

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления

(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(наименование)

38.03.02 Менеджмент

(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление малым бизнесом

(направленность (профиль)/специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Управление маркетинговой деятельностью на промышленном предприятии (на примере ООО «Стекло - Сервис»)

Студент

Ю.А. Чеповский

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. юрид. наук, доцент, А.А. Мусаткина

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Чеповский Юрий Алексеевич

Тема работы: «Управление маркетинговой деятельностью на промышленном предприятии (на примере ООО «Стекло-Сервис»)»

Научный руководитель: к.ю.н., доцент, А.А. Мусаткина

Цель исследования - разработать направления повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью на ООО «Стекло-Сервис».

Объект исследования - деятельность ООО «Стекло-Сервис».

Предмет исследования - маркетинговая деятельность ООО «Стекло-Сервис».

Методы исследования - аналитический, анализа и синтеза, методы сравнения, индексный, балансовый, корреляционный и регрессионный анализ, метод абсолютных и относительных разниц.

Краткие выводы по бакалаврской работе: Для ООО «Стекло-Сервис» вследствие реализации неэффективной модели маркетинговой работы выявлена необходимость ее пересмотра, в том числе за счет диверсификации направлений маркетинговых усилий и использования современных маркетинговых инструментов.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами предприятия, являющегося объектом исследования, для повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 36 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 69 страниц машинописного текста, в том числе таблиц - 22, рисунков - 14.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты организации и управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия .....	6
1.1 Сущность, содержание и направления маркетинговой деятельности.....	6
1.2 Методологические аспекты оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия .....	11
1.3 Современные подходы к организации управления маркетинговой деятельностью на предприятии .....	16
2 Анализ маркетинговой деятельности ООО «Стекло-Сервис».....	20
2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия ....	20
2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия .....	25
2.3 Анализ организации управления и эффективности маркетинговой деятельности на ООО «Стекло-Сервис» .....	37
3 Направления повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью на ООО «Стекло-Сервис».....	48
3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления маркетинговой деятельностью на предприятии .....	48
3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий.....	53
Заключение .....	63
Список используемой литературы и источников .....	66
Приложение А Бухгалтерский баланс предприятия.....	70
Приложение Б Отчет о финансовых результатах предприятия .....	72

## **Введение**

В современных условиях из-за неустойчивости как внешней, так и внутренней среды функционирования предприятий, переменчивости складывающейся рыночной конъюнктуры хозяйствующие субъекты постоянно сталкиваются с необходимостью поиска новых сфер и перспективных направлений развития своего бизнеса и на внутреннем, и на международном рынках. Конкурентная среда также постоянно усложняется, что является следствием развития внешних рынков местными предприятиями и входа на внутренние рынки все большего числа зарубежных компаний, обладающих зачастую большим опытом в области осуществления международной деятельности. В этих условиях удержание конкурентных позиций и наращивание конкурентоспособности показывают предприятия, умеющие осуществлять свою хозяйственную деятельность, используя доступные инструменты управления и обеспечения эффективности всех бизнес - процессов, включая маркетинг.

Актуальность темы работы обусловлена тем обстоятельством, что обострение конкуренции на внутреннем и внешних рынках предопределяет необходимость более широкого применения маркетинговых инструментов в деятельности экономических субъектов, что позволило бы им усилить воздействие как на поведение потребителей, так и в целом на формирование предпочтений потребителей путем использования средств маркетинга. Следовательно, растет роль и значение непосредственно управления маркетингом, как способа наращивания эффективности работы предприятия.

Процедура смены фокуса внимания в сторону маркетинговой ориентации в случае с каждым экономическим субъектом носит индивидуальный характер. В зависимости от масштабов бизнеса, коммерческие структуры либо самостоятельно создают маркетинговые службы, либо пользуются услугами компаний-аутсорсеров, специализирующихся на консалтинговых услугах в области маркетинга.

Таким образом, комплексная разработка практических и теоретических

вопросов, раскрывающая основные аспекты маркетинговой деятельности и процесса управления ей, является важной и актуальной проблемой для любого современного предприятия.

Объект исследования - деятельность ООО «Стекло-Сервис».

Предмет исследования - маркетинговая деятельность ООО «Стекло-Сервис».

Цель работы - разработать направления повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью на ООО «Стекло-Сервис».

В работе решаются следующие основные задачи:

- изучить теоретические аспекты организации и управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия;

- проанализировать маркетинговую деятельности ООО «Стекло-Сервис»;

- разработать направления повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью ООО «Стекло-Сервис».

Теоретической и методической основой представленной работы послужили законодательные и нормативные акты по теме исследования, учебники, учебные пособия, материалы периодической печати.

Информационной базой послужили данные финансовой и бухгалтерской отчетности ООО «Стекло-Сервис» за 2017-2019 гг., а также данные регистров синтетического и аналитического учета исследуемого предприятия.

В процессе написания работы использовались следующие методы: аналитический, анализа и синтеза, методы сравнения, индексный, балансовый, корреляционный и регрессионный анализ, метод абсолютных и относительных разниц.

# **1 Теоретические аспекты организации и управления маркетинговой деятельностью промышленного предприятия**

## **1.1 Сущность, содержание и направления маркетинговой деятельности**

В общем представлении под маркетингом понимают комплексную систему такой организации производства и реализации производимой предприятием продукции, которая ориентировала бы работу предприятия на максимальное удовлетворение конкретных потребительских предпочтений и формирование прибыли предприятия на базе проведения исследований и с учетом результатов прогноза развития рынка, а также на основе разрабатываемой стратегии и тактики развития предприятия на конкретном рынке с использованием программ маркетинга [31, с. 48].

В таких программах разрабатываются мероприятия, направленные на улучшение продукта и его ассортимента, изучение потребителя, конкурентной среды, а также на обеспечение и развитие грамотной ценовой политики, стимулирование спроса, реализацию коммуникаций, оптимизацию распределительных и сбытовых каналов предприятия, обеспечение и совершенствование сервиса и оказываемых предприятием сервисных услуг [33].

Маркетинг в современных условиях, включая в себя всю совокупность предпринимаемых предприятием действий по укреплению своих рыночных позиций, выступает движущей силой всего рыночного хозяйства и экономики в целом [30, с. 17]. Главной задачей маркетинга при этом становится не только стимулирование спроса и обеспечение продаж предприятия, но и активное воздействие на спрос таким образом, чтобы обеспечивать его соответствие имеющемуся предложению на рынке [22, с. 22].

За последние годы подходы к понятию маркетинга и маркетинговой деятельности предприятия постоянно изменялись вместе с развитием концепции маркетинга как таковой. Так, одно из первых определений маркетинговой деятельности предприятия было дано основателями школы Сбалансированной системы показателей - Д. Нортон и Р. Капланом [36, с. 71]. Согласно их представлению, маркетинговую деятельность можно определить, как процесс, содержащий следующие ключевые этапы:

- поиск преимуществ, обеспечивающих для предприятия овладение, развитие и развертывание имеющихся ресурсов и возможностей предприятия;

- выявление преимуществ, показывающих и обеспечивающих реализацию стратегии предприятия по предоставлению его покупателям ценностей, причем реализация такой стратегии должна позволять оптимизировать расходы, осуществляемые предприятием на нее с учетом деятельности конкурентов;

- мониторинг результативности работы предприятия на рынке в целом, который сводится к оценке реакции потребителей и конкурентов на использование предприятием своих позиционных преимуществ;

- мониторинг финансовых результатов деятельности предприятия [9, с. 66].

Последующее развитие концепции маркетинговой деятельности вследствие смены нескольких концепций маркетинга позволило выявить и другие ключевые аспекты определения этого понятия. Так, в начале 2000-х гг. многими исследователями (Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х., Мяконьков В.Б., Егорова С. Е. и др.) было достигнуто взаимное понимание того, что маркетинговую деятельность предприятия можно рассматривать в качестве самостоятельного вида деятельности предприятия, а также в качестве функции, реализация которой позволит предприятию интегрировать усилия имеющихся на предприятии звеньев и бизнес-процессов для обеспечения достижения поставленных стратегических целей предприятия,

сводящихся как правило в конечном счете к удовлетворению спроса и максимизации прибыли предприятия [3, с. 34].

Н.А. Агеева и Н.Ю. Лопаткина в своих работах рассматривают маркетинговую деятельность предприятия в виде комплекса управленческих решений на предприятии, носящих опережающий характер, содержание которых направлено на формирование и использование конкурентных преимуществ предприятия, удовлетворения за счет этого потребительских нужд и последующего получения дохода [1, с. 9].

Схожий подход к определению маркетинга дают также Н.В. Войтоловский и А.П. Калинина, рассматривая маркетинговую деятельность предприятия в качестве работы предприятия, направленной на обеспечение высокой степени согласованности возможностей предприятия с рыночной ситуацией и внутренним потенциалом для получения прибыли и формирования действенных конкурентных преимуществ [6, с. 28].

М. Полиенко, рассуждая более узко, по сути приходит к отождествлению маркетинговой деятельности предприятия и деятельности подразделений маркетинга предприятия, направленных на решение практических задач коммерческого типа, стоящих перед данным подразделением [29].

Достаточно отличающееся от других определение маркетинговой деятельности дано Т. С. Арефьевой, которая под маркетинговой деятельностью предприятия рассматривает управленческую работу творческого характера, направленную на развитие товарного рынка посредством оценивания потребительских предпочтений, а также на проведение мероприятий практического типа в целях обеспечения удовлетворения выявленных потребностей [2, с. 4]. Отличие такого подхода к определению маркетинговой деятельности заключается в том, что она рассматривается как вид управленческой, а не предпринимательской, деятельности на предприятии, что является важным ее аспектом и более полно отражает сущность рассматриваемого понятия.



В последние годы, начиная с 2015 года, внимание специалистов в области маркетинговой работы все больше концентрируется на вопросах ее оценки и анализа, а также на вопросах количественного измерения ее эффективности. Определение маркетинговой деятельности современными исследователями смещается в сторону рассмотрения ее, как процесса [4, с. 26]. Так, А.В. Солдатова рассматривает маркетинговую деятельность предприятия в качестве управляемого, многоаспектного и целесообразного процесса, который направлен на удовлетворение потребностей как потенциальных, так и фактически имеющих потребителей [32, с. 22]. А М.А. Ена и Е.А. Косинова отмечают, что содержание маркетинговой деятельности сводится к изучению рынка и выявлению существующего и прогнозного спроса для последующей выработки программ, целью которых было бы укрепление рыночных позиций предприятия, увеличение продаж и, как следствие, рост прибыли [15].

По мнению М. Полиенко, ключевая цель маркетинговой деятельности предприятия сводится к обеспечению коммерческого роста предприятия и его продукта, что в конечном счете достигается путем наращивания объемов реализации продукции, работ и услуг как в натуральном, так и в денежном выражении [29].

Т.С. Арефьева и ее соавторы в свою очередь рассматривают сразу несколько целей, присущих маркетинговой деятельности предприятия, которые сводятся к:

- изучению потребителей и исследованию его поведенческих мотивов;
- анализу непосредственно рынка и его состояния в динамике;
- исследованию продукта с позиций выявления потребности в новых товарах, улучшении или доработке уже имеющихся на рынке;
- анализу форм и развитию сбытовых каналов;
- анализу объемов продаж предприятия, структуры и специфики оборота;
- изучению конкурентов, их поведения, конкурентных позиций, слабостей и сильных сторон;

- исследованию коммуникационной активности на рынке и результативности отдельных форм, способов и видов коммуникаций;

- определению наиболее действенных форм и способов продвижения продукции [2, с. 5].

Обобщая рассмотренные позиции различных авторов и цели маркетинговой деятельности, можно, таким образом, утверждать, что ее реализация на предприятии направлена на обеспечение:

- получения надежной, достоверной и своевременной информации о рынке, характере спроса, покупательских предпочтениях, то есть информации о внешней среде функционирования предприятия;

- создания такого продукта (в том числе его ассортимента и плана развития), который в наиболее полной мере способен удовлетворить требования рынка в сравнении с продуктами конкурентов;

- необходимого воздействия непосредственно на потребителей, спрос с их стороны, а также на рынок в целом (реакция поставщиков, конкурентов и т.д.), которое позволило бы обеспечить максимизацию контроля той сферы деятельности, где функционирует предприятие [5, с. 42].

Обобщая существующие подходы к сущности, целям и задачам маркетинговой деятельности, можно дать уточненное определение данной категории. Под маркетинговой деятельностью предприятия можно понимать управляемый, многоаспектный и целесообразный процесс, нацеленный на обеспечение удовлетворения потенциальных и фактических потребительских предпочтений, содержание которого сводится как к реализации специфических функций и инструментов маркетинга, так и к установлению конкретных стратегических и тактических целей, разработке способов их реализации и аккумуляции ресурсов предприятия для их достижения.

Таким образом, исследование подходов современных авторов к пониманию маркетинговой деятельности предприятия, а также рассмотрение основных целей и решаемых в процессе реализации маркетинговой деятельности задач позволило дать уточненные определения данного

понятия. В частности, маркетинговую деятельность в современном понимании можно определить, как управляемый, многоаспектный и целесообразный процесс, нацеленный на обеспечение удовлетворения потенциальных и фактических потребительских предпочтений, содержание которого сводится как к реализации специфических функций и инструментов маркетинга, так и к установлению конкретных стратегических и тактических целей, разработке способов их реализации и аккумуляции ресурсов предприятия для их достижения. Далее рассмотрим ключевые методические аспекты анализа эффективности маркетинговой деятельности предприятия.

## **1.2 Методологические аспекты оценки эффективности маркетинговой деятельности предприятия**

Одной из ключевых функций в современном маркетинге является аналитическая, что свидетельствует о необходимости особого внимания вопросам проведения маркетингового анализа при осуществлении маркетинговой работы предприятия [10, с. 13]. Маркетинговый анализ в широком смысле направлен на всестороннюю оценку достигнутых результатов, а также эффективности и рациональности организации текущей деятельности предприятия с позиций маркетинга, на оценку изменений во внешней среде предприятия. Кроме того, маркетинговый анализ выступает фундаментом для планирования стратегии развития предприятия на рынке, выработки стратегии маркетинга предприятия [2, с. 3].

Так, в рамках проводимого анализа для детализации принимаемого управленческого решения осуществляется научно-обоснованный анализ, раскрывающий сложившиеся закономерности рынка, с использованием доступных информационных источников, получаемых путем проведения маркетинговых исследований. При этом под маркетинговым исследованием имеется ввиду систематический (как правило, принимающий форму

мониторинга) сбор и оценка информации о рыночной среде [11, с. 123].

Анализ результатов и эффективности организации маркетинговой деятельности предприятия выступает исходным элементом для формирования и развития системы управления маркетинговой деятельностью предприятия, а также является инструментом, объективно необходимым для обеспечения эффективного функционирования и развития всей производственно-хозяйственной деятельности предприятия [17, с. 149]. Ключевой целью анализа маркетинговой деятельности является обеспечение достижения оптимального соотношения между стратегическими целями развития предприятия и уровнем обеспечения покупательских потребностей [21, с. 49].

Необходимо отметить, что в современных условиях анализ маркетинговой деятельности предприятия опирается на применение целого набора научных методов и способов.

Так, под методом анализа маркетинговой деятельности предприятия понимаются применяемые способы изучения, измерения и обобщения происходящих на товарном рынке явлений и процессов, а также определения влияния имеющихся на рынке факторов среды маркетинга на изменение конечных результатов производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Конечной целью изучения, измерения и обобщения таких явлений и процессов при этом является улучшение финансово-производственных показателей работы предприятия [12, с. 136].

