

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

Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Менеджмент организации»

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»

(направленность (профиль))

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование управления маркетинговой  
деятельностью предприятия (на примере ООО «Спец-Автопласт»)»

Студент

А.Г. Мамедов

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

Руководитель

к.э.н., доцент Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой канд.экон. наук С.Е. Васильева

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

\_\_\_\_\_ (личная подпись)

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2017 г.

Тольятти 2017

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

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ  
Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ**  
**на выполнение бакалаврской работы**

Студент Мамедов Александр Геннадьевич

1. Тема «Совершенствование управления маркетинговой деятельностью предприятия (на примере ООО «Спец-Автопласт»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы « 21 » мая 2017 года.

3. Исходные данные к бакалаврской работе.

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников и периодических изданий по маркетингу, менеджменту, научных статей, стандартов, документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Спец-Автопласт»

1. Содержание бакалаврской работы:

Введение

1. Теоретические основы управления маркетинговой деятельностью предприятий

1.1. Сущность и значение маркетинговой деятельности предприятия

1.2. Специфика управления маркетинговой деятельностью предприятия

2. Анализ управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «Спец-Автопласт»

2.2. Анализ управления маркетинговой деятельностью предприятия

3. Разработка мероприятий по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт»

3.1. Мероприятия по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью предприятия

3.2. Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложение А

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

1. Титульный лист;

2. Актуальность, цель и задачи исследования;

3. Основные экономические показатели деятельности организации;

4. Табличные данные по результатам анализа эффективности деятельности предприятия;

5. Графические данные по результатам анализа эффективности деятельности предприятия;

6. Предложения по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью предприятия;

7. Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам -

7. Дата выдачи задания 30 марта 2017 года.

Руководитель выпускной  
квалификационной работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Т.В. Полякова

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.Г. Мамедов

\_\_\_\_\_  
(И.О. Фамилия)

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики управления

Кафедра «Менеджмент организации»

УТВЕРЖДАЮ

Зав.кафедрой «Менеджмент организации»

С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

### выполнения бакалаврской работы

Студента Мамедова Александра Геннадьевича

по теме «Совершенствование управления маркетинговой деятельностью предприятия (на примере ООО «Спец-Автопласт»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Согласование темы бакалаврской работы с научным руководителем, получение задания	13.03.2017 – 19.03.2017	13.03.2017 – 19.03.2017	выполнено	
Изучение и подбор необходимой литературы	20.03.2017 - 26.03.2017	20.03.2017 - 26.03.2017	выполнено	
Глава 1 бакалаврской работы	27.03.2017 – 16.04.2017	27.03.2017 – 16.04.2017	выполнено	
Глава 2 бакалаврской работы	17.04.2017 - 30.04.2017	17.04.2017 - 30.04.2017	выполнено	
Глава 3 бакалаврской работы	01.05.2017 – 14.05.2017	01.05.2017 – 14.05.2017	выполнено	
Подготовка, оформление и сдача научному руководителю бакалаврской работы	15.05.2017 – 21.05.2017	15.05.2017 – 21.05.2017	выполнено	
Доклад, иллюстративный материал	22.05.2017 – 24.05.2017	22.05.2017 – 24.05.2017	выполнено	
Отзыв на бакалаврскую работу	25.05.2017 – 28.05.2017	25.05.2017 – 28.05.2017	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_  
(подпись)

Т.В. Полякова

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_  
(подпись)

А.Г. Мамедов

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент А.Г. Мамедов.

Тема работы: «Совершенствование управления маркетинговой деятельностью предприятия (на примере ООО «Спец-Автопласт»)».

Научный руководитель: к.э.н., доцент Т.В. Полякова.

Цель исследования – разработка мероприятий по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт».

Объект исследования - ООО «Спец-Автопласт», основным видом деятельности которого является оказание услуг в сфере производства и оптовой продажи окрашенных кузовных автомобильных запасных частей, предмет – управление маркетинговой деятельностью предприятия.

Методы исследования: методы сравнительного анализа, синтеза, статистические методы обработки данных, прогнозирование.

Границы исследования - 2014-2016 г.г.

Краткие выводы по работе. Высокая динамика развития рыночных отношений, характеризующихся ужесточением конкуренции, обуславливает значимость вопроса совершенствования управления маркетинговой деятельностью организаций с целью обеспечения их устойчивого развития в долгосрочном периоде, что обосновывает актуальность темы данной бакалаврской работы.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами ООО «Спец-Автопласт» в практической деятельности.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 50 источников, приложения. Общий объем работы – 58 страниц машинописного текста.

