип: «Производить как можно больше, ибо рынок безграничен». Предприятие в своей деятельности исходило из увеличения объема выпускаемой продукции и повышения ее качества при одновременном снижении издержек производства.

В условиях ограниченных производственных возможностей и при неограниченном спросе подобный принцип был оправдан и обеспечивал должную прибыльность на вложенный капитал. Это явилось мощным стимулом к развитию массового производства на основе использования результатов научно-технического прогресса. Последнее привело к тому, что производственные возможности начали превосходить наличный спрос, и рынок

товаров стал характеризоваться большей насыщенностью. Это усилило конкуренцию между производителями за потребителя, что, в свою очередь, обусловило изменение принципов ведения бизнеса, т.е. способствовало переходу от ориентации на производство к ориентации на сбыт. В результате на первое место вышел потребитель со всеми своими специфическими потребностями и желаниями. Сложившаяся ситуация создала предпосылки для возникновения и направления деятельности, на предприятии, которое получило название «маркетинг».

Маркетинг в переводе с английского означает «действие на рынке», т.е. деятельность в сфере рынков сбыта. В классическом понимании маркетинг - это, прежде всего предпринимательская деятельность, связанная с продвижением товаров и услуг от производителя к потребителю. Современные специалисты в сфере экономики рассматривают его в более широком смысле - как философию бизнеса, определяющую стратегию и тактику фирмы (предприятия) в условиях конкуренции.

Производственная деятельность предприятия, связанная непосредственно с изготовлением продукции и оказанием услуг, должна строиться так, чтобы обеспечивать рациональное использование наличных производственных ресурсов, постоянное снижение издержек производства и выпуск продукции, удовлетворяющей требованиям рынка. Это достигается соответствующей организацией производства, выбором технологии и оборудования, оптимальным использованием производственных площадей.

Финансово-экономическая деятельность - это экономическое обоснование выгоды развития производства тех или иных товаров или оказания услуг на кратко-, средне- и долгосрочные периоды времени, расчеты экономической эффективности внедряемых видов продукции и техники, а также рациональное распределение сырья, материалов и оборудования между производственными подразделениями, чтобы обеспечивать высокую рентабельность, непрерывность работы и выпуск высококачественной продукции.

Маркетинговая деятельность обеспечивает гибкое приспособление производственной, финансовой, торговой, сбытовой, кадровой деятельности предприятия к изменяющейся экономической ситуации (доходы, цены, конъюнктура) к требованиям потребителей на рынке.

В условиях перехода к рыночной экономике служба маркетинга - это важнейшее звено в управлении предприятием, которое совместно с другими службами создает единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получения на этой основе прибыли.

Предметом деятельности маркетинговой службы на современном предприятии являются хозяйственные связи с заказчиками товаров и услуг, дистрибьюторскими, маркетинговыми и логистическими центрами, поставщиками материальных ресурсов и услуг; общественные связи со средствами массовой информации, с органами исполнительной власти; внутрикорпоративные управленческие отношения с подразделениями и службами компании.

Службу маркетинга, как правило, возглавляет заместитель директора предприятия по маркетингу (коммерческой работе), или маркетинг-директор. Он несет ответственность за организацию исследований, направленных на достижение намеченных целей, контроль за выполнением маркетинговых мероприятий. Обязанности всей совокупности сотрудников должны полностью охватить функции отдела. В состав маркетинговой службы должны входить специалисты по изучению рынков, формированию товарного ассортимента, специалисты по ценам, сбыту, рекламе и др. Для выполнения исследовательской работы могут также привлекаться эксперты из научно-исследовательских центров, которые специализируются по этим вопросам. Необходимо, чтобы должностные инструкции предусматривали самостоятельность и ответственность работников.

Организационное построение службы маркетинга, которое определяется спецификой выпускаемой продукции, количеством рынков и масштабами сбытовой деятельности предприятия, основывается на функциональном,

дивизиональном или матричном подходах. Функциональный ориентируется на постоянную структуру деятельности службы маркетинга по выполнению ее основных функций в координации с другими подразделениями, дивизиональный выделяет отдельные направления деятельности, матричный предполагает образование гибких организационных структур, формирующихся на определенные периоды времени для разработки конкретных проектов, программ, заданий.

Традиционная функциональная структура ориентируется на отдельные функции маркетинговой деятельности. Отношение в таких отделах базируется на прямых вертикальных связях типа «руководство — подчинение». Такая структура наиболее распространенная и простая. В подчинении вице-президента по маркетингу находится аппарат, осуществляющий следующие функции: изучение рынка, планирование производства новых товаров, рекламирование и продажи новых товаров, обслуживание и др.

Когда производственная программа состоит из большого количества различных изделий, а также осуществляется самостоятельно отдельными подразделениями предприятия, используется дивизионная структура. По существу, создается комплекс товарных или рыночных направлений. Преимущество - охват всех товаров, комплексное реагирование на изменения рынка, возможность координации и др. Недостатки - высокие затраты, разрастание штатов, сложность управления [15, с. 148].

Матричную структуру специалисты считают наиболее гибкой, способной к внутренней перестройке в условиях новых задач, что обусловлено рядом особенностей ее построения и функционирования, поскольку она состоит из двух структур: функциональной и проектной: наряду с постоянными функциональными отделами имеются временные проектные группы, создаваемые для решения конкретных задач (к работе могут привлекаться специалисты из соответствующих функциональных отделов). Взаимодействие управляющих отделами порождает новые сети горизонтальной и диагональной коммуникации, накладывающиеся на традиционные связи «руководство-

подчинение». Отсюда и возникло ее название - матричная.

Изучая рынок путем выявления объективных факторов, определяющих его развитие, маркетинговая служба создает важнейшие предпосылки для кратко-, средне- и долгосрочного планирования. Ее активное воздействие на производство начинается уже с влияния на выбор тем исследований при подготовке выпуска новой продукции, связанных с НИОКР и совершенствованием технологических процессов. Это воздействие продолжается на стадии освоения новой продукции и выражается в том, что работники службы принимают участие в определении этапов и сроков начала ее производства.

Данная служба направляет научно-исследовательские, опытно-конструкторские и другие отделы на своевременное начало разработок и подготовку производства новой продукции с тем, чтобы она попала на рынок, не успев утратить своей новизны. Именно момент появления новой продукции на рынке в значительной мере определяет экономический успех предприятия, дает ему возможность получать монопольную прибыль. Ориентируя производство на выпуск продукции, нужной рынку, маркетинговая служба помогает избежать возникновение пробелов в удовлетворении спроса и предотвращает потери, связанные с производством продукции, не находящей сбыта.

Известно, что товары делятся на потребительские (повседневного спроса, предварительного выбора, особого спроса) и промышленного назначения (сырьевая продукция, сооружения, основное и вспомогательное оборудование). В соответствии с этой классификацией требуется различный подход к их реализации. Так, сбыт товаров повседневного спроса должен быть организован иначе, чем товаров особого спроса. В первом случае, как свидетельствует практика, необходимо обеспечить их всеобщую доступность и создать соответствующий имидж. Основным фактором привлекательности товаров предварительного выбора - цена и качество, а сбыт товаров особого спроса зависит преимущественно от рекламы.

Первой и постоянной задачей маркетинговой службы является отслеживание предпринимательского климата в динамике его развития, т.е. благоприятствуют ли тенденции и характер развития окружающей среды ведению бизнеса или представляют угрозу для деятельности предприятия. Анализ предпринимательского климата ведется с учетом основных взаимосвязанных факторов:

- социальных - структура населения, морально-эстетические ценности общества, отношения членов общества между собой, конкуренция и т.д.;
- экономических - ВВП, располагаемый продукт, дискреционный доход;
- научно-технических – уровень научно-технического прогресса и чувствительность к нему рынка;
- нормативно-правовых – законодательство, нормативные акты.

Если предпринимательский климат позволяет предприятию успешно действовать в выбранной области бизнеса, то деятельность маркетинговой службы должна быть сосредоточена на товарном рынке, на котором будет или уже работает предприятие. Определяя основные направления политики по выходу предприятия на рынок со своей продукцией, необходимо иметь в виду следующие варианты:

- приращение доли на рынке;
- сохранение доли, установленной ранее;
- уменьшение доли.

Выбор того или иного направления зависит от решения многих вопросов, и прежде всего от внутренних возможностей предприятия по выпуску конкурентоспособной продукции. Но чтобы перейти к выяснению своих возможностей, хозяйствующий субъект должен знать, как будет складываться спрос на нее, какова будет его эластичность в связи с изменением цены и как повлияет эластичность на выручку предприятия, а также, каким будет предложение [2, с. 172].

Во-первых, маркетинг создает новый образ мышления в управлении предприятием (фирмой). Он формируется как система мышления, т.е. комплекс

умственных установок, направленных на оптимальное приспособление конкретных целей к реальным возможностям их достижения, на активный поиск системного решения возникающих проблем. Это попытка оптимально использовать наличные ресурсы и весь потенциал предприятия (фирмы) с учетом требований рынка. Изменения, происходящие в образе мышления, наглядно иллюстрирует эволюция концепций маркетинга на различных этапах его развития.

Во-вторых, маркетинг создает и новый образ действия предприятия на рынке. Формируется целостная методология рыночной деятельности предприятия (фирмы), раскрывающая ее принципы, методы, средства, функции и организацию. Складывается и развивается система продвижения товаров, в которой используется богатый набор различных приемов: совершенствование функций товара, воздействие на потребителя, гибкая ценовая политика, реклама, эффективность каналов товародвижения и т.д.

Таким образом, служба маркетинга на предприятии играет важную роль, так как является своего рода «центром управления» всей маркетинговой деятельностью предприятия.

Фирма должна разработать такую структуру службы маркетинга, которая в состоянии взять на себя всю маркетинговую работу, включая планирование. Если фирма очень маленькая, все маркетинговые обязанности могут быть возложены на одного человека. Ему будет поручено заниматься и маркетинговыми исследованиями, и организацией сбыта, и рекламой, и службой сервиса для клиентов и т.д. Этого человека могут называть управляющим службой сбыта, управляющим по маркетингу или директором маркетинга. Если фирма большая, в ней обычно работают несколько специалистов в области маркетинга. Так, в штате компании «Элен Кертис» есть продавцы, управляющие службой сбыта, исследователи маркетинга, специалисты по рекламе, управляющие производствами простых и марочных товаров, управляющие по сегментам рынка и работники службы сервиса для клиентов. Осуществлением всех маркетинговых функций руководит отдел

маркетинга.

Сегодня отделы маркетинга могут быть организованы на разных основах. Каждая фирма создает отдел маркетинга с таким расчетом, чтобы он наилучшим образом способствовал достижению ее маркетинговых целей.

Функциональная организация. Самой распространенной схемой является функциональная организация службы маркетинга. В этом случае специалисты по маркетингу руководят разными видами (функциями) маркетинговой деятельности. Они подчиняются вице-президенту по маркетингу, который координирует их работу. В схеме на рис. 2 представлены пять таких специалистов: управляющим службой маркетинга, управляющий службой рекламы и стимулирования сбыта, управляющий службой сбыта, управляющий службой маркетинговых исследований и управляющий по новым товарам.