В составе основных, наиболее универсальных и часто применяемых методов, используемых при анализе маркетинговой деятельности предприятия, выделяются такие методы, как:

- анализ изменений во внешней среде предприятия, включающей набор рыночных, социальных, политических, культурных и других условий - направлен на определение факторов и причин, которые могут способствовать обеспечению экономического роста предприятия, или, наоборот, оказывать негативное воздействие и сдерживать экономический рост предприятия;

- анализ уже имеющихся и потенциальных покупателей продукции (товаров, работ и услуг) предприятия - направлен на исследование характеристик потребителей с точки зрения экономического, демографического, социального, географического и других аспектов, а также на выявление предпочтений, финансовых возможностей и специфики покупательского поведения этих потребителей при принятии решения о покупке;

- анализ производимой продукции и выработка программы развития имеющегося товарного ассортимента предприятия - направлены на выявление невостребованной продукции и стратегические перспективы обновления ассортиментного ряда предприятия;

- планирование сбытовых каналов и каналов распределения, а также поиск путей их оптимизации на базе интеграции маркетинга и логистической концепции;

- формирование спроса и стимулирование продаж - направлен на развитие и совершенствование коммуникационной политики предприятия, ориентированной как на потребителей, так и на других участников рынка (посредники, агенты, продавцы), с учетом деятельности конкурентов;

- осуществление гибкой ценовой политики предприятия - направлено на планирование уровня цены с учетом покупательной способности и ценовой политики конкурентов, эффективную реализацию политики скидок и т. д.;

- соблюдение технических, экологических и социальных требований рынка в том регионе, где осуществляется производственно-сбытовая работа предприятия - направлено на обеспечение соответствия предъявляемым требованиям на местном рынке к безопасности товара, защите окружающей среды, соблюдению моральных и этических норм и т. д.;

- анализ системы управления маркетинговой работой на предприятии - направлен на изучение маркетинговой деятельности с позиций обеспечения целостности процесса управления, включающего системный подход к планированию, учету, исполнению, контролю и анализу программы

маркетинга, распределения и выполнения должностных обязанностей работниками, оценке предпринимательских рисков, объективности и эффективности принимаемых маркетинговых решений, а также к оценке финансовых результатов деятельности предприятия;

- изучение возможностей и перспектив развития внешнеэкономической деятельности предприятия [11, с. 129].

При проведении анализа среды маркетинга предприятия наиболее часто используемыми методами являются:

- методы стратегического анализа среду матричного типа, включающие методики PEST- и SWOT- анализа, матрицу Портера, матрицу БКГ, Мак-Кинзи, а также использование карт стратегических групп, сравнительную оценку, методологию факторного анализа [7, с. 9];

- методы маркетингового исследования, которые включают в себя проведение ABC- и XYZ- анализа, реализацию бенчмаркетинга, использование карт позиционирования, опросов и т.д. [18, с. 29].

Основные направления проведения анализа маркетинговой деятельности предприятия представлены на рисунке 1

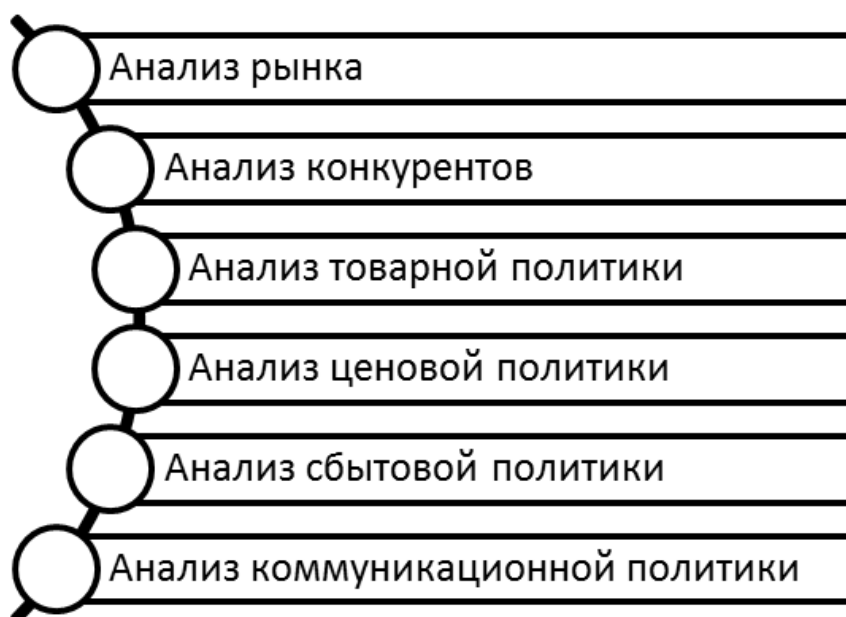


Рисунок 1 - Основные направления анализа маркетинговой деятельности предприятия [Цит. по: 8, с. 11]

Дадим более подробную характеристику этих направлений:

- анализ рынка направлен на исследование и оценку общей ситуации, складывающейся на рынке - предполагает исследование товарной структуры рынка, особенностей ключевых участников рынка, оценку спроса и предложения на рынке, его емкость и уровень привлекательности для предприятия с точки зрения перспективы его освоения, а также проведение сегментации и выделение целевых рыночных ниш для выработки в конечном счете базовой модели стратегического развития предприятия на рынке и составления прогноза продаж на данном рынке [26, с. 49];

- в рамках анализа конкурентов ключевой целью исследования является построение научно-обоснованной модели реализации предприятием конкурентной борьбы - здесь необходимо определить рыночных лидеров, изучить сильные и слабые стороны основных конкурентов, провести сравнительный анализ маркетинговых бизнес-процессов этих конкурентов, а также выявить базовые экономические драйверы роста отрасли, рынка и отдельных его сегментов;

- содержание анализа товарной политики предприятие сводится к исследованию ассортимента и номенклатуры продукции предприятия, жизненного цикла продукции, отслеживанию и выявлению закономерностей в динамике продаж предприятия, оценке позиционирования продукта, исследованию уровня удовлетворенности потребителей и их лояльности продукту и т.д. [23, с. 138].

- в процессе анализа коммуникационной составляющей маркетинговой деятельности предприятия главное внимание должно быть уделено оценке эффективности реализуемых предприятием коммуникационных мероприятий и применяемых на рынке инструментов, форм и способов коммуникаций, оценке общей экономической, социальной и другой эффективности реализуемых предприятием рекламных кампаний [13, с. 68].

Таким образом, в рамках анализа маркетинговой среды чаще всего используются такие методы, как: матричные методы стратегического анализа

маркетинговой среды, а также методы маркетинговых исследования. Использование данных методов находит свое применение в различных направлениях анализа маркетинговой деятельности предприятия.

### **1.3 Современные подходы к организации управления маркетинговой деятельностью на предприятии**

Как отмечает А.В. Завгородняя, управление маркетингом как системой маркетинговой деятельности на предприятии, предусматривает планирование, исполнение и осуществление контроля за реализацией утвержденной на предприятии программы маркетинга, за исполнением индивидуальных обязанностей каждым работником, занятым реализацией маркетинговых задач, а также оценку эффективности маркетинговых решений, в том числе путем оценки рисков и получаемой прибыли предприятия [16, с. 38].

Управлять маркетингом - означает выстроить такую систему поиска и сбора маркетинговой информации, а также ее оценки и анализа, чтобы обеспечить принятие управленческих маркетинговых решений с максимизацией экономического и социального эффекта для предприятия при одновременной рационализации маркетинговых расходов на предприятии [19, с. 18].

Управление маркетинговой деятельностью на предприятии сводится к организации маркетинговой работы таким образом, чтобы:

- построить (или усовершенствовать) организационную структуру управления бизнес-процессами в области маркетинга;
- подобрать специалистов по маркетингу необходимой квалификации в соответствии с текущими потребностями предприятия в них;
- создать условия для эффективной работы специалистов по маркетингу на предприятии;



- организовать эффективное взаимодействие служб маркетинга предприятия с остальными подразделениями предприятия [19, с. 19].

Управление маркетинговой деятельностью на предприятии с позиций процессного подхода включает такие этапы, как: анализ маркетинговой информации, планирование программы маркетинга, исполнения маркетинговых планов, координация маркетинговых решений и действий, а также контроль за всеми элементами комплекса маркетинга на предприятии.

В основе современного подхода к управлению маркетингом на предприятии лежит концепция маркетинга, представляющая собой в современных условиях философию, ориентированную в первую очередь на покупателя и претворяющаяся в жизнь путем предоставления потребителям большей в сравнении с конкурентами полезности и ценности при одновременном обеспечении оптимальных затрат на маркетинг [25, с. 200].

С точки зрения практического подхода, процесс управления маркетинговой деятельности включает в себя следующие функциональные процессы:

- анализ рыночных возможностей предприятия;
- поиск целевых рыночных сегментов для предприятия с учетом его текущих и перспективных возможностей;
- формирование стратегической программы маркетинга, увязанной с общей стратегией развития предприятия;
- исполнение, контроль и оценка эффективности реализации стратегической программы маркетинга предприятия [24, с. 68].

Рассматривая детально, этот процесс может быть в развернутом виде представлен следующим образом (рисунок 2) [20, с. 113].

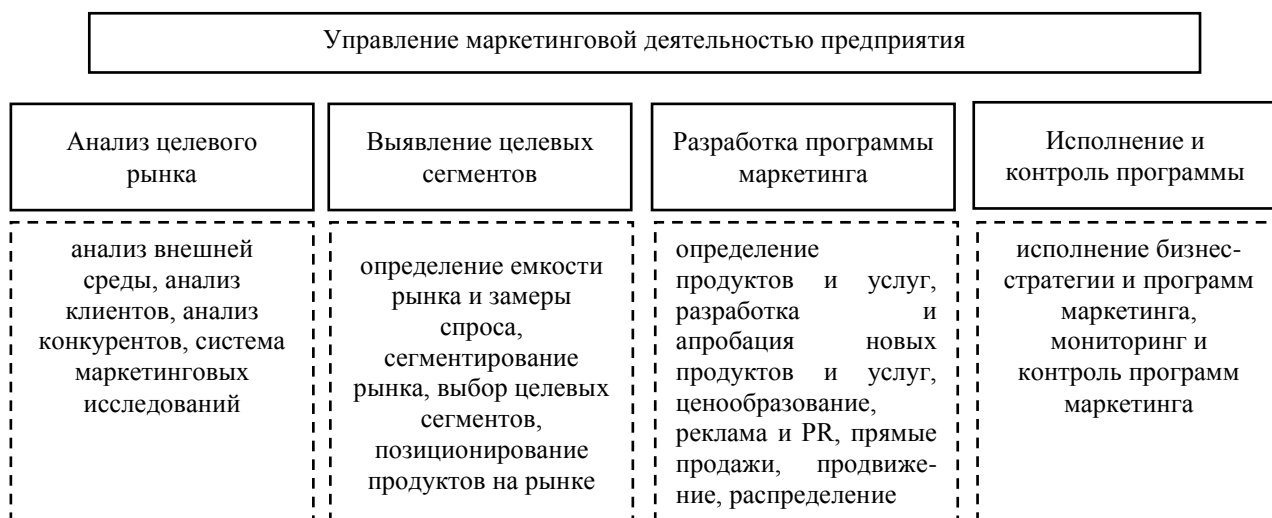


Рисунок 2 - Процесс управления маркетинговой деятельностью предприятия

Рассмотрение представленных на рисунке 2 элементов процесса управления маркетинговой деятельностью позволяет сделать вывод, что главной целью данного процесса выступает разработка стратегической программы маркетинга, от правильного построения которой в конечном счете зависит эффективность маркетинговой и в целом производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Рассмотрение специалистами в области маркетинга сложившейся на сегодняшний день организационной специфики организации маркетинговой деятельности на российских предприятиях позволяет выявить два ключевых среза имеющих проблем:

- развитие концепции маркетинга на отечественных предприятиях применительно к внутреннему рынку;
- развитие маркетинга предприятий на внешних рынках.

Причем для большинства зарубежных компаний, функционирующих в том числе на российском рынке, данные виды маркетинга практически не различаются и эффективно реализуются, что можно объяснить следующими особенностями ведения их бизнеса:

- в экономике развитых стран рыночные отношения являются основой ведения бизнеса как в отношении внутреннего, так и в отношении международного рынков;

- как для внутреннего, так и для внешнего рынка этих стран изначально характерен высокий уровень конкуренции;

- в большинстве западных и других развитых стран проявляется высокая схожесть в нормативно-правовой базе, что также сказывается на специфике маркетинговой работы;

- как на внутреннем, так и на внешнем рынке требования к продукту диктуются в первую очередь потребителем [32, с. 19].

В свою очередь, для отечественных предприятий изначально складывалась различная ситуация для деятельности их на внутреннем и международном рынке. С учетом такой специфики, организация маркетинговых подразделений на базе расширения функций и статуса отделов сбыта эффективны преимущественно при переориентации работы таких предприятий на принципы маркетинга только при работе с внутренним рынком, а вопросы реализации коммерческой работы на внешнем рынке находятся как правило вне компетенции таких служб [14, с. 233]. Усиление маркетинговой ориентации при работе с внешними рынками целесообразно производить путем совершенствования работы внешнеэкономических служб предприятий [32, с. 20].

Таким образом, маркетинговую деятельность предприятия можно определить, как управляемый, многоаспектный и целесообразный процесс, нацеленный на обеспечение удовлетворения потенциальных и фактических потребительских предпочтений, содержание которого сводится как к реализации специфических функций и инструментов маркетинга, так и к установлению конкретных стратегических и тактических целей, разработке способов их реализации и аккумуляции ресурсов предприятия для их достижения. В рамках анализа маркетинговой среды чаще всего используются такие методы, как: матричные методы стратегического анализа маркетинговой среды, а также методы маркетинговых исследований. Использование данных методов находит свое применение в различных направлениях анализа маркетинговой деятельности предприятия.

## **2 Анализ маркетинговой деятельности ООО «Стекло-Сервис»**

### **2.1 Организационно - экономическая характеристика предприятия**

ООО «Стекло-Сервис» зарегистрирована 24.12.2004 года с присвоением ОГРН 1047797036847 по адресу 243140, Брянская область, г. Клинцы, ул. Ногина, д. 55. Регистрирующий орган: Межрайонная ИФНС России № 10 по Брянской области.

Генеральный директор организации - Волк Владимир Вячеславович. Учредитель компании ООО «Стекло-Сервис» - Якуничев Алексей Сергеевич [28].

Организационно - правовая форма предприятия в соответствии с Гражданским кодексом РФ: Общество с ограниченной ответственностью. Общество считается созданным как юридическое лицо с момента его государственной регистрации. Общество руководствуется в своей деятельности Уставом, Гражданским кодексом РФ; Кодексом РФ об административных правонарушениях; Налоговым кодексом РФ; Трудовым кодексом РФ; ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью»; ФЗ «О государственной регистрации ЮЛ и ИП»; ФЗ «О бухгалтерском учете»; ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»; ФЗ «О страховых взносах в ПФ РФ, ФСС РФ, ФФОМС и ТФОМС»; а также иным действующим законодательством и нормативно -правовыми актами.

ООО «Стекло-Сервис» на рынке более 15 лет. Основным видом деятельности является: торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Вид производимой продукции организации ООО «Стекло-Сервис»: автомобильная светотехника под собственным брендом «Формула Света». К ней относятся такие товары, как: фонари, фары, автомобильные стекла и

прочие световые приборы для автомобилей, как грузовых, так и легковых, отечественного производства.