## Содержание

Введение .....	7
1 Теоретические основы управления маркетинговой деятельностью предприятий .....	9
1.1 Сущность и значение маркетинговой деятельности предприятия .....	9
1.2 Специфика управления маркетинговой деятельностью предприятия .....	18
2 Анализ управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт»	26
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Спец-Автопласт»	26
2.2 Анализ управления маркетинговой деятельностью предприятия .....	36
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт» .....	44
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью предприятия .....	44
3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий .....	48
Заключение .....	52
Библиографический список .....	54
Приложение А .....	58

## Введение

Управление маркетинговой деятельностью представляет собой одно из важнейших направлений деятельности предприятий в условиях рыночной экономики. Особое значение вопроса организации эффективного управления маркетингом обосновано возрастанием ограничений ресурсной базы, глобализацией экономики, как следствие - усилением конкуренции.

Следует отметить, что для обеспечения эффективности деятельности на сегодняшний день современным компаниям необходимо осуществлять разработку и реализацию мер по совершенствованию управления маркетинговой деятельности, что, как правило, может быть достигнуто за счет организации рационального использования имеющихся ресурсов, повышения уровня результативности функционирования предприятий, улучшения качественных характеристик выпускаемых товаров.

Изложенное выше обусловило целесообразность детального исследования основ маркетинговой деятельности предприятий и особенностей организации эффективного процесса управления ею.

Проблемам изучения и определения сущности и значения маркетинговой деятельности предприятий посвящены работы М.П. Афанасьева, В.Д. Секерина, И.И. Пичурина и т. д. Теоретические аспекты управления маркетингом и специфические особенности данного процесса отражены в трудах А.В. Короткова, И.М. Синяевой и др.

Целью бакалаврской работы является разработка мероприятий по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт», что может быть обеспечено за счет решения следующих задач:

- проанализировать теоретические основы управления маркетинговой деятельностью предприятий;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Спец-Автопласт»;

– проанализировать организацию управления маркетинговой деятельностью компании;

– предложить рекомендации по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью предприятия.

В качестве объекта исследования в рамках бакалаврской работы выбрано предприятие ООО «Спец-Автопласт», основным видом деятельности которого является оказание услуг в сфере производства и оптовой продажи окрашенных кузовных автомобильных запасных частей, предметом исследования – управление маркетинговой деятельностью предприятия.

Теоретико-методологическая база исследования представлена трудами российских и зарубежных ученых, посвященными теоретическим аспектам управления маркетинговой деятельностью, а также материалами периодических изданий по данному вопросу, информационная основа включает отчетные документы ООО «Спец-Автопласт».

В процессе исследования применены методические подходы сравнительного анализа, синтеза, прогнозирования, статистические способы обработки данных.

Структура и объем работы. Бакалаврская работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка, приложения.

# 1 Теоретические основы управления маркетинговой деятельностью предприятий

## 1.1 Сущность и значение маркетинговой деятельности предприятия

На сегодняшний день основное условие устойчивого развития предприятий заключается в их активной деятельности на рынке, в связи с чем возникает обоснованная необходимость знания специфики запросов потребителя, высокой степени гибкости современных компаний при изменении потребностей заказчиков, подробного изучения возможностей и эффективности методических подходов к реализации продукции, проведения работ, обеспечивающих формирование ключевых характеристик спроса населения, улучшения имиджа организации, что, как правило, тесно связано с понятием маркетинга.

Данный термин впервые был употреблен в экономической литературе США в конце XIX – начале XX века. Эволюция значения исследуемого понятия представлена на рисунке 1.1 [45].



Рисунок 1.1 – Эволюция подходов к определению маркетинга

На данном этапе развития экономической науки существует множество вариантов трактовки термина «маркетинг», основные из которых представлены на рисунке 1.2 [40].