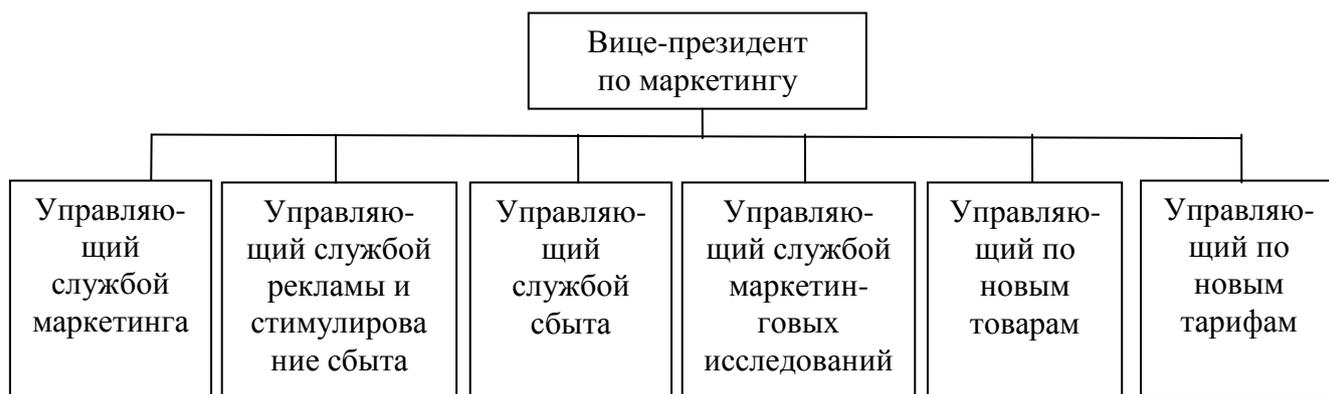


Рис. 2. Функциональная организация [27, с. 59]

Кроме них, могут быть еще управляющий службой сервиса для клиентов, управляющий службой планирования маркетинга и управляющий службой товародвижения.

Основным достоинством функциональной организации является простота управления. С другой стороны, по мере роста товарного ассортимента и рынков фирмы эта схема все больше и больше теряет свою эффективность. Становится все труднее разрабатывать особые планы для каждого отдельного рынка или товара, а также координировать маркетинговую деятельность фирмы в целом.

Организация по географическому принципу. В компаниях, торгующих по

всей территории страны, подчиненность продавцов нередко приобретает форму организации по географическому принципу. В схеме на рис. 3 показаны: один управляющий общенациональной службой сбыта, четыре управляющих региональными службами сбыта, 24 управляющих зональными службами сбыта, 192 районных управляющих по сбыту и 1920 торговых агентов.

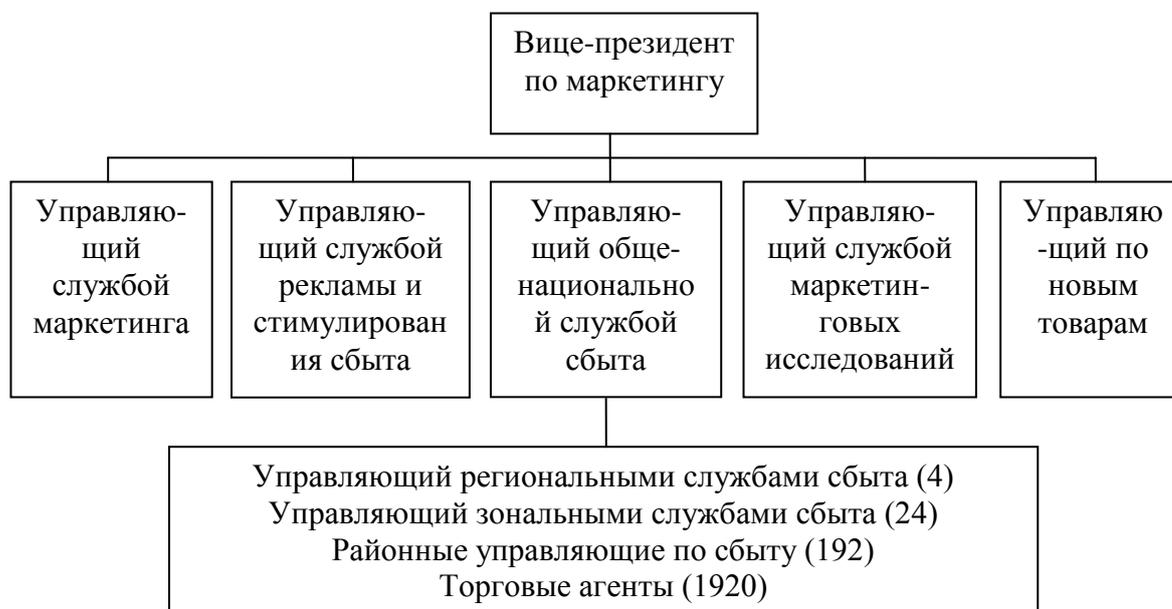


Рис. 3. Организация по географическому принципу [27, с. 61]

При организации по географическому принципу торговые агенты могут жить в пределах обслуживаемых ими территорий, лучше узнавать своих клиентов и эффективно работать с минимальными издержками времени и средств на разъезды.

Организация по товарному производству. Фирмы с широкой товарной номенклатурой и/или разнообразием марочных товаров используют организацию по товарному или товарно-марочному производству. Организация по товарному производству не заменяет функциональной организации, а является еще одним уровнем управления.

Всем товарным производством руководит управляющий по товарной номенклатуре, которому подчиняются несколько управляющих по группам товаров, которым в свою очередь подчиняются управляющие по товару, ответственные каждый за производство своего конкретного товара (рис. 4).

Каждый управляющий по товару самостоятельно разрабатывает собственные производственные планы, следит за их выполнением, контролирует результаты, а при необходимости и пересматривает эти планы.

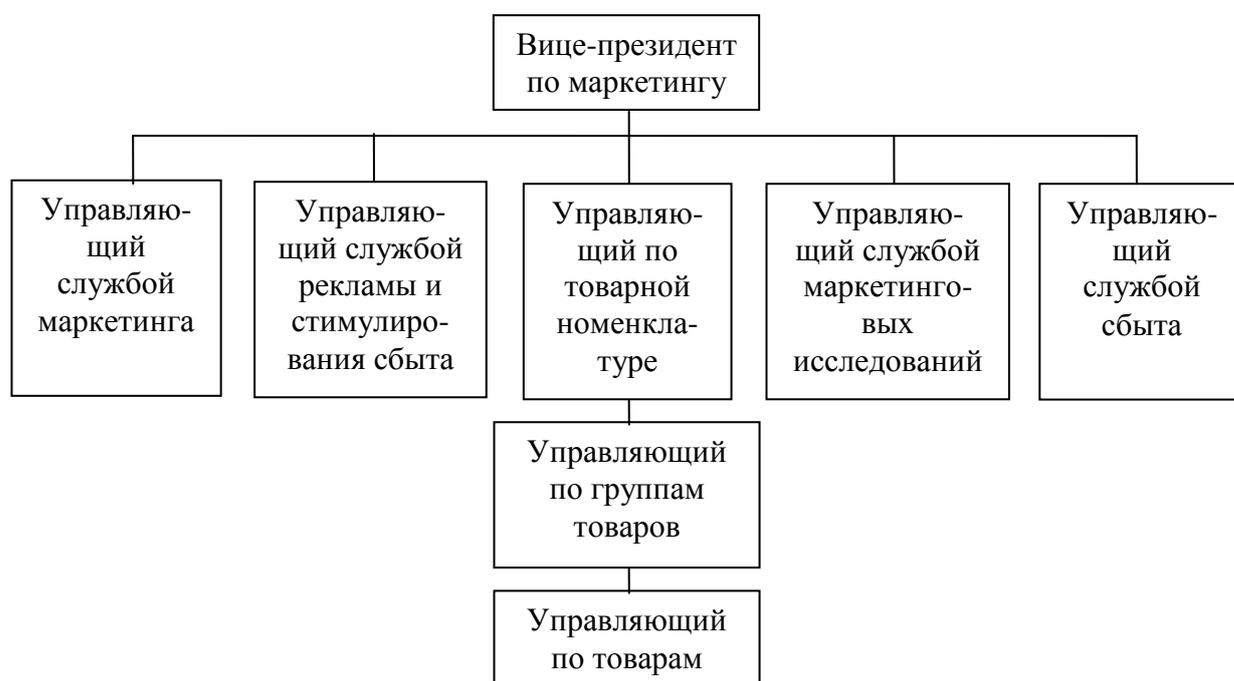


Рис. 4. Организация по товарному производству [27, с. 62]

Организация по товарному производству оправдывает себя в тех случаях, когда выпускаемые фирмой изделия резко отличаются друг от друга и/или разновидностей этих товаров так много, что при функциональной организации маркетинга управлять всей этой номенклатурой уже не под силу.

Организацию по принципу товарного производства впервые применила в 1927 г. фирма «Проктер энд Гэмбл». Ее новое мыло «Камей» неважно шло на рынке, и одному из молодых руководителей — Нейлу Х. Макэлрою, впоследствии ставшему президентом компании, — поручили целиком сосредоточиться на доработке этого товара и стимулировании его сбыта. Работа увенчалась успехом, и вскоре в компании появились и другие управляющие по товарам.

С тех пор организация по товарному производству нашла распространение во многих фирмах, особенно в пищевой промышленности,

производстве мыла, парфюмерно-косметических и химических товаров. Например, корпорация «Дженерал фудз» ввела организацию по товарному производству в своем отделении «Пост». Теперь там существуют отдельные управляющие по группам товаров — изделиям из дробленого зерна, кормам для животных и напиткам. В рамках группы изделий из дробленого зерна есть управляющие по производству питательных хлопьев, подслащенных хлопьев для детей, «семейных» хлопьев и разных блюд из хлебных злаков. Управляющий по производству питательных хлопьев в свою очередь руководит работой управляющих по товарным маркам.

У организации по товарному производству есть ряд преимуществ. Во-первых, управляющий по товару координирует весь комплекс маркетинга по этому изделию. Во-вторых, управляющий по товару может быстрее отдельных специалистов реагировать на возникающие на рынке проблемы. В-третьих, не обойдены вниманием и более мелкие, второстепенные по значению марочные товары, поскольку производством каждого из них руководит собственный управляющий. В-четвертых, управление производством товара — прекрасная школа для молодых руководителей, ибо на этой работе они вовлекаются почти во все сферы оперативной деятельности фирмы.

Однако преимущества эти связаны и с издержками. Во-первых, система управления по товарному производству порождает ряд конфликтов и разочарований. Нередко управляющие по товарам не обладают достаточными правами для эффективного исполнения своих обязанностей. Во-вторых, становясь экспертами во всем, что касается их изделия, управляющие по товарам редко становятся специалистами в функциональных областях деятельности. В-третьих, система управления по товарным производствам часто обходится дороже, чем первоначально предполагалось, из-за возросших расходов на оплату труда большего числа работников.

Организация по рыночному принципу. Многие фирмы продают товары своего ассортимента на разных по своему характеру рынках. К примеру, компания «Смит-Корона» продает свои электрические пишущие машинки на

трех рынках — индивидуальных потребителей, деловых предприятий и государственных учреждений. Фирма «Ю. С. стил» продает свою сталь железнодорожным компаниям, строительной промышленности и коммунальным отраслям промышленности и услуг. Использование организации по рыночному принципу желательно в тех случаях, когда у разных рынков разные покупательские привычки или разные товарные предпочтения.