Общий товарный портфель ООО «Стекло-Сервис» представлен на рисунке 3



Рисунок 3 - Товарный портфель ООО «Стекло-Сервис»

Основными целями и задачами организации является производить и продавать лучший товар на рынке, предоставив тем самым конечному потребителю качественный товар по доступной цене, а также выйти на первое место по продажам в сегменте автомобильной светотехники и завоевание вторичного рынка сбыта.

У организации ООО «Стекло-Сервис» имеется три центра оптовых продаж. Место нахождения: г. Москва, г. Санкт-Петербург и г. Тольятти.

Организация ООО «Стекло-Сервис» имеет 2 лицензии по одному виду лицензируемой деятельности. Номер лицензии: с ВХ-08 006953 Переоформ. Организация, выдавшая лицензию: Приокское управление Федеральной службы по экологическому, технологическому и атомному надзору. Наименование лицензии: Эксплуатация взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектов I, II и III классов опасности. Дата начала лицензии: 19.05.2016. Номер лицензии: с ВП-08-001054. Организация, выдавшая лицензию: Приокское управление Ростехнадзора. Наименование лицензии: Эксплуатация взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектов I, II и III классов опасности. Дата начала

лицензии: 11.03.2011.

Структура управления ООО «Стекло-Сервис» отражена на рисунке 4

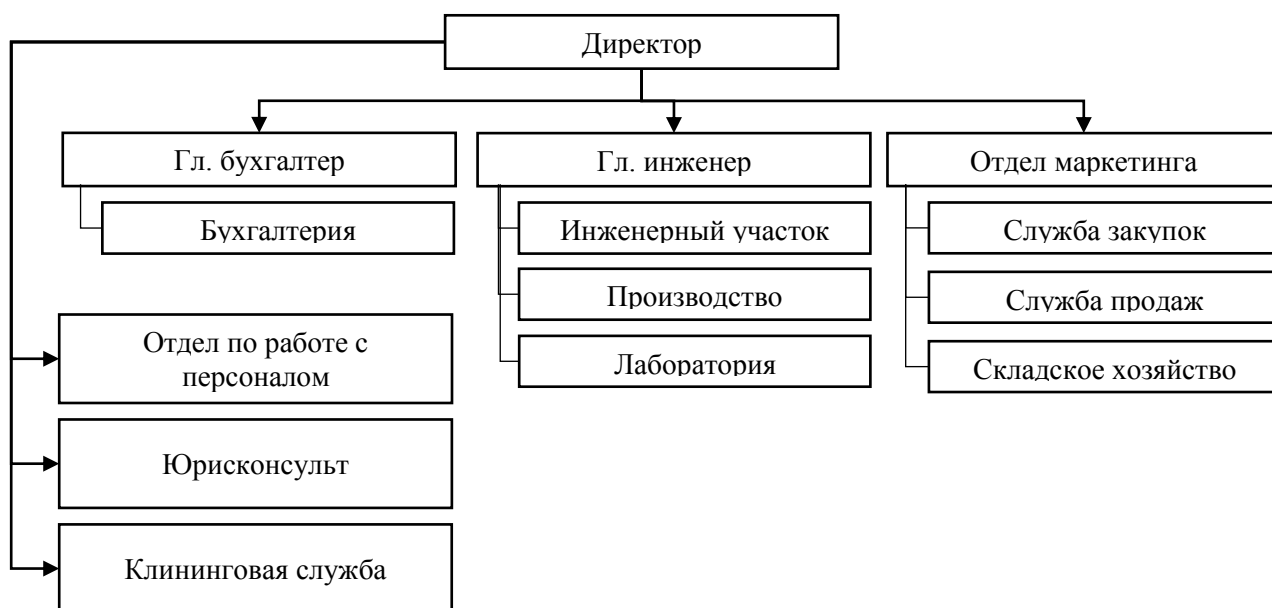


Рисунок 4 - Организационная структура управления ООО «Стекло-Сервис»

Как видно из представленного рисунка 4, в ООО «Стекло-Сервис» реализована линейно - функциональная структура управления предприятия, в рамках которой директору подчинены руководители функциональных направлений работы предприятия, в ведении которых в свою очередь находятся отдельные службы и специалисты, реализующие заданные функции и задачи в рамках функциональных направлений и бизнес - процессов.

Основные показатели деятельности ООО «Стекло-Сервис» за 2017-2019 гг., анализ которых произведен на основе данных бухгалтерской отчетности предприятия (приложения А, Б), отражены в таблице 1.

Таблица 1 - Показатели деятельности ООО «Стекло-Сервис» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Выручка от продаж, тыс. руб.	235 077	263 123	440 690	28 046	177 567	111,9	167,5

Продолжение Таблицы 1

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Себестоимость продаж, тыс. руб.	203 007	220 373	381 361	17 366	160 988	108,6	173,1
Валовая прибыль, тыс. руб.	32 070	42 750	59 329	10 680	16 579	133,3	138,8
- в % к выручке от продаж, %	13,64	16,25	13,46	2,60	-2,78	-	-
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10 864	13 759	19 720	2 895	5 961	126,6	143,3
Чистая прибыль, тыс. руб.	1 942	2 728	10 041	786	7 313	140,5	368,1
Рентабельность продаж, %	4,62	5,23	4,47	0,61	-0,75	-	-
Среднегодовая стоимость активов, тыс. руб.	457 218	491 814	576 741	34 596	84 927	107,6	117,3
Среднегодовая стоимость оборотных активов, тыс. руб.	341 205	398 680	496 202	57 475	97 522	116,8	124,5
Рентабельность активов, %	0,42	0,55	1,74	0,13	1,19	-	-
Коэффициент оборачиваемости активов	0,51	0,54	0,76	0,02	0,23	104,1	142,8
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	0,69	0,66	0,89	-0,03	0,23	95,8	134,6
Среднесписочная численность работников, чел.	256	260	262	4	2	101,6	100,8
Производительность труда, тыс. руб.	918,3	1 012,0	1 682,0	93,7	670,0	110,2	166,2

Как видно из таблицы 1, выручка от продаж в 2018 году в сравнении с 2017 годом возросла на 11,9 %, а в 2019 году еще на 67,5 % за год, то есть наблюдалось ускорение прироста выпуска и реализации продукции предприятия, что свидетельствует о наличии экономического роста.

Однако, темпы роста себестоимости продаж и расходов на реализацию в ООО «Стекло-Сервис» в 2018 году превысили темпы роста выручки, что обусловило снижение уровня валового дохода и рентабельности продаж (рисунок 5).

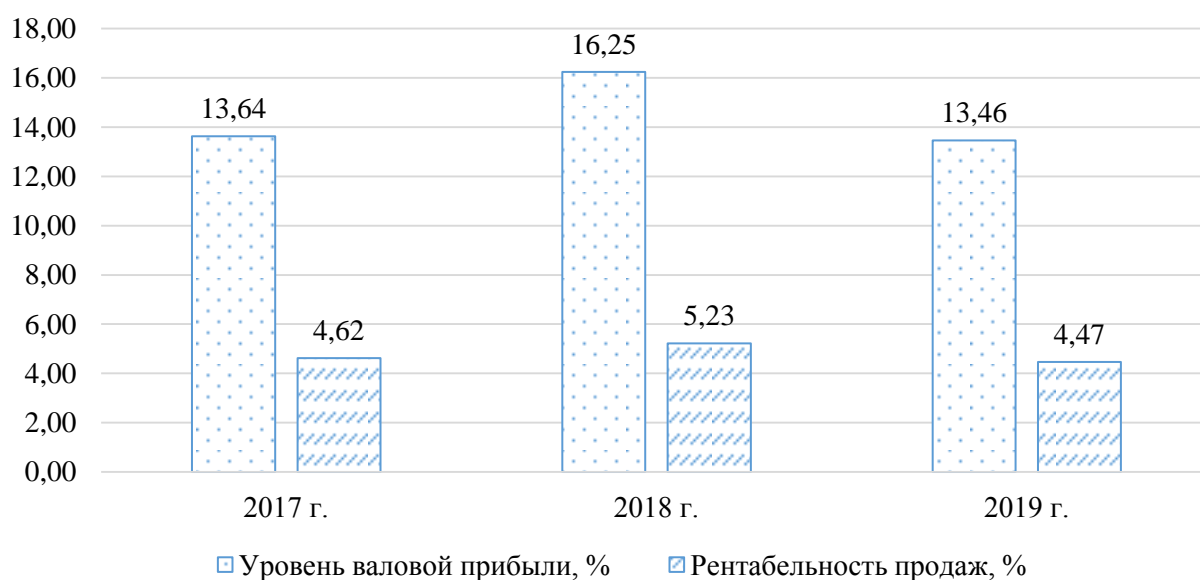


Рисунок 5 - Уровень валовой прибыли и прибыли от продаж в выручке от продаж ООО «Стекло-Сервис» в 2017-2019 гг.

Согласно данным таблицы 1 и рисунка 5, уровень валовой прибыли за три года снизился на 0,18 п. п. (в том числе на 2,78 п. п. в 2019 году) до 13,46 %, а рентабельность продаж снизилась на 0,15 п. п. (в том числе на 0,75 п. п. в 2019 году) до 4,47 %. При этом прибыль от продаж ООО «Стекло-Сервис» в абсолютном выражении ежегодно возрастала и за три года увеличилась на 8 856 тыс. руб. до 19 720 тыс. руб., а чистая прибыль увеличилась за три года на 8 099 тыс. руб. до 10 041 тыс. руб. в 2019 году. Это позволяет сделать выводы о необходимости поиска резервов оптимизации затрат на предприятии, что позволит в будущем улучшить финансовые результаты деятельности ООО «Стекло-Сервис».

В то же время можно отметить ряд положительных тенденций в развитии ООО «Стекло-Сервис», что стало следствием роста объемов выпуска и реализации продукции предприятия:

- при наращивании за три года среднесписочной численности работников на 6 человек до 262 человек в 2019 году производительность труда на предприятии характеризовалась устойчивым ежегодным ростом - на 10,2 % в 2018 году и еще на 66,2 % в 2019 году, или на 763,8 тыс. руб. в абсолютном



выражении за три года - до 1 682,0 тыс. руб. в отчетном 2019 году;

- оборачиваемость активов характеризовалась ростом соответствующего коэффициента на 0,02 пункта в 2018 году и еще на 0,23 пункта в 2019 году до 0,76 оборота в отчетном году при том, что рентабельность их использования за три года возросла на 0,32 п.п. до 1,74 % в 2019 году;

- оборачиваемость оборотных активов также возросла, что вместе с ростом продаж и оборачиваемости совокупных активов позволяет сделать выводы о росте деловой активности на предприятии в анализируемом периоде.

Таким образом, несмотря на снижение рентабельности и уровня валового дохода, то есть некоторое ухудшение финансовых результатов деятельности по текущей деятельности ООО «Стекло-Сервис», в целом экономическое развитие предприятия можно охарактеризовать, как устойчиво улучшающееся с тенденцией экономического роста.

## 2.2 Анализ внешней и внутренней среды предприятия

Для оценки внутренней среды и имеющегося потенциала ООО «Стекло-Сервис» в первую очередь необходимо дать оценку эффективности формирования и использования ресурсов предприятия. Так, в таблице 2 представлен расчет и динамика показателей эффективности использования основных средств ООО «Стекло-Сервис» за 2017-2019 гг.

Таблица 2 - Показатели эффективности использования основных средств ООО «Стекло-Сервис» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Выручка от продаж, тыс. руб.	235 077	263 123	440 690	28 046	177 567	111,9	167,5
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	116 013	93 087	80 492	-22 926	-12 595	80,2	86,5

Продолжение Таблицы 2

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Среднесписочная численность работников, чел.	256	260	262	4	2	101,6	100,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10 864	13 759	19 720	2 895	5 961	126,6	143,3
Фондоотдача, руб.	2,03	2,83	5,47	0,80	2,65	139,5	193,7
Фондоемкость, руб.	0,49	0,35	0,18	-0,14	-0,17	71,7	51,6
Фондовооруженность, тыс. руб.	453,18	358,03	307,22	-95,15	-50,81	79,0	85,8
Рентабельность основных средств, %	9,36	14,78	24,50	5,42	9,72	-	-
Интегральный показатель эффективности	4,36	6,46	11,58	2,11	5,12	-	-

Как видно из данных таблицы 2, на фоне роста объемов выпуска и реализации продукции и ежегодного увеличения прибыли от продаж ООО «Стекло-Сервис» среднегодовая стоимость основных средств предприятия ежегодно снижалась. Это повлекло рост отдачи от их использования и обусловило положительную динамику основных показателей эффективности их использования:

- фондоотдача увеличилась на 0,80 руб. в 2018 году и еще на 2,65 руб. в 2019 году до 5,47 руб., а фондоемкость в свою очередь снизилась на 0,31 руб. за три года до 0,18 руб. в 2019 году;

- рентабельность основных средств за три года увеличилась на 15,13 п. п. до 24,501 % в 2019 году, что вместе с положительной динамикой по фондоотдаче повлекло устойчивый рост интегрального показателя эффективности - на 2,11 пункта и на 5,12 пункта, соответственно, в 2018-2019 гг.

В таблице 3 проанализированы основные показатели эффективности использования оборотных средств ООО «Стекло-Сервис» за 2017-2019 гг.

Таблица 3 - Показатели эффективности использования оборотных средств ООО «Стекло-Сервис» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
1. Средняя стоимость оборотных средств, всего, тыс. руб.	341 205	398 680	496 202	57 475	97 522	116,8	124,5
в том числе:							
1.1. запасы, тыс. руб.	267 309	304 114	367 256	36 805	63 142	113,8	120,8
1.2. дебиторская задолженность, тыс. руб.	75 013	82 931	95 884	7 918	12 953	110,6	115,6
1.3. денежные средства, тыс. руб.	299	323	2 671	24	2 348	108,0	826,9
2. Средняя величина кредиторской задолженности, тыс. руб.	385 398	434 246	505 591	48 848	71 345	112,7	116,4
3. Выручка от продаж, тыс. руб.	235 077	263 123	440 690	28 046	177 567	111,9	167,5
4. Себестоимость продаж, тыс. руб.	203 007	220 373	381 361	17 366	160 988	108,6	173,1
5. Оборачиваемость в днях:							
5.1. оборотных средств (стр. 1 x 360 : стр. 3)	522,5	545,5	405,3	22,9	-140,1	104,4	74,3
5.2. запасов (стр. 1.1 x 360 : стр. 4)	474,0	496,8	346,7	22,8	-150,1	104,8	69,8
5.3. дебиторской задолженности (стр. 1.2 x 360 : стр. 3)	114,9	113,5	78,3	-1,4	-35,1	98,8	69,0
5.4. денежных средств (стр. 1.3 x 360 : стр. 3)	0,5	0,4	2,2	0,0	1,7	96,5	493,7
5.5. кредиторской задолженности (стр. 2 x 360 : стр. 4)	683,4	709,4	477,3	25,9	-232,1	103,8	67,3
6. Продолжительность операционного цикла, дни	522,1	545,0	403,2	23,0	-141,9	104,4	74,0
7. Продолжительность финансового цикла, дни	-161,4	-164,4	-74,1	-3,0	90,3	101,8	45,1

Как видно из представленных в таблице 3 результатов расчетов показателей оборачиваемости, практически по всем видам оборотных средств, за исключением денежных средств, наблюдалось сокращение

периода их оборота (проявившееся особенно в 2019 году), что свидетельствует об ускорении оборачиваемости оборотных средств на предприятии.