Американская ассоциация маркетинга	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Процесс планирования и реализации концепции ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг с целью обеспечения обмена, удовлетворяющего потребности индивидуумов и организаций</li> </ul>
Ф. Котлер	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Вид деятельности, направленный на удовлетворение потребностей человека посредством обмен</li> </ul>
Дж. Эванс и Б. Берман	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Предвидение, управление и удовлетворение спроса на товары и услуги организаций, людей, территорий посредством обмена</li> </ul>
Т. Левитт	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Деятельность, направленную на получение фирмой информации о потребностях покупателей, с тем чтобы фирма могла разработать и предложить ему необходимые товары и услуги</li> </ul>

Рисунок 1.2 – Основные трактовки термина «маркетинг»

Таким образом, обобщая приведенные подходы, под маркетингом следует понимать систему управления и координации процессов разработки, производства и сбыта продукции (услуг), базирующуюся на интегрированном учете рыночных процессов, ориентированную на удовлетворение индивидуальных и производственных потребностей и обеспечивающую достижение целей деятельности компании. Следует отметить, что маркетинг целесообразно оценивать с точки зрения, как минимум, четырех аспектов, в частности, в качестве:

- современной бизнес-идеологии;
- систематизированных маркетинговых исследований;
- практической управленческой деятельности в сфере маркетинга;
- комплекса мер, обеспечивающих продвижение продукции на рынок и формированию спроса на нее [32].

Ключевое направление, которое устанавливается предприятием в процессе осуществления маркетинговой деятельности, представляет собой избираемую концепцию маркетинга – ориентир на рыночный спрос, основанный на согласованных маркетинговых действиях, основной целью которого является обеспечение удовлетворенности потребителей. В зависимости от уровня развития производства и величины спроса на предлагаемые товары концептуальные подходы маркетинга динамично развивались (см. табл. 1.1) [26].

Таблица 1.1 – Эволюция концепций маркетинга

№ п/п	Наименование концепции	Суть концепции	Преимущества	Недостатки
1	Концепция совершенствования производства (1860-1920 г.г.)	Совершенствование технологии и организации производства, увеличение продаж	Снижение продолжительности производственного цикла, увеличение объема выпуска	Недостаточное внимание развитию маркетинговых коммуникаций
2	Концепция совершенствования товара (1920-1930 г.г.)	Улучшение потребительских характеристик товаров	Модернизация существующих моделей товаров, разработка новых продуктов	Отсутствие анализа микро- и макросреды, как следствие – снижение объемов продаж
3	Концепция интенсификации коммерческих усилий (1930-1950 г.г.)	Повышение показателей сбыта посредством применения инструментов маркетинга с целью продвижения и интенсификации продажи товаров	Оптимизация процессов организации и контроля маркетинговой деятельности	Частые случаи отказа от повторных покупок вследствие удовлетворенности от единичного приобретения
4	Концепция маркетинга (1960-1980 г.г.)	Ориентация на потребности и запросы потребителей (комплекс маркетинг-микс)	Обеспечение долгосрочной лояльности потребителей к продукции (услугам) предприятия	Высокая трудоемкость и капиталоемкость; учет потребностей исключительно целевых групп
5	Концепция социально-этического маркетинга (1980-1995 г.г.)	Необходимость обеспечения баланса трех составляющих: прибыль компании, покупательские предпочтения, общественные интересы	Удовлетворение потребностей рынка с учетом политики ресурсосбережения	Высокая трудоемкость и капиталоемкость

Продолжение таблицы 1.1

6	Маркетинг взаимодействия (1995 г. – настоящее время)	Объект управления маркетингом – коммуникации с потребителем и другими субъектами рынка	Стандартизация и унификация продукции (услуг)	Высокая продолжительность обеспечения условий для развития концепции (необходимость наличия долгосрочных партнерских отношений с другими участниками рыночных отношений)
---	--	--	---	--

Перечисленные выше концепции маркетинга характеризуют отдельные периоды развития общества, отличающиеся определенными социальными, экономическими и политическими условиями, при этом доминирующей тенденцией происходящих изменений общественного устройства является перевод акцента с производственного процесса и продукции на сбытовую деятельность и решение соответствующих вопросов.

Изложенное выше позволяет утверждать, что сущность маркетинговой деятельности заключается в установлении величины реального рыночного спроса, воздействиях на потребителя с целью мотивации его к приобретению продукции (услуги), разработке реальных программ сбыта в конкретном рыночном сегменте. Иными словами, маркетинг возможно рассматривать как рыночную концепцию управления и сбыта, на основании чего проведем классификацию его основных функций, отражающих сущность маркетинговой деятельности предприятия в целом (см. рис. 1.3) [9].