Организация по рыночному принципу аналогична системе организации по товарному производству, представленной на рис. 4. Управляющий по рыночной работе руководит деятельностью нескольких управляющих по отдельным рынкам. Управляющий по работе с рынком отвечает за разработку перспективных и годовых планов по сбыту и прочим видам функциональной деятельности. Основное достоинство этой системы заключается в том, что фирма строит свою работу применительно к нуждам потребителей, составляющих конкретные сегменты рынка.

Организация по товарно-рыночному принципу. Перед фирмами, продающими множество разных товаров на множестве разных рынков, встает проблема: воспользоваться ли системой организации по товарному производству, требующей от управляющих по товарам знания сильно отличающихся друг от друга рынков, или применить у себя систему организации по рыночному принципу, при которой управляющие по работе с рынками обязательно должны быть знакомы с самыми разными товарами, приобретаемыми на их рынках. А еще фирма может одновременно иметь у себя и управляющих по товарам, и управляющих по рынкам, т.е. применить так называемую матричную организацию.

Глава 2 Анализ и оценка существующей системы управления маркетингом на предприятии ООО «Строймонтаж»

2.1 Общая организационно-управленческая характеристика предприятия

Полное фирменное наименование предприятия: общество с ограниченной ответственностью «Строймонтаж» (сокращенно ООО «Строймонтаж»).

Местонахождение (юридический адрес): 352800, Россия, Краснодарский край, г. Туапсе, ул. Набережная, д. 17. Общество создано в 2011 г. без ограничения срока его деятельности. Руководитель (учредитель): Медведев Александр Николаевич.

ООО «Строймонтаж» является юридическим лицом, в своей деятельности руководствуется Гражданским кодексом РФ от 21.10.94г., Федеральным законом РФ №14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8.02.98г., другими законодательными и нормативно-правовыми актами, настоящим Уставом, другими учредительными документами, локальными актами Общества, регулирующими его деятельность, а также имеет в собственности обособленное имущество, имеет право от своего имени совершать сделки, приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Уставный капитал общества составляет 10000 (десять тысяч) рублей, он определяет минимальный размер имущества общества, гарантирующий интересы его кредиторов. Номинальная стоимость доли единственного участника Общества – Медведева А.Н. составляет 10000 (десять тысяч) рублей, то есть 100% уставного капитала.

ООО «Строймонтаж» - одно из ведущих предприятий города Туапсе и области по производству железобетонных изделий и конструкций (ЖБК).

Номенклатура основных изделий предприятия:

- сваи железобетонные;
- перемычки;

- прогоны;
- плиты ленточных фундаментов ФЛ;
- плиты балконные ПБ;
- колодцы связи ККС, панели, блоки бетонные стен подвалов ФБС, плиты парапетные АП;
- плиты перекрытий теплотрасс П-8-8, лестничные марши ЛМ, лестничные площадки ЛП и многое другое.

ООО «Строймонтаж» - это предприятие, занимающееся изготовлением продукции используемой в строительных и дорожных работах с применением высокопрочного материала (железобетона). Качество продукции, изготавливаемой заводом железобетонных изделий, соответствует стандартам РФ и мировым стандартам качества. На сегодняшний день железобетонные изделия применяются в различных сферах. В основном они используются в строительстве, а так как на данный момент это одна из самых динамично развивающихся отраслей, в которой используется железобетон, то и требования к качеству железобетонных изделий постоянно растут. Железобетон представляет собой сочетание бетона и стальной арматуры, в состав которого входят стальные прутки и пучки проволоки. Изделия из железобетона сегодня широко применяют во всех областях строительства. Предприятие изготавливает сваи железобетонные по ГОСТу. Сваи железобетонные предназначены для свайных фундаментов зданий и сооружений во всех климатических районах. Сваи железобетонные обладают высоким качеством.

Предприятие выпускает некоторые виды продукции, которые не имеют аналогов в г. Туапсе и Туапсинском районе («Пустотная плита Элематик»). Но рыночная доля невелика по сравнению с конкурентами. Отсутствуют инвестиции в маркетинг и стимулирование сбыта продукции.

ООО «Строймонтаж» с момента создания был организован по традиционной линейно-функциональной структуре: для каждой базовой функции имелся свой отдел, в состав которого входили более мелкие структуры. Каждый руководитель отвечает только за свое подразделение, а

полномочия и право принятия решений в целом по организации принадлежали генеральному директору.

Организационная структура предприятия ООО «Строймонтаж» содержит следующие отделы (рис. 5):

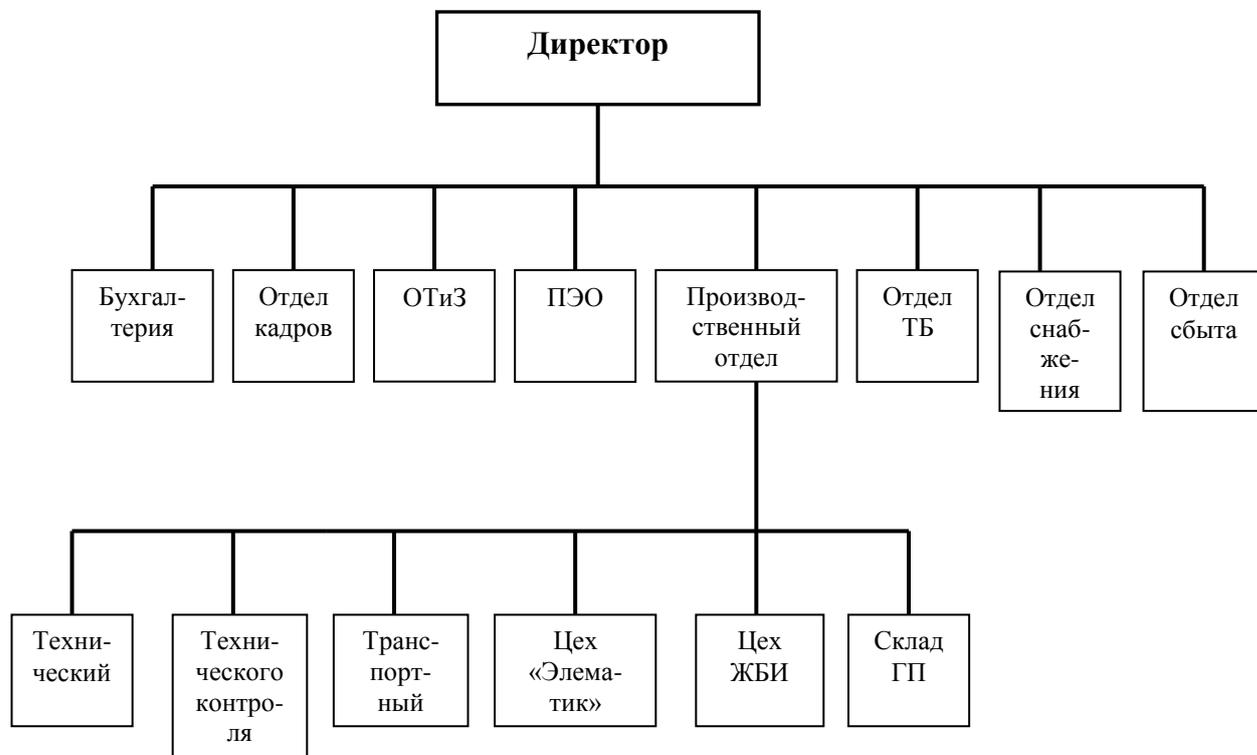


Рис. 5. Организационная структура ООО «Строймонтаж»¹

Как следует из представленной схемы, в организации присутствуют следующие подразделения:

- Производственный отдел;
- Технический отдел;
- Отдел технического контроля;
- Транспортный отдел;
- Цех ЖБИ;
- Цех «Элематик»;
- Отдел снабжения;
- Отдел сбыта;

¹ Составлено автором на основе Устава ООО «СТроймонтаж»

- Склад готовой продукции.

Аппарат управления состоит из следующих отделов:

- Отдел кадров;
- Планово – экономический отдел;
- Бухгалтерия;
- Отдел труда и заработной платы;
- Отдел техники безопасности.

Целью деятельности ООО «Строймонтаж» является извлечение прибыли путем сбыта конкурентоспособной продукции.

Проанализировав управленческую деятельность на ООО «Строймонтаж» мы пришли к выводу, что она нуждается в совершенствовании. Не смотря на то, что организационная структура соответствует направлению производственной деятельности предприятия, все же существуют некоторые недостатки в координировании действий линейных подразделений.

С развитием производства и кооперации труда в управлении, с появлением новых проблем, требующих творческого подхода, стали отчетливо видны недостатки такой структуры.

Таким образом, наблюдается отсутствие гибкости и динамичности, что затрудняет достижение поставленной цели; длительное время прохождения информации, принятия и исполнения решений; возможность искажения. Это приводит к замедлению сроков реализации целей, замедленному принятию управленческих решений и росту управленческих расходов. Существующая система организации управления нуждается в совершенствовании.

ООО «Строймонтаж» не является монополией на рынке и у данного предприятия достаточное количество конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию.

Основными конкурентами ООО «Строймонтаж» в г. Туапсе являются:

- ООО «ТЗЖБИ»;
- ОАО «Туапсежелезобетон»;
- ООО «Стройтехнология»

– Прочие предприятия.

Долю рынка каждого предприятия определили специальные маркетинговые исследования, проведенные экспертами - маркетологами из «ПроБизнесКонсалтинг» (рис. 6).

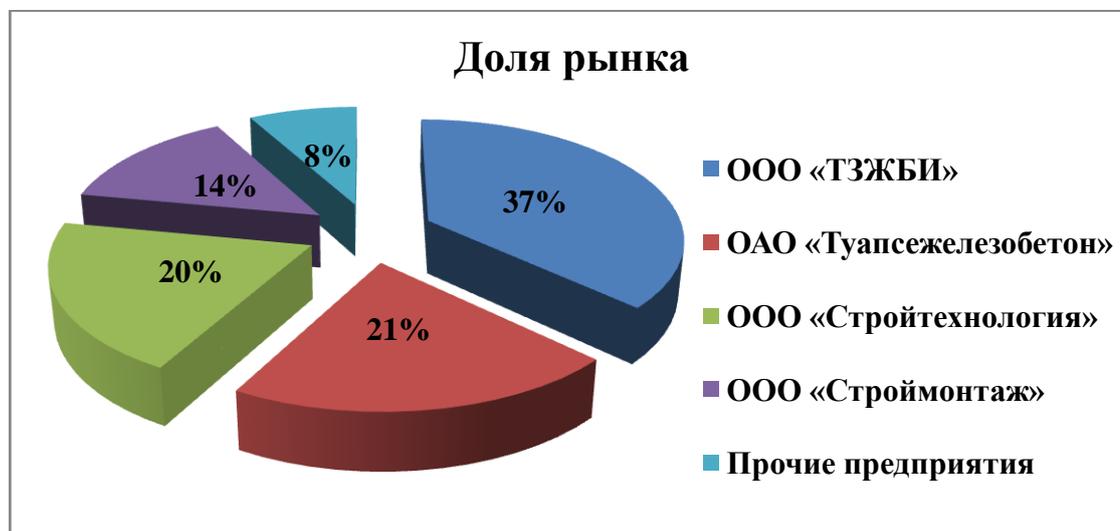


Рис. 6. Доля рынка предприятий, выпускающих ж\б изделия в г. Туапсе²

Исследования показали, что наивысшую долю на рынке занимает предприятие ООО «ТЗЖБИ» - 37%. Доля ООО «Строймонтаж» на рынке невелика – около 14%.