Оборачиваемость всех оборотных средств за три года ускорилась на 117,2 дня до 405,3 дня в 2019 году. На 127,3 дня ускорилась оборачиваемость запасов до 346,7 дня и на 36,5 дня - оборачиваемость дебиторской задолженности, до 78,3 дня. Следствием повышения деловой активности стало сокращение продолжительности операционного цикла в ООО «Стекло-Сервис» на 118,9 дня до 403,2 дня в 2019 году.

Однако, ускорился на 206,2 дня и период возврата кредиторской задолженности на предприятии до 477,3 дня, что с учетом фактической длительности операционного цикла на предприятии свидетельствовало об отрицательной величине по показателю продолжительности финансового цикла. То есть фактически высокие по абсолютному показателю продолжительности цикла возврата дебиторской задолженности и оборота запасов не позволяли предприятию в полной мере и своевременно погашать кредиторскую задолженность.

Это, таким образом, является еще одним целевым резервом для улучшения результатов хозяйственной деятельности на предприятии - поиск путей оптимизации финансово-расчетной дисциплины на предприятии и в бизнес-процессах предприятия.

Показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Стекло-Сервис» проанализированы в таблице 4

Таблица 4 - Показатели эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Стекло-Сервис» за 2017-2019 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Выручка от продаж, тыс. руб.	235 077	263 123	440 690	28 046	177 567	111,9	167,5
Фонд заработной платы, тыс. руб.	101 888	130 000	149 864	28 112	19 864	127,6	115,3

Продолжение Таблицы 4

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Среднесписочная численность работников, чел.	256	260	262	4	2	101,6	100,8
Среднемесячная заработная плата, руб.	33 166,7	41 666,7	47 666,7	8 500,0	6 000,0	125,6	114,4
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10 864	13 759	19 720	2 895	5 961	126,6	143,3
Производительность труда, тыс. руб.	918,27	1 012,01	1 682,02	93,74	670,01	110,2	166,2
Зарплатоотдача, руб.	2,31	2,02	2,94	-0,28	0,92	87,7	145,3
Рентабельность трудовых ресурсов, %	10,66	10,58	13,16	-0,08	2,57	-	-
Коэффициент опережения роста производительности труда над ростом заработной платы	-	0,877	1,453	-	-	-	-

Как видно из представленных в таблице 4 данных, в 2017 году темпы роста выручки от продаж заметно превысили темпы роста численности, что повлекло рост производительности труда на предприятии в сравнении с 2016 годом на 10,2 % за год. При этом среднемесячная заработная плата работников предприятия возросла за год на 8 500,0 тыс. руб., или на 25,6 % за год, то есть в большей степени. Это нашло свое выражение в не превысившем единицу значении коэффициента опережения по производительности труда, что свидетельствует о перерасходе фонда заработной платы.

Также вследствие чрезмерного наращивания заработной платы работников произошло и снижение по показателю зарплатоотдачи - на 0,28 руб. за год. В 2019 году в сравнении с 2018 годом при росте среднемесячной заработной платы работников ООО «Стекло-Сервис» на 14,4% темпы роста производительности труда составили 66,2%, что обусловило положительную динамику как по коэффициенту опережения производительности труда (прирост за год до 1,453 пункта), так и по

показателю зарплатоотдачи (прирост на 0,92 руб., или на 0,63 руб. в сравнении с 2017 годом).

В целом за три года, таким образом, произошло улучшение показателей использования трудовых ресурсов на предприятии.

На основании проведенной оценки эффективности использования ресурсов и исследования организации коммерческой и производственной работы в ООО «Стекло-Сервис» в таблице 5 представлены результаты оценки внутреннего потенциала предприятия по модели SNW.

Таблица 5 - Оценка внутреннего потенциала ООО «Стекло-Сервис» по модели SNW

Параметр	S (сильная сторона)	N (нейтральная сторона)	W (слабая сторона)
Стратегия и организация управления:			
наличие и реализация стратегического плана развития			+
наличие утвержденных и реализуемых планов развития		+	
наличие функциональных структурных подразделений с учетом объема бизнеса и темпов его роста		+	
Персонал:			
обеспеченность персоналом требуемой квалификации		+	
стаж и квалификация руководителей	+		
применение и реализация программ обучения и повышения квалификации персонала			+
Производство:			
загрузка производственной мощности		+	
гибкость производства		+	
внедрение современных технологий и модернизация оборудования		+	

Продолжение Таблицы 6

Параметр	S (сильная сторона)	N (нейтральная сторона)	W (слабая сторона)
Коммерческая и маркетинговая деятельность:			
наличие службы и программы маркетинга			+
коммуникации и реклама			+
использование современных средств управления маркетингом, логистикой			+
Финансы:			
наличие свободных ресурсов и прибыли	+		
эффективность управления ресурсами	+		
наличие доступных источников финансирования роста		+	
Итого	3	7	5

На рисунке 6 наглядно отобразим уровень развития внутреннего потенциала ООО «Стекло-Сервис» с позиций сильных, нейтральных и слабых сторон в работе предприятия.

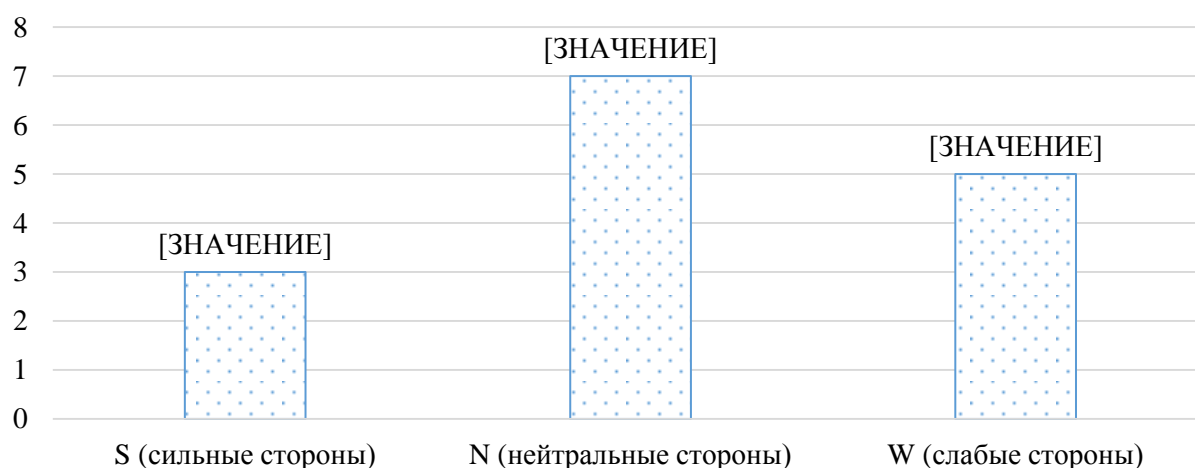


Рисунок 6 - Уровень развития внутреннего потенциала ООО «Стекло-Сервис» по SNW-методике

Внутренняя среда ООО «Стекло-Сервис», таким образом, характеризуется очень низким уровнем развития сильных сторон, обусловленных преимущественно хорошим финансовым положением предприятия.

Однако, необходимо выделить низкий уровень развития маркетинговой и коммерческой работы на предприятии, а также недостаточный уровень развития стратегического планирования, производства и управления персоналом.

Для анализа внешней маркетинговой среды ООО «Стекло-Сервис» дадим характеристику макро и микросреды. Оценку макросреды проведем путем использования PEST-анализа, результаты которого в отношении ООО «Стекло-Сервис» представлены в таблице 6.

Таблица 6 - PEST-анализ воздействия факторов макросреды ООО «Стекло-Сервис»

Факторы	Возможность / Угроза	Характер влияния	Вероятность проявления	Важность фактора	Влияние фактора
Социально-демографические					
Замедление темпов роста уровня доходов населения на фоне ослабления курса рубля	-	Снижение доходов снижает платежеспособность и уровень потенциального спроса	4	5	-20
Рост качества жизни и деловой активности населения	+	Увеличивает потенциальный объем заказов - рост емкости рынка	4	5	20
Экономические					
Ухудшение макроэкономических индикаторов экономики на фоне падения цен на нефть и пандемии коронавируса	-	Сдерживает экономический рост в экономике в целом	5	5	-25
Восстановление темпов роста прибыли и деловой активности организаций	+	Повышает платежеспособность и уровень спроса со стороны организаций	4	5	20
Ежегодный рост емкости и оборота на автомобильном рынке	+	Способно увеличить число заказов на продукцию предприятия	4	5	20



Продолжение Таблицы 6

Факторы	Возможность / Угроза	Характер влияния	Вероятность проявления	Важность фактора	Влияние фактора
Активное развитие производства отечественных автопроизводителей	+	Возможность развития контрактной стратегии с ориентацией на производство комплектующих для отдельных заводов	5	5	25
Сохранение инфляционных процессов и инфляционных ожиданий	-	Снижает уровень доходов потенциальных клиентов и обесценивает прибыль организации	4	5	-20
Активное развитие международных и национальных транспортных объединений и ассоциаций	+	Обеспечивает повышение уровня защиты прав и интересов отдельных производителей в отрасли, производит контроль рынка	4	4	16
Политико-правовые					
Сохранение интереса правительства к развитию отрасли	+	Обеспечивает поддержку всех участников рынка и отсутствие ощутимого налогового и иного давления	5	5	25
Умеренное вмешательство государства в политику ценообразования и тарифного регулирования	+	Повышает эффективность действия рыночных механизмов в отрасли	4	4	16
Технологические					
Постоянное совершенствование логистических систем	+	Обеспечивает возможность повышения качества планирования и оказания услуг	4	4	16

Продолжение Таблицы 6

Факторы	Возможность / Угроза	Характер влияния	Вероятность проявления	Важность фактора	Влияние фактора
Постоянное совершенствование технологий в сфере светооптики	+	Своевременное обновление оборудования способно повысить эффективность товарной политики и улучшить конкурентную позицию	4	4	16
Активное развитие информационно-коммуникационных решений в области управления производством	+	Обеспечивает возможность повышения качества планирования и осуществления коммерческой работы	5	5	25
Активное развитие электронной деловой среды и возможностей использования электронных технологий в стране	+	Обеспечивает возможность повышения качества планирования и осуществления коммерческой работы	4	4	16
Итого	+ 11 - 3	-	-	-	150

Как видно из представленных в таблице 6 данных, внешняя макросреда ООО «Стекло-Сервис» характеризуется преобладанием возможностей, а общая количественная оценка состояния внешней среды характеризуется 150 баллами из 350 (5 x 5 x 14) максимально возможных.

В таблице 7 отразим данные о наиболее значимых прямых конкурентах ООО «Стекло-Сервис» на белорусском рынке.

Таблица 7 - Конкуренты прямого ринга ООО «Стекло-Сервис»

Конкуренты	Виды оказываемых услуг
ООО «Теслафт» (г. Вязники)	Специализированное преимущественно на светодиодной оптике предприятие с ограниченным ассортиментом

Продолжение Таблицы 7

Конкурененты	Виды оказываемых услуг
ООО «БЭМЗ «Максимум» (г. Белорецк)	Небольшое предприятие с широким ассортиментом светотехнической продукции, включая фары для отечественных автомобилей
ООО «Светотехнический завод «Светозар» (г. Волгоград)	Крупный завод, производящий широкий ассортимент светотехнической продукции
ООО «Новосибирский светотехнический завод «Галлоп» (г. Новосибирск)	Крупный завод, производящий широкий ассортимент светотехнической продукции

Для оценки микросреды (конкурентной) среды необходимо в первую очередь оценить влияние конкурентных сил на работу организации. Как уже отмечалось ранее, рынок транспортных услуг характеризуется крайне высокой интенсивностью конкуренции. В таблице 8 дана оценка рассматриваемых конкурентов с точки зрения их достоинств и недостатков на рынке.

Таблица 8 - Характеристика основных конкурентов ООО «Стекло-Сервис»

Конкурененты	Достоинства предприятия	Недостатки предприятия
ООО «Теслафт» (г. Вязники)	Высокая гибкость, опыт контрактной работы с автопроизводителями, хороший маркетинг	Узкая специализация по ассортименту, слабо развитая региональная сеть продаж
ООО «БЭМЗ «Максимум» (г. Белорецк)	Гибкость малого предприятия, наличие возможности для контрактной работы, хорошие коммуникации	Слабо развитая региональная сеть продаж
ООО «Светотехнический завод «Светозар» (г. Волгоград)	Крупное предприятия с возможностью масштаба производства, хорошо развитая региональная сеть продаж	Слабый маркетинг и коммуникации
ООО «Новосибирский светотехнический завод «Галлоп» (г. Новосибирск)	Крупное предприятие, активная товарная политика	Слабо развита региональная сеть продаж, отсутствие гибкости при работе с крупными автопроизводителями

Обобщенный анализ конкурентной среды ООО «Стекло-Сервис», включая воздействие основных участников среды ближнего окружения,

представлен на рисунке 7 в виде модели Портера.



Рисунок 7 - Характеристика среды ближнего окружения ООО «Стекло-Сервис» с помощью модели Портера

Как видно из проведенного анализа, в целом состояние макросреды ООО «Стекло-Сервис» можно охарактеризовать, как благоприятное для развития бизнеса. В то же время конкурентная среда организации характеризуется, за исключением такой силы, как поставщики, наличием высокой степени давления на уровень конкуренции (особенно - со стороны конкурентов центрального ринга и потребителей) в отрасли.

Таким образом, проведенная оценка внешней и внутренней среды ООО «Стекло-Сервис», несмотря на наличие целого ряда возможностей в рыночном окружении и наличие финансовых ресурсов для развития во внутренней среде предприятия, позволила выявить ряд слабых сторон и угроз, которые необходимо учитывать при дальнейшей работе предприятия. В частности, можно выделить следующие проблемные моменты: низкий

уровень организации коммерческой и маркетинговой работы, угрозы ухудшения макроэкономического состояния в стране, высокий уровень конкуренции на рынке при одновременной недостаточной производственной гибкости предприятия. Далее проведена более углубленная оценка маркетинговой деятельности ООО «Стекло-Сервис», как одной из ключевых слабых сторон внутреннего потенциала предприятия.

### **2.3 Анализ организации управления и эффективности маркетинговой деятельности на ООО «Стекло-Сервис»**

Функции маркетинга на предприятии выполняет отдел маркетинга, включающий следующие подразделения:

- службу закупок, обеспечивающую материально-техническое обеспечение производственно-хозяйственной деятельности предприятия;
- складское хозяйство, обеспечивающее хранение сырья, материалов и готовой продукции;
- службу продаж, обеспечивающую реализацию сбытовых, экономических, распределительных и исследовательских функций в процессе реализации коммерческой работы предприятия.

Отдел маркетинга ООО «Стекло-Сервис» работает в следующих направлениях: разработка фирменного стиля; участие в выставках, ярмарках; участие в конкурсах; реклама, рекламные компании; промо-акции; разработка стандартов позиционирования продукции предприятия; разработка и реализация политики сбыта и продаж организации.

Основой работы службы маркетинга является разрабатываемый специалистами отдела (маркетологи и специалист по рекламе) годового плана маркетинга, который ежегодно утверждается генеральным директором организации по представлению начальника службы маркетинга, структура которого включает в себя следующие элементы (рисунок 8).