Рассмотрим более подробно каждую из них.

1. Аналитическая функция (результаты эффективного выполнения данной функции представляют собой основу для реализации последующих этапов маркетинговой деятельности; предполагает получение информации о текущем состоянии рынка и перспективах его развития, включая процедуры анализа рынка, изучения потребителей, анализа структуры рынка, анализа

номенклатуры и ассортимента продукции (услуг), анализа внутренней среды предприятия).



Рисунок 1.3 – Основные функции маркетинга

2. Производственная функция (комплекс методов для реализации эффективной товарной политики, включающий организацию выпуска новых продуктов (услуг), разработку и внедрение новейших технологий производства, организацию материально-технического обеспечения производственного процесса, процедуры управления качеством и конкурентоспособностью продукции (услуг).

3. Сбытовая функция (направлена на осуществление комплекса мер по обеспечению физического распределения товаров по каналам сбыта, активному воздействию на ценовую политику, рекламную деятельность, процесс сервисного обслуживания; включает организацию системы

товародвижения, сервисного обслуживания, формирования спроса и стимулирования сбыта, реализацию товарной и сбытовой политики).

4. Функция управления и контроля (совокупность мер по планированию маркетинговой деятельности предприятия, организации осуществления обозначенных этапов, реализации аналитической работы руководства по оценке эффективности разработанных мероприятий и внесения необходимых корректив; включает задачи стратегического и оперативного управления предприятием, организацию информационного обеспечения управления маркетингом, риск-менеджмент, формирование системы коммуникаций, организацию контроля маркетинга) [6].

Содержание основных функций, выполняемых маркетингом на предприятии, позволяет утверждать, что реализация данного вида деятельности представляет собой неотъемлемое условие достижения требуемого уровня эффективности и устойчивости функционирования компаний в целом.

Данный факт подтверждается так же значимостью процесса разработки маркетинговой стратегии предприятия, представляющей собой подробное описание способа использования предприятием имеющихся ресурсов (при условии их ограниченности) с целью достижения запланированных показателей деятельности на долгосрочный период. К особенностям формирования маркетинговой стратегии предприятия возможно отнести следующие:

- завершающим этапом процесса выработки стратегических установок является обозначение общих направлений деятельности, обеспечивающих планируемое повышение эффективности функционирования предприятия;

- высокая степень неопределенности в связи с отсутствием возможности получения полной и достоверной информации о тенденциях развития рынка на длительный период;

– целесообразность обеспечения высокой гибкости процесса разработки маркетинговой стратегии с учетом высокой динамики рыночных условий функционирования предприятия и необходимости оперативной адаптации к их изменению;

– сложность определения количественных характеристик целевых показателей разрабатываемой стратегии.

Этапы разработки маркетинговой стратегии компании представлены на рисунке 1.4 [10].