Предприятия – конкуренты представляют угрозу, так как они ведут более эффективную ценовую борьбу на рынке, инвестируют средства в продвижение продукции, тем самым завоевывая потенциальных клиентов.

Однако, несмотря на ситуацию внутри предприятия и на внешнем рынке, руководство обозначило цель на перспективу – добиться того, что сбыт продукции на внешний рынок будет составлять около 50% в общей структуре сбыта к 2017 году. Тем более в 2016 году, по мнению экспертов, отрасль строительства Краснодарского края вырастет от 11 до 20% по самым оптимистичным показателям. Следовательно, спрос на строительные материалы возрастет. Следовательно, рынок предоставит все возможности для увеличения объемов сбыта продукции. Добиться такого результата трудно, не

² Составлено автором

пересмотрев маркетинговую деятельность предприятия. Иначе, в конкурентной борьбе, предприятие рискует оказаться в аутсайдерах. В анализе нуждаются ассортиментная политика, сбытовая и закупочная деятельность.

2.2 Анализ основных экономических показателей деятельности и оценка финансового состояния предприятия

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности ООО «Строймонтаж» за 2013 – 2015 гг. (табл. 1).

Таблица 1

Основные экономические показатели деятельности предприятия³

№ п/п	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2013 г., %
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	55084	65425	123396	224,0
2.	Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	45408	48487	108838	239,7
3.	Затраты на 1 рубль выручки, руб.	0,82	0,74	0,88	107,0
4.	Валовая прибыль (+)/ убыток (-), тыс. руб.	9676	16938	14558	150,5
5.	Прибыль (+), убыток (-) от продаж, тыс.руб.	9676	16938	14558	150,5
6.	Чистая прибыль, тыс. руб.	7353,8	12873	11064,1	150,5
7.	Среднесписочная численность работников, чел	272,5	295	288,5	105,9
8.	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.	33139	33546	32548	98,2
9.	Фондоотдача, руб.	1,37	1,45	3,34	244,0
10.	Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	45861	75720	104279	227,4
11.	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,2	0,9	1,18	98,5
12.	Фонд оплаты труда, тыс.руб.	23166	33699	42465	183,3
13.	Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	85,0	114,2	147,2	173,1
14.	Производительность труда одного работника, руб./чел.	202,1	221,8	427,7	211,6

³ Составлено автором по материалам предприятия

Продолжение таблицы 1

15.	Получено чистой прибыли, тыс. руб.:				
	- на одного работника	26,99	43,64	38,35	142,1
	- на один оборот оборотных средств	24,54	30,90	36,37	148,2
16.	Рентабельность %:				
	- текущих затрат	0,33	0,48	0,23	x
	- продаж	0,13	0,20	0,09	x
	- основных фондов	0,2	0,4	0,3	x
	- оборотных средств	0,16	0,17	0,11	x

Проанализировав данные табл. 1 можно сделать следующие выводы:

В 2015 году выручка предприятия выросла в 2,24 раза по сравнению с 2013 годом и составила 123396 тыс. руб. Вместе с тем себестоимость отгруженной продукции увеличилась в 2,4 раза и в 2015 году составила 108838 тыс. руб. Это повлекло за собой увеличение затрат на 1 рубль выручки на 7%.

Несмотря на кризисную ситуацию в стране и мире, предприятию удалось ее преодолеть и при этом улучшить свои показатели. Чистая прибыль за анализируемый период предприятия увеличилась на 50,5%.

Рост прибыли связан с участием предприятия в государственной программе «Доступное и комфортное жилье – гражданам России», что предполагает гарантированный приток денежных средств из бюджетов разных уровней.

За анализируемый период стоимость основных производственных фондов (ОПФ) незначительно снизилась (на 1,2%), но показатель фондоотдачи вырос в 2,44 раза в 2015 году по сравнению с 2013 (3,34 и 1,37 рубля соответственно).

Это означает, что в 2015 году на 1 рубль затраченных в производстве основных фондов приходится 3,34 рубля произведенной продукции, что является положительной тенденцией и указывает на то, что ОПФ на предприятии используются эффективно.

Среднегодовая стоимость оборотных средств за анализируемый период выросла в 2,27 раза и составила в 2015 году 104279 тыс. руб. Вместе с тем коэффициент оборачиваемости снизился на 1,5%, что напрямую связано с

увеличением дебиторской задолженности и запасов продукции на складе.

Среднесписочная численность на конец анализируемого периода увеличилась на 5,9%, а фонд оплаты труда вырос на 83,3%. Следовательно, произошло увеличение среднегодовой заработной платы одного работника на 73,1% и в 2015 году составила 147,2 тыс. руб.

В 2015 году чистая прибыль составила 11064,1 тыс. руб., что на 50,5% больше в сравнении с аналогичным показателем за 2013 год (7353,8 тыс. руб.). Это связано с увеличением объемов производства и продаж при одновременном снижении цен на основное сырье (цемент, песок, арматура).

На конец анализируемого периода наблюдается снижение всех показателей рентабельности (кроме рентабельности основных фондов), что связано со значительным снижением объемов производства в 4-м квартале 2015 года из-за кризиса в отрасли строительства и производства строительных материалов в целом.

По состоянию на конец 2015 года персонал предприятия насчитывает порядка 274 человек. С 2013 года наблюдалось увеличение численности персонала, что было связано с расширением производства и увеличением объемов выпускаемой продукции, введением новой производственной линии «Элематик» по выпуску пустотных плит.

Рассмотрим эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Строймонтаж» (табл. 2).

Таблица 2

Трудовые ресурсы организации и эффективность их использования⁴

№	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2013 г. %
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	55084	65425	123396	224,0
2.	Среднесписочная численность работников, чел.	272,5	295	288,5	105,9
3.	Отработано работниками за год, чел.-час.	540640	587640	577000	106,7

⁴ Составлено автором

Продолжение таблицы 2

4.	Производительность труда одного работника, тыс. руб.	202,1	221,8	427,7	211,6
5.	Трудоемкость, чел.-час/руб	0,0098	0,0090	0,0047	47,6
6.	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	23166,4	33698,7	42464,7	183,3
7.	Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	85,0	114,2	147,2	173,1
8.	Чистая прибыль, тыс. руб.	7353,76	12872,88	11064,08	150,5
9.	Получено прибыли, тыс. руб.:				
	- на 1 работника	27,0	43,6	38,4	142,1
	- за 1 чел.-час	0,014	0,022	0,019	141,0

В настоящее время персонал предприятия составляет более 280 человек. Проанализировав табл. 2 можно сделать вывод о том, что в целом наблюдаются положительные тенденции:

1. Производительность труда одного работника в течение всего анализируемого периода растет и в 2015 году составляет 427,7 тыс. руб., что в 2,1 раза выше аналогичного показателя за 2013 год. Вместе с тем, ФОТ увеличился на 83,3%, а среднегодовая заработная плата одного работника на 73,1%.
2. Положительным является и то, что показатель трудоемкости в 2015 году снизился на 52,4%, то есть почти вдвое снижаются затраты физических единиц времени на 1 рубль выпускаемой продукции. Прибыль на 1 человеко-час увеличилась на 41% процент в 2013 году или на 5 рублей.

Проанализируем состав, структуру и динамику численности персонала, опираясь на данные табл. 3. Проанализировав табл. 3 сделаем следующие выводы:

1. За анализируемый период численность всего персонала снизилась на 4,5% и на конец 2014 года составила 274 человека.
2. В структуре персонала наибольшую долю занимают рабочие – в 2013 году – 80,1%; в 2014 – 78,5% и в 2015 – 80,7% от всего персонала предприятия.
3. На предприятии задействована такая категория работников как совместители: среди рабочих – слесари ремонтно-механического участка, среди специалистов – инженеры-программисты.

Динамика численности работников ООО «Строймонтаж», их состава и структуры⁵

Категории работников	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015 г. к 2013 г., %
	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	чел.	% к итогу	
Весь персонал	287	100	303	100	274	100	95,5
1. Производственный персонал:							
1.1 Рабочие	230	80,1	238	78,5	221	80,7	96,1
1.2 Специалисты	52	18,1	55	18,2	48	17,5	92,3
1.3 По договору подряда	1	0,3	4	1,3	1	0,4	100,0
2. Совместители:							
2.1 Рабочие	1	0,3	2	0,7	2	0,7	200,0
2.2 Специалисты	3	1,0	4	1,3	2	0,7	66,7

4. С 2013 по 2015 год происходит некоторое снижение численности всех категорий персонала (численность рабочих снизилась на 3,9%, специалистов на 7,7%, специалистов-совместителей на 33,3%), кроме рабочих-совместителей (возросла в 2 раза).

Рассмотрим основные производственные фонды предприятия (ОПФ). Основные фонды – это совокупность материально-вещественных ценностей, используемых в качестве средств труда и действующих в натуральной форме в течение длительного времени (более 1 года). Рассмотрим обеспеченность ОПФ и эффективность их использования на предприятии ООО «Строймонтаж» (табл. 4).

Проанализировав табл. 4, сделаем следующие выводы:

1. Среднегодовая стоимость ОПФ в период с 2013 по 2015 год несколько снизилась – на 1,8%, причем активная часть ОПФ снизилась на 1,7%, а пассивная часть – на 2,1%.
2. Показатель фондоотдачи увеличился в 2,4 раза или на 1,97 рублей. То есть в 2015 году на 1 рубль затраченных в производстве приходится 3,34 рубля произведенной продукции. Это свидетельствует о том, что основные

⁵ Составлено автором

фонды на предприятии используются эффективно.

Таблица 4

**Обеспеченность основными производственными фондами и
эффективность их использования⁶**

№	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2013 г., %
1.	Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.	55084	65425	123396	224,0
2.	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов, тыс. руб.:	33139	33546	32548	98,2
	В том числе: активная часть	27186	27872	26722	98,3
	пассивная часть	5953	5674	5826	97,9
3.	Фондоотдача, тыс. руб.	1,37	1,45	3,34	244,0
4.	Фондовооруженность, тыс. руб./чел	121,6	113,7	112,8	92,8
5.	Фондоемкость, тыс. руб.	0,73	0,69	0,30	41,0
6.	Рентабельность основных фондов, %	0,2	0,4	0,3	153,2

3. Показатель фондоемкости к концу 2015 года снизился на 59%. Это обратный показатель эффективности и он должен снижаться в перспективе. Следовательно, на конец 2015 года на 1 рубль произведенной продукции тратится 0,3 руб. основных фондов, что ниже показателя 2013 года на 0,43 руб.
4. Показатель фондовооруженности за анализируемый период снизился на 7,2%. То есть на каждого работника в 2015 году приходится ОФ на 7,2% меньше чем в 2013 году или на 8,8 тыс. руб./чел.
5. Рентабельность повысилась на 53,2%, следовательно, ОПФ используются эффективно.