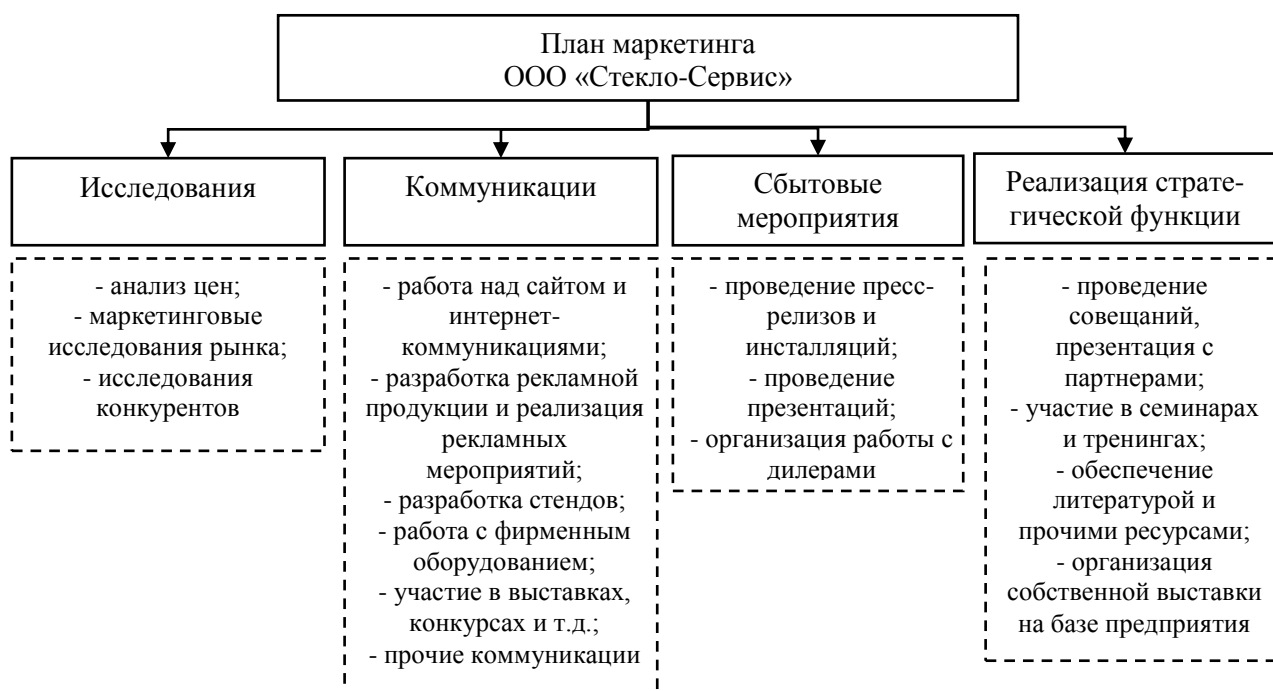


Рисунок 8 - Структура плана маркетинга ООО «Стекло-Сервис»

Постоянно на основании анализа результатов изучения конъюнктуры рынка определяются тенденции изменения направлений деятельности предприятий-конкурентов с целью корректировки производственной деятельности предприятия для удовлетворения существующих и будущих потребностей и ожиданий заинтересованных сторон. Отслеживается деятельность конкурентов, их развитие, ценовая и техническая политика, собирается объективная информация о их возможностях и удовлетворенности потребителей сотрудничеством с ними.

Ключевым работником предприятия, обеспечивающим реализацию маркетинговой работы, является менеджер-экономист службы продаж. Основными функциями и задачами менеджера-экономиста являются:

- поиск новых клиентов, организация прямых продаж и мониторинг исполнения договоров;
- анализ результатов коммерческой деятельности предприятия и факторов, на них влияющих, разработка планов продаж;
- сбор информации о развитии рынка, мониторинг развития рынка транспортных услуг;

- поиск новых и оценка существующих рынков;
- оценка удовлетворенности потребителей;
- организация работы с клиентами.

На рисунке 9 представлена схема организации планирования маркетинговой работы в ООО «Стекло-Сервис».

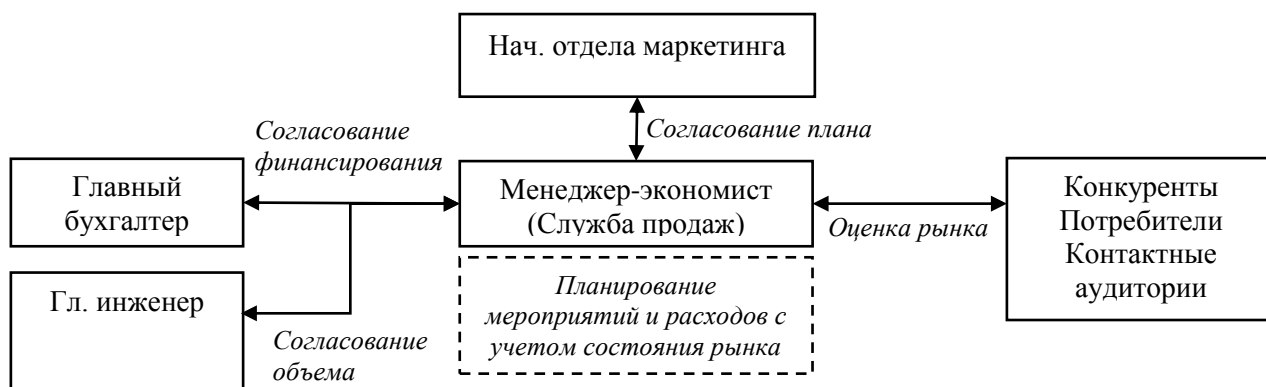


Рисунок 9 - Организация маркетинговой работы в ООО «Стекло-Сервис»

То есть фактически на ООО «Стекло-Сервис», не глядя на обостряющуюся на рынке конкуренцию и необходимость активного внедрения маркетинговой работы:

- отдел маркетинга носит формальный характер и фактически отсутствуют специалисты по маркетингу и рекламе;
- вопросы планирования маркетинговой работы на предприятии решаются специалистом, для которого осуществление маркетинговой деятельности не свойственно;
- отсутствует какая-либо ориентация отдельных специалистов на разделение рынков;
- отсутствует рыночная специализация в организации работы специалистов отдела;
- нет разделения специалистов в контексте различных работ и услуг, осуществляемых предприятием

- то есть отсутствует товарная специализация работников.

В таблице 9 проанализируем наличие и выполнение основных функций маркетинговой деятельности в ООО «Стекло-Сервис», которые частично реализуются на предприятии экономистом.

Таблица 9 - Оценка степени реализации функций маркетинговой деятельности и управления маркетингом в ООО «Стекло-Сервис»

Содержание маркетинговой деятельности	Отметка о наличии на предприятии
Организация работ по реализации услуг и выполнения работ с целью обеспечения предприятия финансовыми средствами, в количестве, необходимом для бесперебойного его функционирования	+
Организация маркетинговых исследований	+ / —
Участие в составлении перспективных и текущих планов развития предприятия	—
Изучение новых рынков сбыта и потенциальных потребителей продукции предприятия	+ / —
Координация деятельности всех функциональных подразделений по сбору и анализу коммерческо-экономической информации, созданию банка данных по маркетингу продукции (заявка на доставку, анализ контрактов, контракты на поставку)	—
Организация изучения мнения потребителей о реализуемой продукции и проводимых акциях	+
Подготовка предложений по повышению качества и конкурентоспособности товаров и услуг	—
Осуществление контроля за своевременным устранением недостатков, указанных в поступающих от потребителей рекламациях и претензиях	+
Организация разработки стратегии проведения рекламных мероприятий в средствах массовой информации с помощью рекламы и других средств коммуникации	+ / —
Участие в отраслевых выставках, ярмарках, форумах с целью информирования о потенциальных показателях реализуемой продукции, расширения рынков сбыта	—
Подготовка предложений по формированию фирменного стиля и фирменного оформления рекламной продукции	+
Совместно с другими отделами и службами участие в разработке предложений и рекомендаций по изменению характеристик продукции и услуг с целью улучшения их потребительских качеств и стимулирования сбыта	+ / —
Подготовка предложений по обоснованному планированию коммерческой деятельности	+ / —
Осуществление контроля за правильностью предоставления готовой отчетности и результатов выполненных работ	+



Как видно, основные функции и задачи организации маркетинговой деятельности на предприятии реализуются либо частично, либо не реализуются в целом, что позволяет утверждать об отсутствии системной маркетинговой работы на предприятии.

В таблице 10. дадим оценку выполнения действий, предполагающих эффективную организацию планирования стратегии маркетинга, в ООО «Стекло-Сервис».

Таблица 10 - Оценка наличия элементов планирования стратегии маркетинга в ООО «Стекло-Сервис»

Этап	Действия	Действия минимум	Оценка наличия в организации
Анализ внешних и внутренних факторов	Определить сильные стороны товара	+	да
	Определить слабые стороны товара		нет
	Оценить угрозы рынка для роста продаж		частично
	Оценить возможности рынка для роста продаж		нет
Миссия организации (очень глобальный взгляд на бизнес)	Определить основной рынок организации	+	частично
	Выбрать основную аудиторию организации	+	нет
	Понять главные потребности потребителя	+	нет
	Понять факторы, которые делают организацию успешной	+	частично
	Сформулировать миссию		нет
Бизнес-цели	Цель по доле рынка (место организации в отрасли)	+	нет
	Цели по продажам на 3-5 лет (в разбивке по годам)	+	да
	Цели по прибыли на 3-5 лет (в разбивке по годам)		нет
Ассортиментный портфель	Ключевые товарные группы бизнеса	+	да
	Направления, которые требуется сокращать		нет
	Новые направления, которые нужно развивать		нет
Стратегия будущего роста	Выбрать направления роста бизнеса: проникновение на рынок, развитие рынка, развитие товара		нет

	или диверсификация		
--	--------------------	--	--

Оценка предполагает выявление уровня реализации и наличия на предприятии минимально необходимых, а также необходимых для эффективной организации маркетинговой работы организационных и управленческих решений, реализация которых на предприятии свидетельствует о развитии маркетинговой работы в целом.

На основе данных таблиц 9 и 10 дадим оценку полноты реализации процесса управления маркетингом и планирования маркетинговой деятельности в ООО «Стекло-Сервис» (таблица 11).

Таблица 11 - Оценка уровня полноты реализации процесса управления маркетингом и планирования маркетинговой деятельности ООО «Стекло-Сервис»

Направление работы	Расчет показателя полноты	Уровень полноты, %
Реализация функций маркетинговой деятельности	$(5 \times 1 + 5 \times 0,5 + 4 \times 0) / 14$	53,6
Реализация обязательных элементов планирования	$(3 \times 1 + 2 \times 0,5 + 3 \times 0) / 8$	50,0
Реализация полного комплекса элементов планирования	$(3 \times 1 + 3 \times 0,5 + 10 \times 0) / 16$	28,1

Расчет показателя реализации функций маркетинговой деятельности производится по таблице 11:

- подсчитывается число полностью реализованных функций (5 функций), частично реализованных функций (5 функций) и нереализованных функций (4 функции);

- число полностью реализованных функций умножается на 1, частично реализованных функций - на 0,5, нереализованных функций - на ноль;

- сумма полученных значений делится на общее число функций (14) и выражается в процентах.

Аналогичным образом производится расчет показателей реализации

обязательных элементов планирования маркетинговой деятельности по таблице 10:

- подсчитывается число полностью реализованных элементов (3 элемента), частично реализованных элементов (2 элемента) и нереализованных элементов (3 элемента);

- число полностью реализованных элементов умножается на 1, частично реализованных - на 0,5, нереализованных элементов - на ноль;

- сумма полученных значений делится на общее число обязательных элементов (8) и выражается в процентах.

Расчет показателей реализации полного комплекса элементов планирования маркетинговой деятельности производится также по таблице 2.10 аналогично предыдущему показателю.

На рисунке 10 отражен наглядно в графическом виде текущий уровень полноты реализации процесса управления маркетингом и планирования маркетинговой деятельности в ООО «Стекло-Сервис».

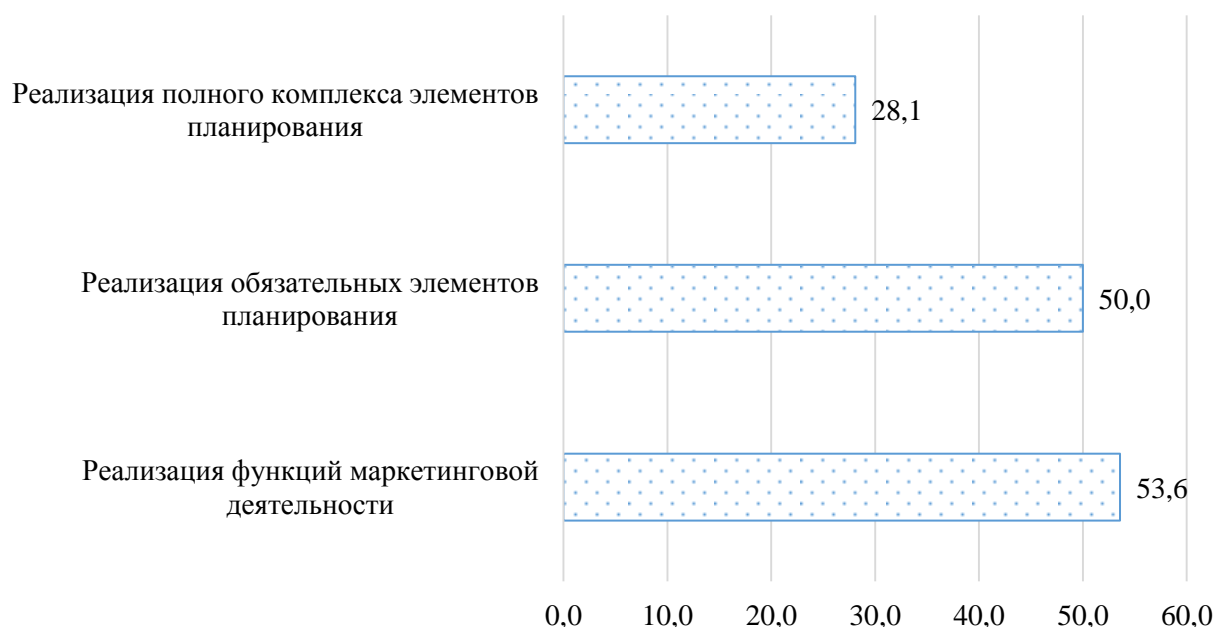


Рисунок 10 - Уровень полноты реализации процесса управления маркетингом и планирования маркетинговой деятельности в ООО «Стекло-Сервис»

Как показывают полученные данные, при общем уровне реализации

функций маркетинга на предприятии, едва превышающем 50,0%, текущий уровень реализации обязательных элементов планирования маркетинга на предприятии составляет всего 50,0%, а уровень реализации полного комплекса элементов планирования маркетинга составляет только 28,1%.

В таблице 12 представлена динамика фактических расходов на маркетинг и коммуникации ООО «Стекло-Сервис» и уровень их отклонения от запланированных отделом маркетинга и директором за 2017-2019 гг.

Таблица 12 - Анализ динамики и исполнения плана по расходам на маркетинг в ООО «Стекло-Сервис» в 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Плановый показатель по расходам на маркетинг, тыс. руб.	1 680	2 260	3 800	580	1 540	134,5	168,1
Фактические расходы на маркетинг, тыс. руб.	1 864	2 465	4 618	601	2 153	132,2	187,3
Отклонение от плана:							
- в абсолютном выражении, тыс. руб.	184	205	818	21	613	111,4	399,0
- в относительном выражении, %	11,0	9,1	21,5	-1,9	12,5	-	-

Как видно из представленных данных таблицы 12 на предприятии ежегодно возрастал уровень отклонений фактических расходов на маркетинг от запланированных - до 21,5% в 2019 году.