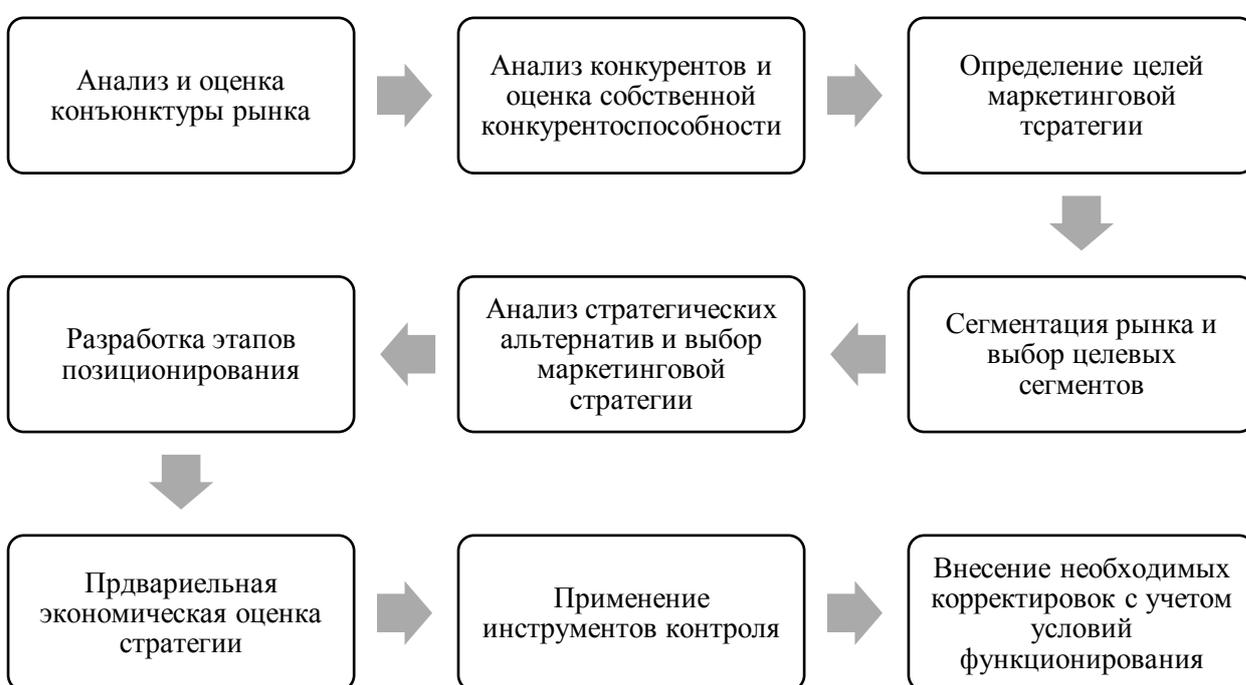


Рисунок 1.4 – Этапы разработки маркетинговой стратегии предприятия

Проанализируем имеющиеся маркетинговые стратегии, предварительно распределив их по группам в зависимости от целевых установок [14].

1. Базовые стратегии развития:

– стратегия лидерства посредством экономии издержек, основанная на тщательном контроле постоянных расходов, инвестициях в

производственный процесс, тщательном проектировании новой продукции, сниженных сбытовых и рекламных издержках;

- стратегия дифференциации, цель которой заключается в обеспечении наличия у продукции специфичных характеристик, отличающих ее от товаров конкурентов (бренд, технологические особенности производства, послепродажное обслуживание и т.д.);

- стратегия специализации, базирующаяся на потребностях конкретного сегмента рынка.

2. Стратегии роста (стратегии диверсификации), направленные на расширение потенциального рынка компании посредством производства новой продукции и выхода в новые сегменты (на новые рынки).

3. Стратегии интеграции (эффективны в условиях возможности повышения рентабельности при контроле различных стратегически важных этапов жизненного цикла продукции):

- стратегия интеграции «назад» (стабилизация и защита стратегически важного источника снабжения за счет объединения с предприятиями, являющимися основными поставщиками материальных ресурсов);

- стратегия интеграции «вперед» (стремление к контролю последующих звеньев логистической цепи, снабжаемых предприятием) [5];

- стратегия горизонтальной интеграции (реализация мероприятий по поглощению или обеспечению контроля конкретных конкурентов с целью их нейтрализации, достижения эффекта масштаба деятельности, получения возможности доступа к целевым каналам сбыта или сегментам рынка) [15].

4. Стратегии конкуренции:

- стратегия лидера (ориентирована на увеличение спроса на начальных этапах жизненного цикла продукции);

– стратегия претендента на лидерство (основана на реализации комплекса мероприятий по получению определенной рыночной доли (сегмента));

– стратегия последователя (осуществление деятельности на отдельных сегментах, характеризующихся меньшими рисками появления сильных конкурентов).

5. Стратегии охвата базового рынка (в зависимости от критерия специализации компании включает стратегию концентрации (фокуса), функционального специалиста, специализации по клиенту, селективной специализации, полного охвата).

6. Матрица «Бостон консалтинг групп» (обеспечивает возможность классификации каждой ассортиментной группы согласно ее доле на рынке относительно основных конкурентов и тенденций годового изменения отрасли) [20].

7. Стратегия воздействия на прибыль (основана на сборе определенной информации с целью установления взаимосвязи различных экономических параметров и двух характеристик функционирования организации: дохода от инвестиций и движения наличных средств).

8. Общая стратегическая модель Портера (анализ двух основных концепций планирования маркетинга и альтернативы, характерной для каждой из них: определение целевого рынка (отрасль в целом или отдельный сегмент) и выявление стратегического преимущества (стоимость или степень уникальности).