Ниже рассмотрим состав и структуру основных производственных фондов предприятия, представив полученные данные в табл. 5.

Сделаем следующие выводы:

1. В структуре основных фондов наибольшую долю занимает активная часть: машины и оборудование, транспортные средства, инструмент и производственно-хозяйственный инвентарь – 82,1% (в 2013 году), 83,2% (в

⁶ Составлено автором

2014 году) и 82,2% (в 2015 году). За анализируемый период доля машин и оборудования снизилась на 1,8%, доля транспортных средств – на 15,2%. Напротив, доля инструмента и производственно-хозяйственного инвентаря повысилась в 3,6 раз.

Таблица 5

**Состав и структура основных производственных фондов организации на
конец года⁷**

№	Виды основных фондов	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015 г. к 2013 г., %
		тыс. руб.	% к итог у	тыс. руб.	% к итог у	тыс. руб.	% к итог у	
1	Производственные основные фонды (ОПФ) - всего, в т.ч.:	33139	100	33546	100	32548	100	98,2
1.1	Здания	3402	10,3	3337	9,9	3272	10,1	96,2
1.2	Сооружения	2551	7,7	2337	7,0	2554	7,8	100,1
1.3	Машины и оборудование	26843	81,0	27494	82,0	26361	81,0	98,2
1.4	Транспортные средства	317	1,0	292	0,9	267	0,8	84,2
1.5	Инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь	26	0,1	86	0,3	94	0,3	361,5
2.	Из состава ОПФ:							
2.1.	-активная часть	27186		27872		26722		98,3
2.2.	-пассивная часть	5953		5674		5826		97,9

2. В структуре пассивной части ОПФ наблюдается снижение доли зданий на 3,8% или на 130 тыс. руб.

Одним из немаловажных моментов анализа хозяйственной деятельности предприятия является анализ оборотных средств.

Оборотные средства – это материально-вещественные ценности, используемые в качестве предметов труда, а также денежные средства, необходимые для их приобретения в целях бесперебойной организации производственного процесса.

Рассмотрим состав и структуру оборотных средств предприятия ООО

⁷ Составлено автором

«Строймонтаж» на конец года (табл. 6).

Таблица 6

**Состав и структура оборотных средств организации ООО «Строймонтаж»
на конец года⁸**

№	Группы оборотных средств	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2015 г. к 2013 г., %
		тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	тыс. руб.	% к итогу	
1	Оборотные производственные фонды - всего, в т.ч.:	30977	66,46	34256	32,68	31422	30,29	101
1.1	Производственные запасы	29713	63,75	30973	29,55	27612	26,62	93
1.2	Незавершенное производство	1264	2,71	3283	3,13	3808	3,67	301
1.3	Расходы будущих периодов	-	0,00	-	0,00	2	0,00	-
2	Фонды обращения - всего, в т.ч.:	15633	33,54	70573	67,32	72307	69,71	463
2.1	Денежные средства в кассе и на счетах в банке	2	0,004	8	0,01	11	0,01	550
2.2	Готовая продукция на складе	10317	22,13	14693	14,02	14711	14,18	143
2.3	Дебиторская задолженность	5314	11,40	55872	53,30	57585	55,51	1084
	Итого оборотных средств	46610	100,00	104829	100,00	103729	100,00	223

Проанализировав таблицу, сделаем следующие выводы:

1. За анализируемый период произошел значительный рост дебиторской задолженности. К 2015 году она выросла по сравнению с 2013 годом более чем в 10 раз. Связано это с увеличением объемов производимой продукции и спецификой отрасли (оплата материалов производится по факту сдачи и сбыта построенных объектов), что является закономерной тенденцией.
2. Незавершенное производство увеличилось в 3 раза, что является следствием увеличившихся объемов выпускаемой продукции и увеличившейся себестоимости (в 2,4 раза).

⁸ Составлено автором

Рассмотрим эффективность использования оборотных средств в табл. 7.

Таблица 7

Эффективность использования оборотных средств⁹

№	Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2013 г., %
1.	Наличие оборотных средств на начало года, тыс. руб.	45112	46610	104829	232,4
2.	Наличие оборотных средств на конец года, тыс. руб.	46610	104829	103729	222,5
3.	Среднегодовая стоимость оборотных средств, тыс. руб.	45861	75719,5	104279	227,4
4.	Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	55084	65425	123396	224,0
5.	Чистая прибыль, тыс. руб.	7353,76	12872,9	11064	150,5
6.	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	1,20	0,86	1,18	98,5
7.	Продолжительность одного оборота, дней	300	417	304	101,5
8.	Рентабельность (+), убыточность (-) оборотных средств %	0,16	0,17	0,11	-

На основании данных табл. 7 сделаем следующие выводы:

1. В период 2013 - 2015 гг. скорость оборачиваемости оборотных средств снизилась на 1,5% или на 0,02 оборота. Следовательно, продолжительность одного оборота увеличилась на 4 дня.
2. Рентабельность оборотных средств за анализируемый период снизилась и, если в 2013 году на 1 рубль оборотных средств приходилось 16 копеек чистой прибыли, то в 2015 году данный показатель снизился на 5 копеек. В целом можно судить о том, что эффективность использования оборотных средств на предприятии ООО «Строймонтаж» снизилась.

Проведем анализ финансового состояния ООО «Строймонтаж» за 2013 - 2015 гг. (табл. 8).

Коэффициент автономии, который в 2015 году составил 0,55 свидетельствует о том, что 55% активов предприятия было сформировано за счет собственного капитала. Значение коэффициента находится в оптимальных

⁹ Составлено автором

пределах и в целом свидетельствует о финансово-независимом положении предприятия.

Таблица 8

Анализ финансового состояния предприятия¹⁰

№	Показатели	Оптимальное значение	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. к 2013 г., %
1.	Коэффициент автономии	0,5-0,6	0,72	0,67	0,55	76,4
2.	Коэффициент финансовой зависимости	0,4-0,5	0,28	0,33	0,45	160,7
3.	Коэффициент мобильности собственного капитала	0,3-0,5	0,33	0,36	0,41	124,2
4.	Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом	0,6-0,8	0,4	0,52	0,58	145,0
5.	Коэффициент обеспеченности запасов и затрат собственным оборотным капиталом	0,6-0,8	1,3	0,9	1,14	87,7
6.	Коэффициент абсолютной ликвидности	$\geq 0,2$	0,14	0,18	0,09	64,3
7.	Коэффициент промежуточной ликвидности	0,8	1,19	0,92	1,05	88,2
8.	Коэффициент текущей ликвидности	≥ 2	1,83	1,75	1,62	88,5

Коэффициент финансовой зависимости показывает степень зависимости от заемных источников. В 2015 году 45% активов предприятия было сформировано за счет заемных средств. Значение коэффициента находится в пределах нормативного.

Коэффициент мобильности собственного капитала в 2015 году составил 0,41. Следовательно, собственный капитал предприятия является подвижным, так как 41% процент его идет на формирование оборотных активов.

Коэффициент обеспеченности собственным оборотным капиталом – один

¹⁰ Составлено автором

из самых важных показателей финансовой устойчивости. В 2015 году он составил 0,58, это значит, что 58% текущих активов сформировано за счет собственного капитала.

Ликвидность – легкость реализации, продаж, превращения материальных или иных ценностей в денежные средства. Анализ ликвидности предприятия – анализ возможностей для предприятия покрыть все его финансовые обязательства.

Коэффициент абсолютной ликвидности в 2015 году составил 0,09, следовательно, только 9% краткосрочных обязательств может быть немедленно погашено за счет собственных денежных средств. Показатель ниже нормативного. Коэффициент промежуточной ликвидности показывает, какая часть краткосрочных обязательств может быть погашена за счет имеющихся на счетах денежных средств и ожидаемых поступлений от дебиторов [4, с. 76].

В 2015 году показатель составил 1,05, то есть предприятие может полностью погасить краткосрочные обязательства. Показатель выше нормативного.

Коэффициент текущей ликвидности в 2015 году снизился до 1,62. Значит на 1 рубль краткосрочных обязательств приходится 1,62 рубля оборотных активов. Показатель ниже нормативного. В итоге можно сделать вывод о том, что предприятие имеет недостаточно устойчивое финансовое положение.

2.3 Выявление проблем внешней и внутренней среды предприятия

Для анализа и оценки системы маркетинга на предприятии необходимо изучить его внешнюю и внутреннюю среду. В первую очередь, для этого необходим конкурентный анализ. Данный метод позволяет систематизировать информацию по конкурентоспособности фирмы и главных конкурентов (табл. 9).

Причем, А – лидер в отрасли, Б – предприятие отстает по нескольким параметрам, В – аутсайдер. На основании табл. 9, сделаем вывод о том, что:

Конкурентный анализ внешней среды¹¹

Факторы конкурентоспособности	ООО «Строймонтаж»	ООО «ТЗЖБИ»	ОАО «Туапсежелезобетон»
Персонал - опыт и квалификация; - система обучения; - мотивация труда;	А А Б	А Б Б	Б В А
Производство - местоположение; - технология; - связи с поставщиками; - контроль за качеством;	А А В А	А Б А Б	Б А А Б
Маркетинг - реклама продукта; - степень охвата рынка; - система стимулирования сбыта;	В Б В	А А А	Б Б Б
Товар - качество; - технические параметры; - уникальность; - цена	А А А Б	Б А Б А	Б А Б В

- персонал предприятия имеет высокую квалификацию наравне с «ТЗЖБИ», но на анализируемом предприятии сильнее система обучения, что дает возможность обучения, повышения квалификации как у новых работников, так и уже имеющих;

- предприятие занимает наиболее выигрышное положение среди конкурентов, так как находится в территориальной близости от лидера рынка – ООО «ТЗЖБИ», наравне с «Туапсежелезобетоном» использует передовые технологии производства, но является самым худшим по параметру «связи с поставщиками», так как конкуренты закупают сырье на наиболее выгодных

¹¹ Составлено автором

условиях. На предприятии работает лучшая среди конкурентов система контроля за качеством продукции;

- по маркетинговым показателям, ООО «Строймонтаж» является худшим из анализируемых, так как на предприятии отсутствует служба маркетинга. Часть функций выполняют планово-экономический отдел и отдел сбыта. Но маркетинговая деятельность не реализуется в полном объеме;

- предприятие является лидером по качеству выпускаемой продукции, так как налажена система контроля, а также по уникальности продукции. К примеру, на предприятии выпускается пустотная плита, которую изготавливают на финском оборудовании, которая не имеет аналогов среди конкурентов. Цены на выпускаемую продукцию, выше, чем у «ТЗЖБИ».

Итак, предприятие ООО «Строймонтаж», имея наиболее выгодное местоположение, выпуская качественную продукцию, не имеющую аналогов, является аутсайдером на рынке сбыта. Решение данной проблемы может заключаться в создании службы маркетинга на предприятии.

Анализ ассортимента продукции входит в число базовых задач, которые выполняет отдел маркетинга. Рассматривая каждый отдельный вид продукции, можно сделать вывод о том, востребована ли данная продукция на рынке сбыта.