В среднем за последние три года уровень отклонений фактических расходов на маркетинг от плана составил:

$$Y_{\text{откл}}^{\text{cp}} = (11,0 + 9,1 + 21,5) / 3 = 13,8 \%$$

В таблице 13 представлены сведения об основных экономических показателях динамики и отдачи маркетинговых расходов ООО «Стекло-Сервис» в сопоставлении с объемом продаж и полученной прибылью от

продаж за 2017-2019 гг.

Таблица 13 - Анализ эффективности маркетинговой деятельности ООО «Стекло-Сервис» с точки зрения отдачи расходов на маркетинг в 2017-2019 гг.

Показатель	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Отклонение (+;-)		Темп роста, %	
				2018 / 2017	2019 / 2018	2018 / 2017	2019 / 2018
Выручка от продаж, тыс. руб.	235 077	263 123	440 690	28 046	177 567	111,9	167,5
Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	224 213	249 364	420 970	25 151	171 606	111,2	168,8
Прибыль от продаж, тыс. руб.	10 864	13 759	19 720	2 895	5 961	126,6	143,3
Расходы на маркетинг, тыс. руб.	1 864	2 465	4 618	601	2 153	132,2	187,3
в том числе расходы на рекламу	1 608	2 157	4 116	550	1 959	134,2	190,8
- в % к общей сумме	86,24	87,52	89,13	1,28	1,61	-	-
Уд. вес расходов на маркетинг в себестоимости, %	0,83	0,99	1,10	0,16	0,11	-	-
Прибыль от продаж на 1 руб. расходов на маркетинг, руб.	5,83	5,58	4,27	-0,25	-1,31	95,8	76,5
Затратоотдача по расходам на маркетинг, руб.	126,11	106,74	95,43	-19,37	-11,31	84,6	89,4

Как видно из представленных в таблице 13 данных, уровень расходов на маркетинг ООО «Стекло-Сервис» в себестоимости ежегодно возрастал и за три года увеличился на 0,27 п.п. до 1,10%, а в абсолютном выражении рост расходов за три года составил 2 754 тыс. руб. до 4 116 тыс. руб. в 2019 году. При этом показатели экономической эффективности характеризовались отрицательной динамикой, что наглядно отражено на рисунке 11.

Так, согласно данным рисунка 11, уровень прибыли от продаж предприятия, полученной в расчете на 1 руб. расходов на маркетинг, снизился в 2018 году на 0,25 руб. и в 2019 году еще на 1,31 руб. По показателю затратотдачи, то есть по величине выручки от продаж,

приходящейся на 1 руб. расходов на маркетинг, также происходило снижение - на 19,37 руб. в 2018 году и еще на 11,31 руб. в 2019 году, или на 30,69 руб. за три года до 95,43 руб.

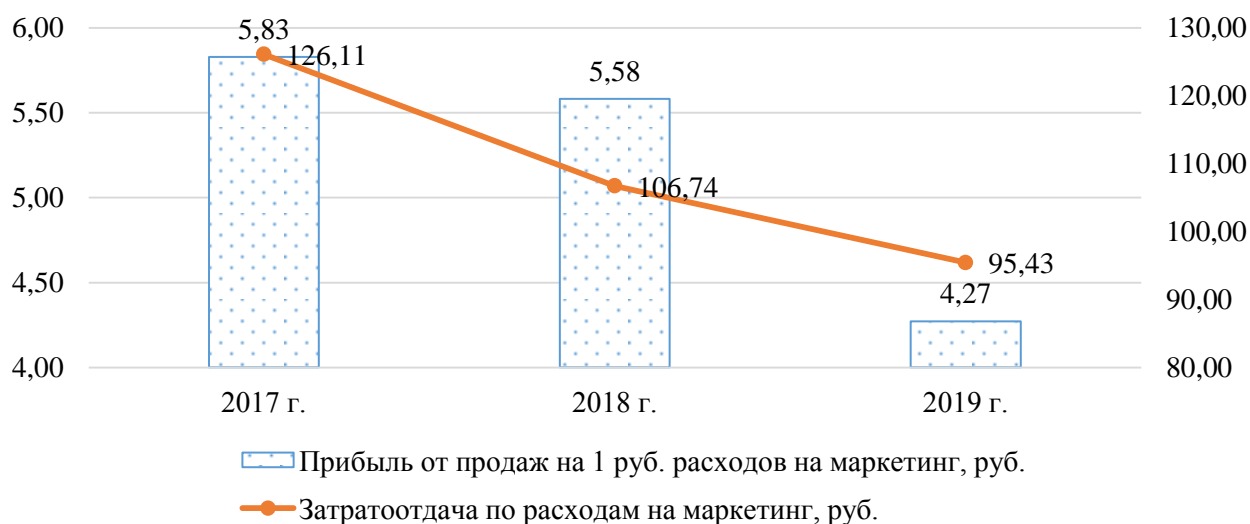


Рисунок 11 - Показатели отдачи расходов на маркетинг ООО «Стекло-Сервис» за 2017-2019 гг.

То есть для ООО «Стекло-Сервис» было характерно снижение экономической эффективности осуществляемых расходов на фоне устойчивого роста доли расходов на рекламу в общей сумме расходов на маркетинг до 89,13% в 2019 году. Это свидетельствует о реализации на предприятии неэффективной модели маркетинговой работы и необходимости ее пересмотра, в том числе за счет диверсификации направлений маркетинговых усилий и использования современных маркетинговых инструментов, а не только рекламы.

Таким образом, по результатам проведенного анализа можно сделать следующие выводы:

– анализ экономического развития ООО «Стекло-Сервис» показывает, что предприятие ежегодно увеличивало оборот и наращивало уровень рентабельности работы, повышалась производительность труда,

увеличивалась фондоотдача и росла оборачиваемость активов предприятия;

– состояние макросреды ООО «Стекло-Сервис» характеризуется наличием преимущественно благоприятных факторов для развития бизнеса, однако, для конкурентной среды характерно наличие высокой степени давления на уровень конкуренции (особенно - со стороны конкурентов центрального ринга и потребителей) в отрасли;

– вопросы планирования маркетинговой работы в организации решаются специалистом, для которого осуществление маркетинговой деятельности не свойственно, что существенно снижает эффективность реализуемой маркетинговой работы на предприятии и подтверждается отрицательной динамикой показателей эффективности планирования и затратноотдачи по маркетинговым расходам;

– при общем уровне реализации функций маркетинга на предприятии, едва превышающем 50,0%, текущий уровень реализации обязательных элементов планирования маркетинга на предприятии составляет всего 50,0 %, а уровень реализации полного комплекса элементов планирования маркетинга составляет только 28,1%;

– коммуникационная политика в ООО «Стекло-Сервис» реализуется на крайне слабом уровне, что в условиях конкурентной среды является для предприятия ощутимой угрозой и предпосылкой для ослабления конкурентной позиции предприятия;

– для ООО «Стекло-Сервис» вследствие реализации неэффективной модели маркетинговой работы есть необходимость ее пересмотра, в том числе за счет диверсификации направлений маркетинговых усилий и использования современных маркетинговых инструментов, а не только рекламы.

### 3 Направления повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью на ООО «Стекло-Сервис»

#### 3.1 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления маркетинговой деятельностью на предприятии

На сегодняшний день ООО «Стекло-Сервис», как и большинство малых отечественных предприятий в отрасли, реализуют пассивную модель поведения на рынке, размещая объявления о своей деятельности либо в каталогах, либо на досках объявлений. Это обуславливает крайне низкий охват целевых потребителей организации. Решение этих задач можно добиться путем стратегического планирования и выработки четко поставленных целей, в том числе - путем разработки дерева целей. На рисунке 12 представлен проект стратегической цели и подцелей развития и повышения эффективности управления маркетинговой деятельностью для ООО «Стекло-Сервис» с учетом необходимости решения поставленных задач развития предприятия.



Рисунок 12 - Проект целей развития маркетинга для ООО «Стекло-Сервис»

Как видно из рисунка 12, стратегическая цель совершенствования



управления маркетингом для ООО «Стекло-Сервис» должна быть реализована путем достижения следующих тактических целей: расширение и углубление рыночной ниши, повышение эффективности организации управления маркетингом, развитие маркетинговых коммуникаций на предприятии.

Рассмотрим одно из быстрореализуемых на ООО «Стекло-Сервис» мероприятие - создание в интернете так называемой «продающей страницы» (landing page) и ее рекламирование посредством контекстной и таргетированной рекламы. Данные работы можно передать целиком на аутсорсинг.

В качестве компании-аутсорсера предлагается выбрать ООО «Компания Омитекс» - ведущего отечественного аутсорсера, сотрудничающего с десятками крупнейших предприятий в регионе.

Передача продвижения и обслуживания сайта на аутсорсинг обусловлена следующими основными причинами:

– компания-аутсорсер содержит целый штат узких специалистов, каждый из которых с максимальной эффективностью способен решать конкретные задачи (seo, контекстная реклама, доски объявлений, копирайтеры для написания статей и обработки контента на сайте и т.д.) - соответственно, качество и скорость выполняемых работ будут существенно выше, чем если бы этим занимался один или два сотрудника на самом предприятии, которые не имеют должного опыта;

– для работы с компанией-аутсорсером потребуется по сути одно контактное лицо из отдела маркетинга на предприятии (менеджер по работе с российским рынком) в то время, как поддержка сайта усилиями предприятия потребует согласования работы с инженером, системным администратором, то есть будут созданы излишние связи в структуре управления;

– так как на сегодняшний день на предприятии отсутствует как таковой системный администратор и тем более - специалист по работе с интернет-продвижением, то передача управления и продвижения сайта на аутсорсинг

позволит ООО «Стекло-Сервис» обеспечить экономию фонда оплаты труда за счет отсутствия необходимости найма дополнительного специалиста.

На рисунке 13 представлен схематично процесс принятия решения о действиях в сфере администрирования интернет-рекламы и продвижения, который может применяться на ООО «Стекло-Сервис» при собственной организации процесса, и возможный процесс в случае передачи управления сайтом на аутсорсинг.

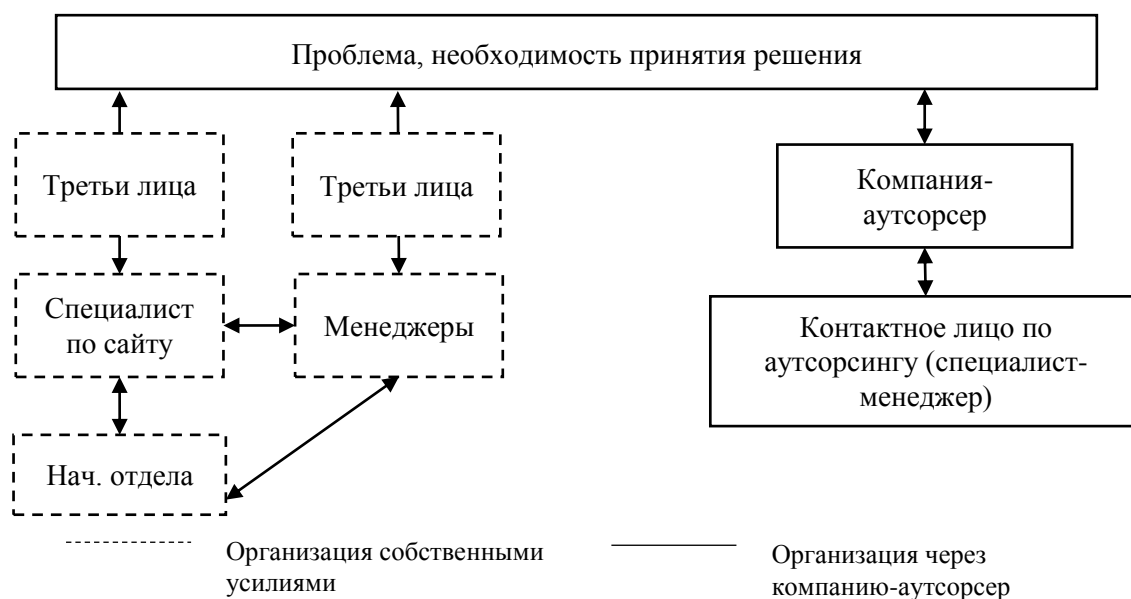


Рисунок 13 - Изменение процесса принятия решения об администрировании и управлении сайтом в случае передачи процесса на аутсорсинг

Передача на аутсорсинг администрирования интернет-сайта ООО «Стекло-Сервис» и осуществления мероприятий по продвижению и рекламе позволит организации:

- ускорить процесс принятия управленческих решений за счет более высокой квалификации специалистов аутсорсера, накопленного опыта и применения более передовых технологий, которые недоступны на ООО «Стекло-Сервис»;

- снизить расходы на оплату труда и вытекающие расходы из содержания излишнего персонала путем ненаращивания численности

персонала, что в конечном итоге повлечет рост эффективности использования трудовых ресурсов и снижение затрат предприятия.

Еще одним резервом повышения эффективности маркетинга для ООО «Стекло-Сервис» может стать диверсификация инструментов стимулирования сбыта и увеличение продаж за счет освоения новых рынков сбыта. Так, эффективным альтернативным инструментом продвижения и распределения производимых продуктов и услуг, способствующим повышению эффективности работы предприятия по продвижению на новые рынки, может стать работа на электронных площадках. По признаку создания и принадлежности все существующие на сегодняшний день электронные торговые площадки можно разделить на три вида, характеристика ключевых отличий и особенностей которых представлена на рисунке 14.



Рисунок 14 - Виды электронных торговых площадок в зависимости от субъектов управления

Большинство из представленных на рисунке 14 электронных торговых площадок относятся к сектору B2B. В таблице 14 представлен предлагаемый

набор доступных для сотрудничества электронных площадок, использование которых возможно, как на внутреннем рынке, так и на перспективных экспортных рынках предприятия, для развития электронной товаропроводящей сети ООО «Стекло-Сервис» и повышения эффективности ее функционирования.

Таблица 14 - Система электронных торговых площадок, предлагаемых для ООО «Стекло-Сервис» в качестве инструментов развития электронных каналов продаж

Направление развития электронных каналов	Предлагаемые к использованию ЭТП
B2B	ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа» ( <a href="http://zakupki.butb.by">http://zakupki.butb.by</a> ) ИРУП «Национальный центр маркетинга и конъюнктуры цен» ( <a href="http://www.icetrade.by">http://www.icetrade.by</a> , <a href="http://www.export.by">http://www.export.by</a> ) Акционерное общество «Российский аукционный дом» ( <a href="https://gz.lotonline.ru">https://gz.lotonline.ru</a> ) Акционерное общество «ТЭК - Торг» ( <a href="http://www.tektorg.ru/">http://www.tektorg.ru/</a> ) Общество с ограниченной ответственностью «Электронная торговая площадка ГПБ» ( <a href="http://etp.gpb.ru">http://etp.gpb.ru</a> )
B2C	Использование отечественных и российских интернет-агрегаторов, предоставляющих услуги по каталогизации и сравнению цен на продукцию: Kupi.tut.by, Яндекс.Маркет, Shop.by, Onliner.by, 1k.by, Migom.by, by.all.biz

Как видно из представленных данных, предприятию доступны более 5 специализированных торговых площадок биржевого типа в секторе B2B и более 7 площадок-каталогизаторов в секторе B2C.

Экономический эффект для ООО «Стекло-Сервис» от реализации предлагаемых мероприятий будет заключаться в: повышении эффективности и результативности маркетинговых интернет-коммуникаций при том, что будет нанята сторонняя компания-аутсорсер, способная обеспечить

эффективное управление маркетингом и продвижением предприятия в интернете.

### 3.2 Оценка экономической эффективности мероприятий

Рассчитаем экономический эффект для ООО «Стекло-Сервис» от реализации предложенных мероприятий.

В частности, привлечение компании-аутсорсера избежать расходов на привлечение в штат собственного специалиста, его обучение и т.д.

Так, среднегодовая экономия фонда заработной платы в ООО «Стекло-Сервис» за счет того, что численность персонала предприятия не будет увеличена, составит:

$$1 \text{ чел.} \times 47\,666,7 \text{ руб.} \times 12 \text{ мес.} + (1 \times 47\,666,7 \times 12) \times (30,0 \% + 0,1 \%) = \\ = 744,2 \text{ тыс. руб.},$$

где 47 666,7 - ставка заработной платы для специалиста по интернет-маркетингу, руб.

С учетом стоимости оказываемых ООО «Компания Омитекс» услуг по IT-аутсорсингу и сопровождению интернет-сайтов, в таблице 15 представлен расчет возможного экономического эффекта для ООО «Стекло-Сервис» от передачи на аутсорсинг процесса управления продвижением интернет-сайта предприятия.

Таблица 15 - Расчет экономического эффекта для ООО «Стекло-Сервис» от передачи на аутсорсинг процесса управления продвижением интернет-сайта

Экономия за счет аутсорсинга	Сумма, тыс. руб.	Стоимость передачи процессов на аутсорсинг	Сумма, тыс. руб.
------------------------------	------------------------	---	------------------------

Продолжение Таблицы 15

Содержание персонала	744,2	Абонементное администрирование интернет-сайта (включая хостинг на домене компании-аутсорсера)	63,0
Содержание рабочих мест	14,4	Работы по seo-оптимизации	34,2
Экономия за счет аутсорсинга	Сумма, тыс. руб.	Стоимость передачи процессов на аутсорсинг	Сумма, тыс. руб.
Расходы на электро- и тепло-энергию	2,6	Работы по seo-продвижению (включая статьи, обзоры и прочие инструменты СМИ)	65,7
Повышение квалификации	6,5	Работы по контекстной рекламе	65,7
		Услуги копирайтера	34,2
Итого	767,7	Итого	262,8
Экономический эффект			504,9

Как показывают произведенные расчеты, за счет передачи на аутсорсинг процесса управления и продвижения интернет-сайта предприятия ООО «Стекло-Сервис» сможет обеспечить экономию расходов по сравнению с теми же работами за счет собственных усилий на 504,9 тыс. руб. в год, то есть на равнозначную сумму увеличить годовую прибыль от продаж.

Далее произведем оценку совокупных затрат ООО «Стекло-Сервис» на реализацию мероприятий по использованию интернет-сайта и рекламы в интернете.

Так, разовые затраты будут включать создание интернет-сайта (продающей страницы), расчет стоимости работ по которому представлен в таблице 16.

Таблица 16 - Расчет совокупных единовременных коммуникационных затрат ООО «Стекло-Сервис»

Показатели	Стоимость работы, тыс. руб.
Разработка макета	28,0
Графическое наполнение сайта	36,0
Покупка доменного имени	3,5

## Продолжение Таблицы 16

Наполнение скриптами (обратная связь, новости, кнопки заказов и т.д.)	14,0
Прочие работы	14,0
Итого	95,5

Как видно из данных таблицы 16, бюджет единовременных расходов предприятия на модернизацию и развитие интернет-сайта составит не менее 95,5 тыс. руб.

Бюджет рекламы в интернете разработан исходя из оптимального сочетания предлагаемых к применению инструментов и пользующихся наибольшей популярностью на сегодняшний день инструментах продвижения отечественных предприятий на отечественном рынке (таблица 17).

Таблица 17 - Расчет совокупных текущих коммуникационных затрат ООО «Стекло-Сервис»

Показатели	Периодичность, число раз в год	Кол-во выпусков, выходов, ед. в год	Цена за ед., тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.
Аутсорсинг сайта и продвижения	12	1	21,9	262,8
Контекстная реклама	4 320	4	0,028	483,8
Плата за доски объявлений	12	10	0,630	75,6
Итого	-	-	-	822,2

Произведем оценку эффекта от использования инструментов маркетинговых коммуникаций, осуществляемых через интернет. Конверсия (%) - это доля визитов, закончившихся достижением цели рекламодателя (то есть совершением сделки), в общем числе визитов [27, с. 219]. В частности, по данным Яндекс Групп, минимальная конверсия, которой можно достичь в результате применения инструментов директ-рекламы в интернете, составляет для отрасли грузовых перевозок 25-30 %. Исходя из данных таблицы 17, ООО «Стекло-Сервис» планирует за год привлечь через Яндекс.Директ:

$4\ 320 \times 4 = 17\ 280$  переходов на свой сайт в год.

С учетом минимальной конверсии, которую на сегодняшний день позволяют обеспечить сервисы Яндекс.Директ, число эффективных переходов, которые повлекут заключение сделки, составит тогда:

$17\ 280 \text{ переходов} \times 1\ \% = 173 \text{ перехода}$ .

Минимальная стоимость сделки, реализованной в расчете на 1 контракт ООО «Стекло-Сервис» для юридических лиц, составила в 2018 году от 206,8 тыс. руб. Таким образом, можно спрогнозировать минимальный прирост объема реализации работ и услуг ООО «Стекло-Сервис» с учетом гарантированного числа продаж через сайт.

Прирост прибыли будет рассчитывать по формуле (1):

$$\Delta\P = (V_1 - V_0) \cdot R_{\text{прод}_0}, \quad (1)$$

где  $\Delta\P$  - прирост прибыли от реализации за счет роста продаж, тыс. руб.;

$V_1, V_0$  - объем продаж после реализации мероприятий и до, тыс. руб.;

$R_{\text{прод}_0}$  - фактическая рентабельность продаж продукции, % [35, с. 88].

Выражение  $(V_1 - V_0)$  и будет планируемым нами приростом реализации за счет новых контрактов, обеспеченных конверсией по запланированному числу кликов в 173 кликов. То есть, планируемый прирост продаж ООО «Стекло-Сервис» может составить:



173 конверсионных перехода x 206,8 тыс. руб. = 35 776,4 тыс. руб.

Тогда прирост прибыли от продаж ООО «Стекло-Сервис» за счет работы директ-продвижения и рекламы с использованием сервисов Яндекс.Директ составит:

$$35\,776,4 \times 4,47\% = 1\,599,2 \text{ тыс. руб.}$$

где 4,47 -уровень рентабельности продаж за последний год, %

Тогда чистый экономический эффект от использования контекстной рекламы, расходы на которую запланированы в размере 822,2 тыс. руб. (таблица 17), составит:

$$\text{Э} = 1\,599,2 - 822,2 = 777,0 \text{ тыс. руб.},$$

Произведем оценку эффективности предлагаемых решений. Так, единовременные (инвестиционные) расходы ООО «Стекло-Сервис» на реализацию мероприятия составляют, согласно данным таблицы 17, 95,5 тыс. руб.

Для оценки эффективности необходимо определить поток чистой прибыли от реализации предлагаемого мероприятия:

$$\text{П}_ч = 777,0 - 777,0 \times 0,20 = 621,6 \text{ тыс. руб.},$$

где 777,0 - прирост прибыли от реализации, тыс. руб.;

777,0 x 0,20 - сумма налога на прибыль, тыс. руб.

Зная величину единовременных инвестиционных затрат и ежегодного прогнозируемого потока чистой прибыли предприятия, рассчитаем срок

окупаемости рассматриваемого проекта и рентабельность вложений:

$$T_{\text{ок}} = 95,5 / 621,6 = 0,2 \text{ года};$$

$$R_{\text{расходов}} = 777,0 / 822,2 \times 100 = 94,5 \ %.$$

В таблице 18 произведем расчет прироста текущих расходов ООО «Стекло-Сервис» в связи с регистрацией и использованием электронных торговых площадок сектора В2В.

Таблица 18 - Расчет текущих расходов ООО «Стекло-Сервис» на использование электронных торговых площадок сектора В2В

ЭТП	Плата в месяц, тыс. руб.	Расходы в год, тыс. руб.
ЭТП «РТС»	4,15	49,80
ЕЭТП	3,06	36,72
Акционерное общество «Российский аукционный дом»	2,45	29,40
Акционерное общество «ГЭК - Торг»	2,45	29,40
Общество с ограниченной ответственностью «Электронная торговая площадка ГПБ»	3,60	43,20
Итого	-	188,52

Расчет производится исходя из того, что данные площадки берут ежемесячную плату за возможность регистрации и участия в электронных торгах.

Согласно полученным данным, совокупные годовые расходы ООО «Стекло-Сервис» на использование всех рассматриваемых ЭТП сектора В2В составят в год 188,52 тыс. руб.

Аналогичным образом, с учетом прогнозируемого уровня интереса к отдельным видам товаров и продукции, находящихся в запасах у ООО «Стекло-Сервис» и предназначенных для реализации, в секторе В2С и с учетом стоимости клика (перехода) в каталоге той или иной ЭТП в таблице 19 произведен расчет прироста текущих расходов предприятия на использование ЭТП в секторе В2С.

Таблица 19 - Расчет текущих расходов ООО «Стекло-Сервис» на использование электронных торговых площадок сектора В2С

ЭТП	Ср. дневн. посещаем., тыс. пользоват.	Посещ. рубрики, %	Посещ. рубрики, пользователей	Прогноз. уровень интереса к продукции предприятия, %	Прогноз. число кликов, ед.	Плата за клик, руб.	Расходы в год, руб.
Товары Mail.ru	55,0	0,50	275,0	1,5	4,0	45,05	65,77
Яндекс.Маркет	80,0	0,80	640,0	1,5	9,0	45,05	147,99
ЭТП	Ср. дневн. посещаем., тыс. пользоват.	Посещ. рубрики, %	Посещ. рубрики, пользователей	Прогноз. уровень интереса к продукции предприятия, %	Прогноз. число кликов, ед.	Плата за клик, руб.	Расходы в год, руб.
Tiu.ru	45,0	0,50	225,0	1,5	3,0	44,50	48,73
Апорт	60,0	0,25	150,0	1,5	2,0	44,50	32,49
МосКомТорг	40,0	0,50	200,0	1,5	3,0	42,00	45,99
Multibazar.ru	30,0	0,50	150,0	1,5	2,0	42,00	30,66
SalePlus	30,0	0,75	225,0	1,5	3,0	42,00	45,99
Итого	-	-	-	-	26,0	-	417,61

Согласно полученным в таблице 19 данным, годовые расходы предприятия на использование ЭТП в секторе В2С составят 417,61 тыс. руб.

То есть в целом текущие расходы на развитие и поддержание электронных каналов продаж с помощью электронных торговых площадок составят для ООО «Стекло-Сервис»:

$$\Delta P_{\text{ЭТП}} = 188,52 + 417,61 = 606,13 \text{ тыс. руб.}$$

По оценкам специалистов, выход предприятия в сектор электронной торговли с использованием электронных торговых площадок позволяет увеличить продажи производимой продукции не менее, чем на 5-8 % [34].

Таблица 20 - Прогнозирование прироста прибыли от продаж ООО «Стекло-Сервис» за счет использования электронных торговых площадок

№ стр.	Наименование показателей	Значение
1	Выручка от продаж, тыс. руб.	440 690,0
2	Прогнозный прирост продаж, %	5,0
3	Прирост выручки от продаж, % (стр. 1 x стр. 2 / 100)	22 034,5
4	Сложившийся уровень рентабельности продаж, %	4,47
5	Прирост прибыли от продаж, тыс. руб. (стр. 4 x стр. 3 / 100)	984,9

В таблице 20 отображены расчеты прироста объема реализации и прибыли от реализации продукции ООО «Стекло-Сервис» с учетом минимального прогнозного роста продаж в 5 %.

Согласно произведенным расчетам в таблице 20, прирост прибыли от реализации ООО «Стекло-Сервис» может составить 984,9 тыс. руб.

В таблице 21 произведем расчет чистого эффекта для предприятия за счет реализации предлагаемого мероприятия.

Таблица 21 - Расчет эффекта от использования электронных торговых площадок для ООО «Стекло-Сервис»

№ стр.	Наименование показателей	Значение
1	Прирост прибыли от продаж, тыс. руб. (табл. 20)	984,9
2	Прирост текущих расходов на развитие ЭТП, тыс. руб. (табл. 18, 19)	606,1
3	Прирост текущих расходов на оплату аутсорсинга управления выкладкой информации на ЭТП, тыс. руб.	65,7
4	Прирост прибыли от продаж с учетом покрытия дополнительных расходов, тыс. руб. (стр. 1 - стр. 2 - стр. 3)	313,1
5	Прирост чистой прибыли (стр. 4 - стр. 4 x 0,20)	250,5

Как показывают произведенные расчеты, реализация предлагаемого мероприятия обеспечит для ООО «Стекло-Сервис» прирост прибыли от продаж на сумму 313,1 тыс. руб. и чистой прибыли на сумму 250,5 тыс. руб.

Рассчитаем рентабельность расходов на маркетинг:

$$R_{\text{расходов}} = 313,1 / 606,1 \times 100 = 51,7 \%$$

Развитие электронных каналов продаж за счет использования электронных торговых площадок обеспечит для предприятия рост конкурентных преимуществ за счет предложения покупателям расширенного спектра каналов приобретения товаров и продукции предприятия.

В таблице 22 представим сведения о совокупном экономическом эффекте от реализации предложенной системы мероприятий по развитию маркетинговой деятельности в ООО «Стекло-Сервис».

Таблица 22 - Совокупный эффект от реализации мероприятий по развитию маркетинговой деятельности в ООО «Стекло-Сервис»

Мероприятие	Разовые расходы	Прирост прибыли от продаж	Прирост чистой прибыли	Рентабельность расходов на маркетинг
Передача управления интернет-продвижением и коммуникациями на аутсорсинг	95,5	777,0	621,6	94,5
Развитие ЭТП, как инструмента повышения эффективности сбыта и стимулирования продаж	-	313,1	250,5	51,7
Итого	95,5	1 090,1	872,1	-

Совокупный экономический эффект для ООО «Стекло-Сервис», таким образом, согласно данным таблицы 22, составит от реализации всей системы предложенных мероприятия 1 090,1 тыс. руб. прироста прибыли от продаж предприятия. При этом прирост чистой прибыли обеспечит возможность укрепления финансовой устойчивости предприятия и увеличения источников финансирования более масштабных изменений в работе предприятия - проведения модернизации и развития товарной политики предприятия.

Таким образом, по результатам проведенного исследования и

разработки мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Стекло-Сервис» можно сделать следующие выводы:

- с учетом выявленных проблем в организации и реализации маркетинговой работы на предприятии для ООО «Стекло-Сервис» разработана стратегическая цель совершенствования управления маркетингом, которая может быть реализована путем достижения следующих тактических целей: расширение и углубление рыночной ниши, повышение эффективности организации управления маркетингом, развитие маркетинговых коммуникаций на предприятии;

- экономический эффект для ООО «Стекло-Сервис» от реализации разработанных мероприятий, направленных на передачу управления интернет-продвижением и коммуникациями на аутсорсинг и использование ЭТП, как инструмента повышения эффективности сбыта и стимулирования продаж, будет заключаться в: повышении эффективности и результативности маркетинговых интернет-коммуникаций при том, что будет нанята сторонняя компания-аутсорсер, способная обеспечить эффективное управление маркетингом и продвижением предприятия в интернете;

- совокупный экономический эффект для ООО «Стекло-Сервис», таким образом, согласно данным таблицы 3.9, составит от реализации всей системы предложенных мероприятия 1 090,1 тыс. руб. прироста прибыли от продаж предприятия.