Также оценивается динамика сбыта. Если она положительна, значит, следует проводить маркетинговые мероприятия на удержание и последующее улучшение позиции на рынке; если же динамика продаж отрицательна, то следует более подробно оценить позицию конкретного вида продукции и поставить вопрос о целесообразности его выпуска [18, с. 112].

Проведем анализ наиболее перспективных ассортиментных единиц. Определим параметры, значения которых будут характеризовать каждую группу продукта, и которые мы будем в дальнейшем использовать для модификации матрицы БКГ вместо классических «доля рынка - рост рынка».

В качестве характеристики каждой группы продукта (горизонтальной оси модифицированной матрицы) предлагается параметр К – «удельный вес группы продукта в общем объеме сбыта предприятия» в течение базового периода

(наиболее характерный период - 1 год). В качестве обоснования выдвинем следующие соображения:

- как указывалось выше, численно и достаточно точно рассчитать долю рынка (даже регионального) в настоящее время чрезвычайно трудно, если вообще возможно;
- объем сбыта предприятия фактически и является объемом его (предприятия) рынка в каждый конкретный период;
- для каждого предприятия ключевой задачей является абсолютный рост собственных объемов сбыта, даже если при этом доля рынка сокращается (что, в принципе, возможно);
- в условиях динамичных и не всегда предсказуемых изменений объемов рынка возможна ситуация, когда доля рынка может расти при падении объемов сбыта [3, с. 198].

Параметр К как раз и лишен указанных выше недостатков, что делает его вполне пригодным для среднесрочного стратегического анализа значимости групп продукта в общем ассортименте продукции предприятия.

Для каждой группы продукта параметр К вычисляется по формуле (1):

$$K_i = Y_i / Y_0 * 100\%, \quad (1)$$

где Y_0 - суммарный объем сбыта в денежном исчислении за базовый период;

Y_i - объем сбыта продуктов i -ой группы за тот же период. При этом, естественно, $Y_0 = \sum Y_i$ [14, с. 81].

Для наглядности присвоим каждой товарной группе свой номер:

- «Перемычка» (ПБ) - Группа 1;
- «Плита пустотная Элематик» (НБК) - Группа 2;
- «Плита покрытий» (ПК) - Группа 3;
- «Пенобетонный блок» (БСПХV) - Группа 4;
- «Стеновой блок» (ФБС) - Группа 5.

Выручка от продаж предприятия в 2015 году составила 123396 тыс. руб. Продажи по перечисленным выше товарным группам составили около 95% от выручки с внешнего рынка или 117226 тыс. руб.

Определим параметры К для каждой группы товаров.

$$K_{\text{группа1}} = 18373,4 / 117226 * 100\% = 16,1\%$$

$$K_{\text{группа2}} = 54627,3 / 117226 * 100\% = 46,6\%$$

$$K_{\text{группа3}} = 14418,8 / 117226 * 100\% = 12,3\%$$

$$K_{\text{группа4}} = 9612,5 / 117226 * 100\% = 8,2\%$$

$$K_{\text{группа5}} = 19694 / 117226 * 100\% = 16,8\%$$

В качестве второй характеристики группы продукта (вертикальной оси матрицы) предлагается параметр Т – «удельный вес группы продукта в темпе изменения объемов сбыта предприятия» в течение базового периода по линейному тренду. Параметр Т вычисляется для каждой группы по формуле (2):

$$T_i = A_i / A_0 * 100\%, \quad (2)$$

где A_i - коэффициент роста i -ой группы продукта в течение базового периода;

A_0 - коэффициент роста суммарного сбыта за тот же период.

Определим значения параметра Т для каждой группы товара:

$$\sum A_0 = -9,6 + 45 + 11,9 - 10,4 + 17,3 = 54,2;$$

$$T_1 = -25,8 \setminus 103,6 * 100\% = -17,8\%; \quad T_2 = 115,3 \setminus 103,6 * 100\% = 83,1\%;$$

$$T_3 = 6,4 \setminus 103,6 * 100\% = 22\%; \quad T_4 = -9,6 \setminus 103,6 * 100\% = -19,2\%;$$

$$T_5 = 10,7 \setminus 103,6 * 100\% = 31,9\%.$$

Таким образом, мы получили для каждой группы продукта пространство координат, где одна из них К - характеризует долю каждой группы в объеме сбыта («доля рынка»), а другая Т - долю в темпе изменения объема сбыта («рост рынка»), причем значения координат для каждой группы поддаются

точному вычислению на основании данных о реализации предприятия за некоторый период. Вычислив эти значения для каждой группы продукта и представив их графически (т.е. максимально удобно для восприятия) получаем параметрический график (стратегическую матрицу), характеризующий каждую группу продуктов ассортимента (производственной программы) и построенный на основании внутренней информации предприятия (рис. 7).

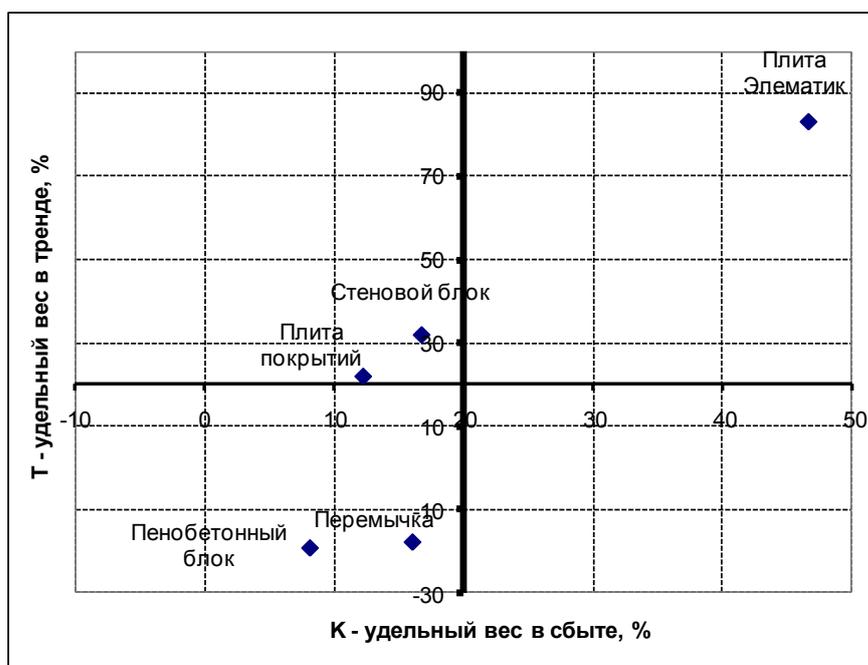


Рис. 7. Модифицированная БКГ – матрица¹²

Анализируя полученный график, следует разбить его на квадранты путем разделения поля по значениям T и K, равным 20%. При таком делении, сохраняя терминологию БКГ, имеем ярко-выраженную «звезду» - группа «Плита Элематик» (правый верхний квадрант). Также имеются два «трудных ребенка» - группы «Плита покрытий» и «Стеновой блок» и две «собаки»: ярко-выраженная – группа «Пенобетонный блок» и менее выраженная – группа «Перемычка».

¹² Составлено автором

Глава 3 Предложения по повышению экономической эффективности деятельности ООО «Строймонтаж» путем совершенствования системы управления маркетингом

3.1 Рекомендации по созданию службы маркетинга на предприятии

Месторасположение: предполагается выделить отдельное помещение (кабинет) для размещения отдела маркетинга. Кабинет находится на этаже управленческого персонала. Площадь кабинета 16 кв.м., достаточная для размещения трех человек и необходимой техники. Помещение не нуждается в ремонте, проведены все коммуникации.

Потребности проекта в специалистах могут быть удовлетворены за счет жителей региона, т.к. на рынке труда имеется широкое предложение необходимых квалифицированных специалистов. Будет создано три дополнительных рабочих места. Работники могут быть приняты в соответствии с результатами собеседования по направлению Центра занятости населения, или по рекомендации частных рекрутинговых компаний, после соответствующего подбора.

План капитальных вложений. Требуемое оборудование: для достижения оптимальной работы отдела и обеспечения нормальных условий труда работников необходимо приобрести следующее оборудование (табл. 10).

Таблица 10

План капитальных вложений¹³

№п/п	Статьи расходов	Кол-во	Цена за ед., руб.	Сумма, руб.
1	Компьютеры и программное обеспечение	4+1	20000+78000	152000,00
2	Канцелярские товары	-	-	15000
3	Многофункциональное устройство (принтер, ксерокс, сканер, факс)	1	5000	5000
4	Телефонный аппарат	2	1000	2000
5	Стол, оборудованный для работы за компьютером	4	1500	6000

¹³ Составлено автором

Продолжение таблицы 10

6	Вспомогательный стол для оргтехники	1	1500	1500
7	Стул для работы за компьютером	4	2000	8000
8	Стул для посетителей	2	1000	2000
	Итого:			197500

Основную часть вложений планируется произвести в течение первого месяца работы отдела маркетинга.

План персонала. На сегодняшний день персонал предприятия ООО «Строймонтаж» полностью укомплектован. При осуществлении данного проекта планируется внесение следующих изменений в штатное расписание (табл. 11).

Таблица 11

Потребность в квалифицированных сотрудниках¹⁴

№ п/п	Должность, квалификация	Кол-во чел	Пол	Источник пополнения	Оклад в мес., руб.	Занятость в мес. (дни)
1	начальник отдела маркетинга	1	мужской, женский	ЦЗН, найм	12000	22
3	маркетолог-аналитик	1			8000	22
4	менеджер по развитию рынков сбыта	1			8000	22
5	Итого:				28000	-

Общие затраты $197500 + 28000 \cdot 12 = 533500$ рублей.

Система мотивации. Оплата труда персонала отдела маркетинга – оклад; в будущем планируется перевести отдел на оплату по системе оклад + процент от денежных поступлений, для увеличения сбыта продукции посредством эффективного планирования маркетинговой деятельности.

Использование сторонних консультантов: возможно привлечение сторонних профессиональных консультантов в области маркетинговых исследований.

¹⁴ Составлено автором

Место отдела маркетинга в организационной структуре предприятия.

Предприятие построено по линейно-функциональному типу организационных структур. Отдел маркетинга будет непосредственно подчинен заместителю генерального директора по экономическим вопросам. Во избежание дублирования функций, отделы сбыта и снабжения будут включены в отдел маркетинга (рис. 8).

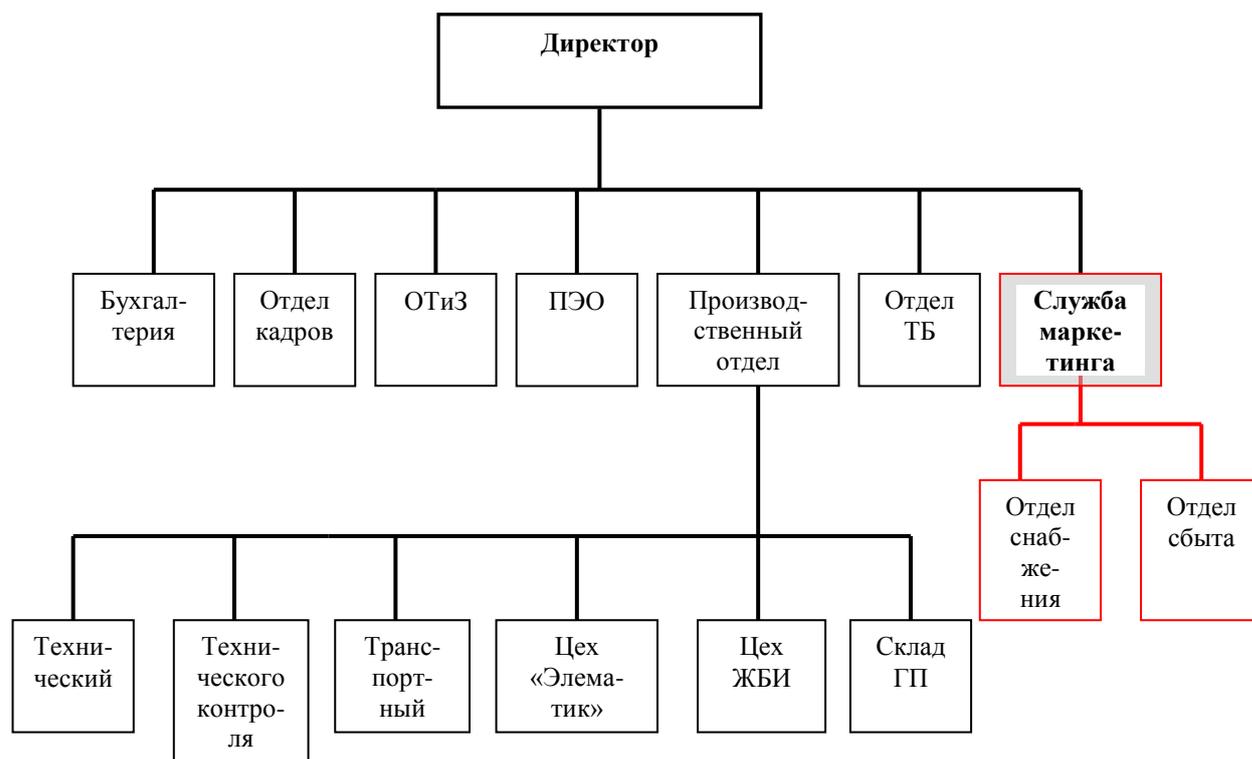


Рис. 8. Предлагаемая организационная структура ООО «Строймонтаж»¹⁵

Сам отдел будет строиться по функциональному типу организации. Такая схема является наиболее распространенной схемой. Здесь специалисты по маркетингу, сбыту и снабжению руководят разными видами (функциями) маркетинговой деятельности. Они подчиняются начальнику отдела маркетинга, который координирует их работу. Данная структура больше подходит для предприятий с однородной производственной программой. Главное преимущество – простота.

Положение о службе маркетинга. Основные разделы:

¹⁵ Составлено автором

- задачи службы маркетинга;
- функции службы маркетинга;
- права службы маркетинга.

Задачи службы маркетинга.

Задачи службы маркетинга вытекают, по существу, из основных принципов маркетинга. Первостепенные задачи:

1. Сбор, обработка и анализ информации о рынке, спросе на продукцию компании;
2. Подготовка данных, необходимых для принятия решений по эффективному использованию производственного, финансового, сбытового и тому подобного потенциала в соответствии с требованиями рынка;
3. Активное воздействие на формирование спроса и стимулирование сбыта.

Функции службы маркетинга

Служба маркетинга призвана обеспечить выполнение всех функций маркетинга в компании.

1. Комплексное изучение рынка:

- исследование и анализ основных показателей рынка (емкость, конъюнктура, конкурентная среда и т.п.);

- прогнозы развития спроса (долго- и краткосрочные);

- изучение потребителей (отношение к товару, фирме, предпочтения и т.п.);

- анализ конкурентов (маркетинговая политика, сильные и слабые стороны и т.п.);

- сегментирование рынка, выбор целевых сегментов, позиционирование и т.п.;

- определение ключевых компетенций компании;

- разработка маркетинговой стратегии и оперативных планов, проведение анализа и контроля на целевых рынках.

2. Формирование ассортиментной политики предприятия:

- разработку продуктовых линий и ассортимента;
 - оценку состояния и повышение уровня конкурентоспособности продуктов;
 - подготовку предложений по разработке новых продуктов;
 - управление торговыми марками.
3. Определение ценовой политики предприятия и управление ценообразованием:
 - выбор методов ценообразования;
 - разработку системы скидок;
 - разработка маркетинговой политики.
 4. Создание маркетинговых каналов и выбор методов продажи продуктов компании:
 - формирование маркетинговых каналов (распределения, сбыта);
 - выбор торговых посредников;
 - анализ и прогноз объема и структуры продаж;
 - разработку форм и методов реализации товаров.
 5. Развитие маркетинговых коммуникаций:
 - разработка и проведение рекламных и PR кампаний;
 - участие в престижных некоммерческих мероприятиях;
 - проведение выставок, презентаций, демонстраций;
 - поощрение покупателей;
 - стимулирование работников сбыта и продавцов;
 - формирование положительного имиджа компании.

Права службы маркетинга

1. Служба маркетинга разрабатывает и представляет на утверждение руководству компании:
 - планы маркетинга на долго-, средне- и краткосрочные периоды;
 - предложения по взаимосвязям и координации деятельности службы маркетинга с другими подразделениями компании;
 - предложения о поощрении работников службы маркетинга и других

функциональных и линейных служб за успехи в реализации маркетинговых усилий компании.

2. Служба маркетинга разрабатывает и согласовывает:

- финансовые документы и кадровые вопросы, связанные с деятельностью подразделений, которые входят в службу маркетинга;
- проекты отчетных и прогнозных документов, касающихся маркетинговой деятельности компании.

Срок окупаемости. Для оценки эффективности проекта используют следующие показатели:

1) чистый дисконтированный доход NPV (стандартный метод оценки эффективности инвестиционного проекта и показывает оценку эффекта от инвестиции, приведённую к настоящему моменту времени с учётом разной временной стоимости денег) (3):

$$NPV = \sum P_n / K_t - IC \quad (3)$$

где P_n - годовые поступления в период рассчитываемых лет (прибыль);

IC - одноразовые инвестиции (на приобретение оборудования, материалов, реконструкцию); K_t – коэффициент дисконтирования.

Коэффициент дисконтирования (K_t) рассчитаем по формуле (4):

$$K_t = (1 + r)^t \quad (4)$$

где $r = 9\%$ (0,09) – ставка рефинансирования на начало 2010 года;

t – год проведения затрат.

$$K_t = (1 + 0,09) = 1,09$$

Рассчитав чистый дисконтированный доход, получим:

$$NPV = 683928 / (1,09)^1 - 533500 = 93957 \text{ руб.}$$

$NPV > 0$, следовательно инвестиция принесет прибыль.

2) внутренняя норма доходности IRR (5):

$$IRR = (NPV : IC) * 100\% \quad (5)$$

$$IRR = 93957 / 533500 * 100\% = 17,6\%$$

Внутренняя норма прибыли составляет 17,6%. Следовательно, инвестиционный проект выгоден для предприятия.

3) индекс доходности затрат и инвестиций PI (6):

$$PI = \sum Pt / (1 + r) : IC \quad (6)$$

где Pt – годовые денежные поступления в периоде t;

$$PI = 683928 / (1,09) : 533500 = 1,17$$

В нашем случае, PI > 1, следовательно, инвестиционный проект эффективен.

4) срок окупаемости проекта PP (7):

$$PP = IC / P_{ср} \quad (7)$$

где P_{ср} – среднегодовые денежные поступления

$$PP = 533500 / 683928 = 0,78 \text{ года, что составляет примерно 9 месяцев.}$$

3.2 Мероприятия по стимулированию сбыта продукции предприятия

Для расчета шкалы скидок может служить принцип неуменьшения уровня прибыли: прибыль при цене со скидкой и новым объемом продаж должна быть не меньше, чем при начальных значениях цены и уровня продаж.

$$\frac{\text{Требуемый _ объем _ продаж _ со _ скидкой}}{\text{Текущая _ маржа _ + _ желаемый _ прирост _ маржи}} = \frac{1}{1 - \left(1 - \frac{\text{скидка}}{100\%}\right) * \left(1 + \frac{\text{наценка}}{100\%}\right)} \quad (8)$$

где «Текущая маржа» - это выручка за вычетом переменных затрат для производственного предприятия [25, с. 90].

Проанализировав динамику сбыта продукции наименования «Плита покрытий» по месяцам, можно сделать вывод о том, что сбыт - не стабилен, причем наибольший спад приходится на март, июль и август. В этом случае должны приниматься меры по дополнительному стимулированию продаж. Одним из эффективных способов является разработка системы скидок в зависимости от объема продаж.

Приведем пример формирования шкалы скидок на примере партии пустотных плит «Элематик» в размере 10 штук, для чего используем следующие исходные данные:

- объем партии заказа в денежном выражении – 95620 руб. с НДС (без скидки);

- стоимость партии без НДС - 81034 руб.;

- норма рентабельности по данной категории товара - 15%;

- себестоимость рассматриваемой партии:

$$81034 / (1 + 15\% / 100\%) = 70464 \text{ руб.}$$

- с учетом приведенных данных размер текущей маржи составит 10570 руб.

Составим шкалу скидок с учетом сохранения достигнутого уровня прибыльности продаж (нулевой прирост маржи). Определим требуемый объем продаж в стоимостном выражении для скидки в 2%:

$$\frac{\text{Требуемый_объем_продаж_со_скидкой_2\%}}{1 - \frac{1}{\left(1 - \frac{2}{100\%}\right) * \left(1 + \frac{15}{100\%}\right)}} = \frac{10570}{1 - \frac{1}{\left(1 - \frac{2}{100\%}\right) * \left(1 + \frac{15}{100\%}\right)}} = 94310 \text{ руб.}$$

По прайс-листу такая партия будет стоить:

$$94310 / (1 - 2\% / 100\%) = 96235 \text{ руб.}$$

Себестоимость составит:

$$96235 / (1 + 15\% / 100\%) = 83740 \text{ руб.}$$

Рассчитаем аналогичным образом необходимый объем продаж в

денежном выражении для каждого уровня скидки (табл. 12).

Таблица 12

Расчет объемов продаж для каждого уровня скидки¹⁶

Показатель	Величина скидки				
	0%	2%	4%	7%	10%
Желаемый прирост маржи, руб.	0	0	0	0	0
Требуемый объем продаж со скидкой, руб. (без НДС)	81034	94310	112424	162618	310940
Требуемое увеличение объема продаж, в %	0	16,5	38,8	100,8	В 3,8 раз
Стоимость по прайс-листу, руб. (без НДС)	81034	96235	117132	174855	345425
Себестоимость, руб.	70464	83740	101854	152048	300370
Маржа, руб.	10570	10570	10570	10570	10570

Величину маржи определяем как разность объема продаж (со скидкой) и расходов на закупку товара. Так, для скидки 2% величина маржи составит 10570 руб. (94310 - 83740). Поскольку данная ситуация рассматривается с точки зрения сохранения прибыльности продаж (прирост маржи нулевой), то разница объемов продаж и расходов на закупку товара будет постоянной – 10570 руб.