## Заключение

Маркетинговую деятельность предприятия можно определить, как управляемый, многоаспектный и целесообразный процесс, реализация которого должна быть направлена на удовлетворение потребностей как потенциальных, так и реальных потребителей продукции, товаров, работ и услуг предприятия, содержание которого сводится не только к реализации функций маркетинга, но и к установлению конкретных маркетинговых, разрабатываемых в рамках общей стратегии развития предприятия, целей, разработке и реализации способов достижения поставленных целей с учетом доступных ресурсов предприятия.

В рамках анализа маркетинговой среды чаще всего используются такие методы, как: матричные методы стратегического анализа маркетинговой среды, а также методы маркетинговых исследований. Использование данных методов находит свое применение в различных направлениях анализа маркетинговой деятельности предприятия.

ООО «Стекло-Сервис» на рынке более 15 лет. Основным видом деятельности является: торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями. Вид производимой продукции организации ООО «Стекло - Сервис»: автомобильная светотехника под собственным брендом «Формула Света». К ней относятся такие товары, как: фонари, фары, автомобильные стекла и прочие световые приборы для автомобилей, как грузовых, так и легковых, отечественного производства.

В ООО «Стекло-Сервис» реализована линейно-функциональная структура управления предприятия, в рамках которой директору подчинены руководители функциональных направлений работы предприятия, в ведении которых в свою очередь находятся отдельные службы и специалисты, реализующие заданные функции и задачи в рамках функциональных направлений и бизнес-процессов.

Анализ экономического развития ООО «Стекло-Сервис» показывает, что предприятие ежегодно увеличивало оборот и наращивало уровень

рентабельности работы, повышалась производительность труда, увеличивалась фондоотдача и росла оборачиваемость активов предприятия.

Состояние макросреды ООО «Стекло-Сервис» характеризуется наличием преимущественно благоприятных факторов для развития бизнеса, однако, для конкурентной среды характерно наличие высокой степени давления на уровень конкуренции (особенно - со стороны конкурентов центрального ринга и потребителей) в отрасли.

Вопросы планирования маркетинговой работы в организации решаются специалистом, для которого осуществление маркетинговой деятельности не свойственно, что существенно снижает эффективность реализуемой маркетинговой работы на предприятии и подтверждается отрицательной динамикой показателей эффективности планирования и затратноотдачи по маркетинговым расходам.

При общем уровне реализации функций маркетинга на предприятии, едва превышающем 50,0 %, текущий уровень реализации обязательных элементов планирования маркетинга на предприятии составляет всего 50,0%, а уровень реализации полного комплекса элементов планирования маркетинга составляет только 28,1 %.

Коммуникационная политика в ООО «Стекло-Сервис» реализуется на крайне слабом уровне, что в условиях конкурентной среды является для предприятия ощутимой угрозой и предпосылкой для ослабления конкурентной позиции предприятия.

Для ООО «Стекло-Сервис» вследствие реализации неэффективной модели маркетинговой работы выявлена необходимость ее пересмотра, в том числе за счет диверсификации направлений маркетинговых усилий и использования современных маркетинговых инструментов, а не только рекламы.

С учетом выявленных проблем в организации и реализации маркетинговой работы на предприятии для ООО «Стекло-Сервис» разработана стратегическая цель совершенствования управления



маркетингом, которая может быть реализована путем достижения следующих тактических целей: расширение и углубление рыночной ниши, повышение эффективности организации управления маркетингом, развитие маркетинговых коммуникаций на предприятии.

Экономический эффект для ООО «Стекло-Сервис» от реализации разработанных мероприятий, направленных на передачу управления интернет-продвижением и коммуникациями на аутсорсинг и использование ЭТП, как инструмента повышения эффективности сбыта и стимулирования продаж, будет заключаться в: повышении эффективности и результативности маркетинговых интернет-коммуникаций при том, что будет нанята сторонняя компания-аутсорсер, способная обеспечить эффективное управление маркетингом и продвижением предприятия в интернете.

Совокупный экономический эффект для ООО «Стекло-Сервис», таким образом, согласно данным таблицы 22, составит от реализации всей системы предложенных мероприятия 1 090,1 тыс. руб. прироста прибыли от продаж предприятия.

## Список используемой литературы и источников

1. Агеева Н. А. Экономический анализ маркетинговой деятельности предприятия: учеб. пособие / Н. А. Агеева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. 63 с.
2. Арефьева Т. С. Открытые образовательные ресурсы: международный опыт и ситуация в России // Экономика, статистика и информатика: Вестник УМО. 2014. № 2. С. 3-6.
3. Багиев Г. Л. Маркетинг: Учебник для ВУЗов / Под общ. ред. Г.Л. Багиева. - 3-е изд., перераб. и доп. - СПб.: Питер, 2015. 736 с.
4. Барден Ф. Взлом маркетинга. Наука о том, почему мы покупаем / Ф. Барден. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 267 с.
5. Болела Е. А. Методические подходы к оценке эффективности маркетинговой деятельности // Актуальные научные исследования в современном мире. 2017. № 11. С. 41-45.
6. Войтоловский Н. В. Комплексный экономический анализ коммерческих организаций / Н. В. Войтоловский. - СПб.: СПбГУЭФ, 2016. 578 с.
7. Голубков Е.П. SWOT-анализ: существующие методики и пути их совершенствования // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 1. С. 9-11.
8. Голубков Е.П. SWOT-анализ: существующие методики и пути их совершенствования // Маркетинг в России и за рубежом. 2013. № 2. С. 11-13.
9. Григорьев А. Н. Понятие и виды маркетинговой деятельности // Интернаука. 2019. № 40. С. 66-67.
10. Гужина Г. Построение маркетингового управления // Промышленный маркетинг. 2014. № 2. С. 13-17.
11. Данько Т. П. Управление маркетингом: учебник и практикум для вузов / Т. П. Данько. - 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2020. 521 с.

12. Дивина Т. В. Маркетинг в машиностроении: учеб. пособие для вузов / Т. В. Дивина, Л. М. Демина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2020. 194 с.
13. Джобер Д. Принципы и практика маркетинга: учеб. пособие / Д. Джобер. - пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2013. 688 с.
14. Егорова С. Е. Направления развития управленческого учета в России // Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита: Материалы Международной научно-практической конференции / Под научной редакцией Е. М. Сорокиной. 2016. С. 232-239.
15. Ена М. А. Роль маркетинга в деятельности организации [Электронный ресурс] URL: <http://novainfo.ra/article/6361> (дата обращения: 20.04.2020).
16. Завгородняя А. В. Маркетинговое планирование: учеб. пособие для вузов / А. В. Завгородняя, Д. О. Ямпольская. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2020. 340 с.
17. Ковальков Ю. А. Эффективные технологии маркетинга / Ю.А. Ковальков. - М.: Феникс, 2013. 250 с.
18. Коньков А. Диагностика сильных и слабых сторон компании // Промышленный маркетинг. 2013. № 5. С. 28-31.
19. Короткова Т. Л. Управление маркетингом: учебник и практикум для вузов / Т. Л. Короткова. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2020. 242 с.
20. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, А. Гари. - 5-е европ. изд. - М.: Вильямс, 2015. 752 с.
21. Кузнецова Л. В. Основы маркетинга: учеб. пособие / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. 139 с.

22. Лужнова Н. Методы маркетингового анализа: правила применения. Метод первый: модель Портера // Промышленный маркетинг. 2014. № 3. С. 22-25.
23. Маркетинг: учебник / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. - М.: Инфра-М, 2013. 335 с.
24. Маркетинг-менеджмент: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. В. Липсиц [и др.]; под редакцией И. В. Липсица, О.К. Ойнер. - М.: Издательство Юрайт, 2019. 379 с.
25. Миркаримов Б. Г. Маркетинговая деятельность и ее управление // Столица науки. 2019. № 6. С. 199-206.
26. Морозов Ю. В. Основы маркетинга: учеб. пособие / Ю.В. Морозов. - М.: Дашков и К, 2016. 148 с.
27. Ойнер О. К. Управление результативностью маркетинга: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / О. К. Ойнер. - М.: Издательство Юрайт, 2019. 350 с.
28. Официальный сайт ООО «Стекло-Сервис» [Электронный ресурс] URL: <http://www.steklo-service.com/> (дата обращения: 20.04.2020).
29. Полиенко М. Маркетинговая деятельность / М. Полиенко [Электронный ресурс] URL: [http:// marketopedia.ra/64-marketingovaya-deyatelnost.html](http://marketopedia.ra/64-marketingovaya-deyatelnost.html) (дата обращения: 20.04.2020).
30. Реброва Н. П. Основы маркетинга. учебник / Н.П. Реброва. - Люберцы: Юрайт, 2016. 277 с.
31. Соболева О. А. Маркетинговая деятельность: цель, виды подходы к определению понятия // Вестник Псковского государственного университета. 2017. № 5. С. 48-54.
32. Солдатова А. В. Управление маркетинговой деятельностью предприятия с использованием методов экономического анализа: Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук, 201508.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика,

организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: маркетинг)», 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика», 2015. 87 с.

33. Шаталова Т.Н. Комплекс маркетинга: сравнительная характеристика концепций «4р» и «4с» [Электронный ресурс] // CyberLeninka. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleks-marketinga-sravnitelnaya-harakteristika-kontseptsiy-4r-i-4s> (дата обращения: 20.04.2020).

34. Юнитер - консалтинговая компания [Электронный ресурс] URL: <https://www.uniter.by/?scroll=contacts> (дата обращения: 20.04.2020).

35. Ямпольская Д. О. Маркетинговый анализ: технология и методы проведения: учебник и практикум для вузов / Д. О. Ямпольская, А.И. Пилипенко. - М.: Издательство Юрайт, 2020. 268 с.

36. Kaplan R.S. The Balanced Scorecard - measures that drive performance // Harvard Business Review, January-February, 1993. Pp. 71-79.

## Приложение А

### Бухгалтерский баланс предприятия

**Бухгалтерский баланс**  
на 31 декабря 20 19 г.

Организация: ООО "Стекло-Сервис" \_\_\_\_\_  
Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_  
Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_  
Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_

Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_  
Форма по ОКУД \_\_\_\_\_  
по ОКПО \_\_\_\_\_  
ИНН \_\_\_\_\_  
по ОКВЭД \_\_\_\_\_  
по ОКФС/ОКФС \_\_\_\_\_  
по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Коды	
	0710001
	7719539002
	384 (385)

Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.) \_\_\_\_\_  
Местонахождение (адрес) \_\_\_\_\_  
243140, Брянская область, г. Клинцы, ул. Ногина, д. 55

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На _____ 20 19 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 18 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 17 г. <sup>5</sup>
	<b>АКТИВ</b>			
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Нематериальные активы	47	47	47
	Результаты исследований и разработок			
	Нематериальные поисковые активы			
	Материальные поисковые активы			
	Основные средства	75255	85728	100445
	Доходные вложения в материальные ценности			
	Финансовые вложения			
	Отложенные налоговые активы			
	Прочие внеоборотные активы			
	<b>Итого по разделу I</b>	<b>75302</b>	<b>85775</b>	<b>100492</b>
	<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>			
	Запасы	412101	322410	285817
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	851	779	75
	Дебиторская задолженность	108573	83194	82668
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	37382	21772	0
	Денежные средства и денежные эквиваленты	5026	316	329
	Прочие оборотные активы			
	<b>Итого по разделу II</b>	<b>563933</b>	<b>428471</b>	<b>368889</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>639235</b>	<b>514246</b>	<b>469381</b>

Продолжение Приложения А

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	На _____ 20 19 г. <sup>3</sup>	На 31 декабря 20 18 г. <sup>4</sup>	На 31 декабря 20 17 г. <sup>5</sup>
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>			
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	( ) <sup>7</sup>	( )	( )
	Переоценка внеоборотных активов			
	Добавочный капитал (без переоценки)			
	Резервный капитал			
	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	23446	13405	10677
	<b>Итого по разделу III</b>	<b>23456</b>	<b>13415</b>	<b>10687</b>
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу IV</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства	54328	48568	40868
	Кредиторская задолженность	559816	451366	417125
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства	1635	897	701
	Прочие обязательства			
	<b>Итого по разделу V</b>	<b>615779</b>	<b>500831</b>	<b>458694</b>
	<b>БАЛАНС</b>	<b>639235</b>	<b>514246</b>	<b>469381</b>

Руководите \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_ (подпись) \_\_\_\_\_ (расшифровка подписи)  
 " \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Приложение Б

### Отчет о финансовых результатах предприятия

#### Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 20 18 г.

	Дата (число, месяц, год)	Коды
Организ: ООО "Стекло-Сервис"	Форма по ОКУД	0710002
Идентификационный номер налогоплательщика	по ОКПО	
Вид экономической деятельности	ИНН	7719539002
Организационно-правовая форма/форма собственности	по ОКВЭД	
Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	по ОКПФ/ОКФС по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За 20 18 г. <sup>3</sup>	За 20 17 г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	263123	235077
	Себестоимость продаж	( 220373 )	( 203007 )
	Валовая прибыль (убыток)	42750	32070
	Коммерческие расходы	( 3189 )	( 2052 )
	Управленческие расходы	( 25802 )	( 19154 )
	Прибыль (убыток) от продаж	13759	10864
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	1122	241
	Проценты к уплате	( 7700 )	( 7053 )
	Прочие доходы	1231	3368
	Прочие расходы	( 4767 )	( 4932 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	3645	2488
	Текущий налог на прибыль	( 917 )	( 546 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	2728	1942



## Продолжение Приложения Б

### Отчет о финансовых результатах за январь-декабрь 20 19 г.

Организация: <u>ООО "Стекло-Сервис"</u> Идентификационный номер налогоплательщика _____ Вид экономической деятельности _____ Организационно-правовая форма/форма собственности _____ Единица измерения: тыс. руб. (млн. руб.)	Форма по ОКУД _____ Дата (число, месяц, год) _____ по ОКПО _____ ИНН _____ по ОКВЭД _____ по ОКОПФ/ОКФС _____ по ОКЕИ _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">Коды</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">0710002</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">7719539002</td></tr> <tr><td colspan="2" style="text-align: center;">384 (385)</td></tr> </table>	Коды		0710002		7719539002		384 (385)	
Коды										
0710002										
7719539002										
384 (385)										

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя <sup>2</sup>	За <u>20 19</u> г. <sup>3</sup>	За <u>20 18</u> г. <sup>4</sup>
	Выручка <sup>5</sup>	440690	263123
	Себестоимость продаж	( 381361 )	( 220373 )
	Валовая прибыль (убыток)	59329	42750
	Коммерческие расходы	( 4912 )	( 3189 )
	Управленческие расходы	( 34697 )	( 25802 )
	Прибыль (убыток) от продаж	19720	13759
	Доходы от участия в других организациях		
	Проценты к получению	2427	1122
	Проценты к уплате	( 5759 )	( 7700 )
	Прочие доходы	1681	1231
	Прочие расходы	( 5449 )	( 4767 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	12620	3645
	Текущий налог на прибыль	( 2579 )	( 917 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)		
	Изменение отложенных налоговых обязательств		
	Изменение отложенных налоговых активов		
	Прочее		
	Чистая прибыль (убыток)	10041	2728