Для увеличения прибыльности продаж, компания должна установить желаемый прирост маржи в разумных пределах. Допустим, для уровня скидки в 4% и более компания установила желаемый прирост маржи в 2000 руб. по сравнению с предыдущим уровнем (10570 руб.), для скидки в 7% - 4000 рублей, для скидки 10% - 8000 рублей. Рассчитаем необходимый объем продаж в денежном выражении для этого случая (табл. 13).

Величину маржи определяем так же, как и в первом случае, но поскольку здесь ставится условие повышения прибыльности, то с учетом этого величина маржи в зависимости от размера скидки будет повышаться. Так, если при скидке в 2% она составит 10570 руб., то в случае скидки в 4% она будет 12570

¹⁶ Составлено автором

руб. и т.д., что объясняется заранее заложенным в расчеты желаемым приростом маржи.

Таблица 13

Расчет объемов продаж с учетом прироста маржи¹⁷

Показатель	Величина скидки				
	0%	2%	4%	7%	10%
Желаемый прирост маржи, руб.	0	0	2000	4000	8000
Требуемый объем продаж со скидкой, руб. (без НДС)	81034	94310	133723	224154	546176
Требуемое увеличение объема продаж, в %	-	16,5	65	В 2,8 раза	В 6,7 раз
Стоимость по прайс-листу, руб. (без НДС)	81034	96235	139295	241026	606862
Себестоимость, руб.	70464	83740	121126	209588	527706
Маржа, руб.	10570	10570	12570	14570	18570

Далее для разработки шкалы скидок необходимо:

- определить начальный объем продаж, с которого начинаются скидки (допустим, 94310 руб.);
- установить приемлемую сумму маржи для каждого уровня скидки;
- сформировать градации объемов продаж (полученные объемы продаж для каждого уровня скидки можно округлить в большую сторону до ближайшего круглого числа).

Окончательный вариант расчетов скидок представлен в табл. 14.

Итак, если грамотно разработать и рассчитать систему скидок, то они будут экономически выгодны как для самой компании, так и для покупателя. Причем эффект, который дает скидка, измеряется не только экономической выгодой. Компания, предоставляющая скидку своим покупателям,

¹⁷ Составлено автором

демонстрирует заботу, уважение и повышенный интерес к ним, что чаще всего делает их лояльными к компании.

Таблица 14

Окончательный расчет шкалы скидок¹⁸

Показатель	Величина скидки				
	0%	2%	4%	7%	10%
Желаемый прирост маржи, руб.	0	0	2000	4000	8000
Требуемый объем продаж со скидкой, руб. (без НДС)	81034	94310	133723	224154	546176
Округленный объем продаж со скидкой, руб.	-	95000	134000	225000	547000
Стоимость по прайс-листу, руб. (без НДС)	81034	96939	139583	241936	607778
Себестоимость, руб.	70464	83295	121377	210379	528503
Маржа, руб.	10570	11015	12346	13775	17673

¹⁸ Составлено автором

Заключение

Таким образом, в ходе проведенного исследования были решены поставленные задачи, а именно: изучены теоретические основы управления маркетингом на предприятии промышленного сектора, выявлено место службы маркетинга в системе управления организацией, проанализированы основные показатели экономической деятельности ООО «Строймонтаж», проведен анализ и дана оценка существующей системы управления маркетингом на предприятии, разработаны и экономически обоснованы рекомендации по повышению эффективности экономической деятельности ООО «Строймонтаж» на основе совершенствования системы управления маркетингом.

На основании проведенного анализа и оценки деятельности ООО «Строймонтаж» в 2013 – 2015 гг. были сделаны следующие **выводы**:

1. Несмотря на кризисную ситуацию в стране и мире, предприятию удалось ее преодолеть и при этом улучшить свои показатели. Чистая прибыль за анализируемый период предприятия увеличилась на 50,5%, стоимость основных производственных фондов (ОПФ) незначительно снизилась (на 1,2%), но показатель фондоотдачи вырос в 2,44 раза в 2015 году по сравнению с 2013 (3,34 и 1,37 рубля соответственно), среднегодовая стоимость оборотных средств за анализируемый период выросла в 2,27 раза и составила в 2015 году 104279 тыс. руб., среднесписочная численность на конец анализируемого периода увеличилась на 5,9%, а фонд оплаты труда вырос на 83,3%, следовательно, произошло увеличение среднегодовой заработной платы одного работника на 73,1%.
2. Тем не менее, на конец анализируемого периода наблюдается снижение всех показателей рентабельности (кроме рентабельности основных фондов), что связано со значительным снижением объемов производства в 4-м квартале 2015 года из-за кризиса в отрасли строительства и производства строительных материалов в целом. Также о неустойчивом финансовом положении говорят показатели ликвидности: коэффициент

абсолютной ликвидности в 2015 году составил 0,09, а коэффициент текущей ликвидности в 2015 году снизился до 1,62, т.е. оба показателя ниже нормативных значений.

3. Конкурентный анализ ООО «Строймонтаж» показал, что предприятие, имея наиболее выгодное местоположение, выпуская качественную продукцию, не имеющую аналогов, является аутсайдером на рынке сбыта. Решение данной проблемы может заключаться в создании службы маркетинга на предприятии.
4. Анализ ассортиментного перечня продукции показал, что в его структуре можно выделить ярко-выраженную «звезду» - группа «Плита Элематик», также имеются два «трудных ребенка» - группы «Плита покрытий» и «Стеновой блок» и две «собаки»: ярко-выраженная – группа «Пенобетонный блок» и менее выраженная – группа «Перемычка».

В третьей части работы были сформулированы **предложения** по повышению эффективности экономической деятельности ООО «Строймонтаж» на основе совершенствования системы управления маркетингом. Они сводятся к двум аспектам:

1. Создание службы маркетинга на предприятии. Предлагается изменение организационной структуры предприятия и создание отдела маркетинга, в структуру которого вошли бы отделы снабжения и сбыта. Общие затраты на мероприятие, включая капитальные затраты и оплату труда работников – 533500 рублей. Расчеты показали, что чистый дисконтированный доход составит 93957 руб., Внутренняя норма прибыли будет на уровне 17,6%, а срок окупаемости проекта 0,78 года, что составляет примерно 9 месяцев.
2. Стимулирование сбыта на основе применения системы скидок. Для расчета шкалы скидок использован принцип «неуменьшения уровня прибыли»: прибыль при цене со скидкой и новым объемом продаж должна быть не меньше, чем при начальных значениях цены и уровня продаж. Как показали расчеты, применение скидки в 10 % может обеспечить более 7000 руб. дополнительной прибыли с каждой партии реализованной продукции.

Если грамотно разработать и рассчитать систему скидок, то они будут экономически выгодны как для самой компании, так и для покупателя. Причем эффект, который дает скидка, измеряется не только экономической выгодой. Компания, предоставляющая скидку своим покупателям, демонстрирует заботу, уважение и повышенный интерес к ним, что чаще всего делает их лояльными к компании.

Список использованной литературы

1. Анн Х. Маркетинг: учеб. для вузов / Х. Анн, Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич / Под общ.р ед. Г.Л. Багиева . – СПб.: Питер, 2012. – 736 с .
2. Багиев Г.Л. Маркетинг: учеб. для вузов. 3-е изд. / Под общ. ред. Г. Л. Багиева. – СПб.: Питер, 2014. – 318с.
3. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: учеб. для вузов. / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. - М.: Экономика, 2013. – 703 с.
4. Березин И.С. Маркетинг сегодня. - М.: Менеджер, 2011. - 126 с.
5. Березин И.С. Маркетинговый анализ. Рынок. Фирма. Товар. Продвижение / Игорь Станиславович Березин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва: Вершина, 2012. —480 с.
6. Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А. Управление маркетингом: учеб. пособие. / Бурцева Т.А., Сизов В.С., Цень О.А. - М.: Экономистъ – 271 с. 2005.
7. Все о маркетинге. Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. - М.: Азимут - Центр, 2013. - 366с.
8. Голубков Е.П. Основы маркетинга: учеб. / Е.П.Голубков. - М.: Финпресс, 2010. – 656 с.
9. Голубков Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. / Е.П.Голубков. – М.: Финпресс, 2012. – 572 с.
10. Гордон М.П. Карнаухов СБ. Логистика товародвижения. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. - 368 с.
11. Данченко Л.А. Маркетинг: учеб. пособие / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 300 с.
12. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии / П. Дойль; под ред. Ю.Н. Капуровского . – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2011. – 287 с.
13. Егорова М.М., Логинова Е. Ю., Швайко И.Г. Маркетинг. Конспект лекций: учеб. пособие / под ред. М. М. Егорова. – М.: Финпресс, 2013. –

- 160 с.
14. Ермаков В.В. Маркетинг предприятия: учеб. пособие / Ермаков, Вадим Васильевич; [гл. ред. Д. И. Фельдштейн]; РАО, МПСИ. - М.: МПСИ, 2012. - 255 с.
 15. Завьялов П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах: учеб. пособие.- М.: ИНФРА-М, 2012. - 496 с.
 16. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / перев. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — СПб.: Питер, 2010. — 800 с.
 17. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учеб. пособие / под ред. д-ра экон. наук, проф. Н. А. Нагапетьянца. — М.: Вузовский учебник, 2013. — 272 с.
 18. Маркетинг: общий курс: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по напр. 521600 «Экономика» / под ред. Н. Я. Колужновой, А. Я. Якобсона. - 2-е изд., стер. - М.: Омега-Л, 2014. - 476 с.
 19. Маслова Т.Д. Маркетинг: учеб. для студ. вузов, обуч. по спец. 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)» / Маслова, Татьяна Дмитриевна, Божук, Светлана Геннадьевна, Ковалик, Лариса Николаевна. - 3-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2012. - 380 с.
 20. Мелькина Н. Н. Маркетинг: методология, стратегия и тактика / Мелькина, Наталья Николаевна. - Саранск: Изд-во Мордов. ун-та. - 2013. - 367с.
 21. Основы маркетинга. Профессиональное издание (12-е издание) / Филипп Котлер, Гари Армстронг, Вильямс. - М.: изд. Знание, 2011. - 1072 с.
 22. Панкрухин А. П. Маркетинг: учеб. для студентов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / А.П. Панкрухин; Гильдия маркетологов . — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2011. - 656 с.
 23. Романов А.А., Панько А.В. Маркетинговые коммуникации / А.А. Романов, А.В. Панько. — М.: Эксмо , 2012. — 432 с.
 24. Синяева И. М. Маркетинг в малом бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 080111 «Маркетинг» / И.М.

- Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 287 с.
25. Ульяновский А.В. Маркетинговые коммуникации. 28 инструментов маркетинга. / А.В. Ульяновский. - М.: Омега-Л, 2014. – 425 с.
26. Управление маркетингом: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061500 «Маркетинг» / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой . — 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 463 с.
27. Ф. Котлер Основы маркетинга / пер. с англ. В.Б. Боброва. – М.: Прогресс, 2011. — 842с.
28. Хлусов В.П. Основы маркетинга. / В.П. Хлусов. - М.: ПРИОР, 2013. - 360с.
29. Цахаев Р.К., Муртузалиева Т.В., Алиев С.А. Основы маркетинга: учеб. / Р.К. Цахаев, Т.В. Муртузалиева, С.А.Алиев. — М.: Экзамен, 2014.— 448 с.