Иными словам, представленное многообразие маркетинговых стратегий позволяет сделать вывод об особой значимости маркетинга как одной из функций управления предприятием. Таким образом, эффективно реализуемые маркетинговые мероприятия имеют значение одного из важнейших направлений деятельности современных организаций, обеспечивая эффективность их функционирования и устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

## 1.2 Специфика управления маркетинговой деятельностью предприятия

Одним из значимых факторов, обеспечивающих стабильность развития предприятия, является эффективная организация управления его маркетинговой деятельностью.

Управление маркетингом представляет собой совокупность мероприятий по планированию, организации, контролю и анализу эффективности маркетинговой деятельности компании. Иными словами, управление маркетинговой деятельностью – это комплекс мер, основное направление которого заключается в эффективной реализации рыночной стратегии предприятия для достижения его основной цели (обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе при получении оптимального дохода и результативности основной деятельности). Необходимо отметить, что управление маркетингом, как правило, осуществляется на двух уровнях – стратегическом и тактическом (см. рис. 1.5) [21].



Рисунок 1.5 – Уровни управления маркетинговой деятельностью

Таким образом, комплекс задач управления маркетингом предприятия включает следующие аспекты (см. рис. 1.6) [29].

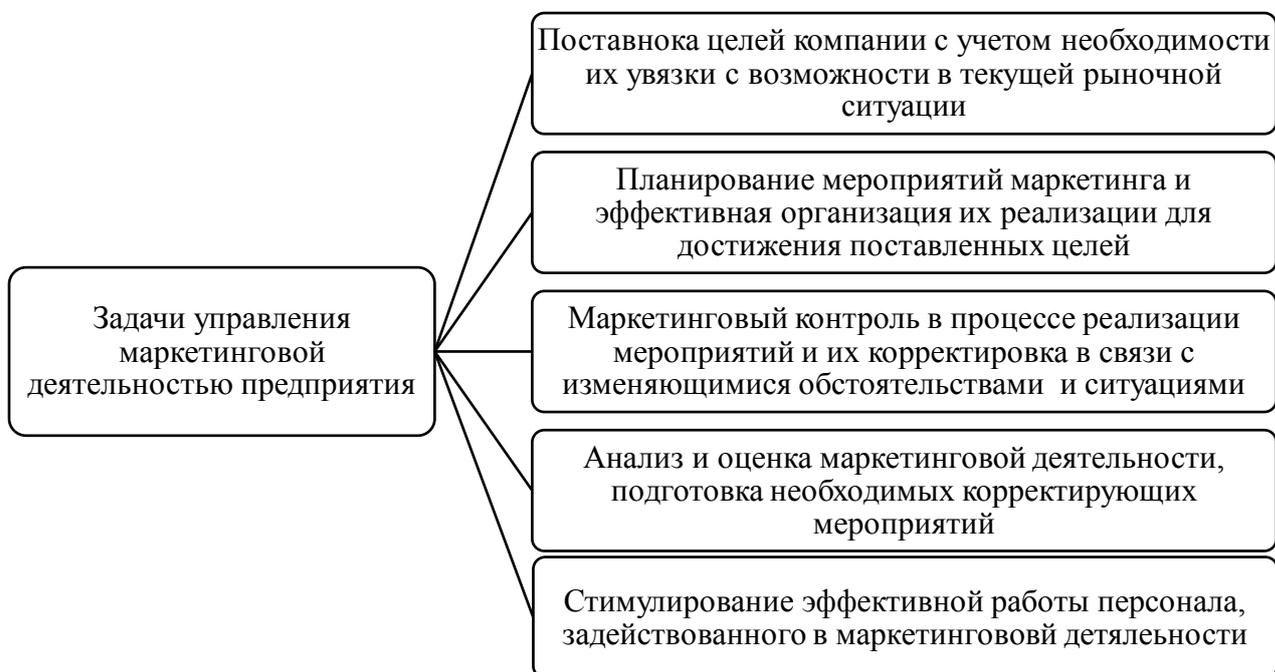


Рисунок 1.6 – Задачи управления маркетинговой деятельностью предприятия

Управление маркетингом предприятия, как правило, осуществляется в двух направлениях:

1. Организация маркетинга на предприятии – обеспечение функционирования отдельного подразделения с закреплением за ним выполнения определенных функциональных задач в области маркетинга, направленное на рыночную переориентацию в деятельности, осуществление перехода от традиционных приоритетов к ориентации на требования рынка.

2. Разработка и осуществление программы маркетинга, которая может представлена

– в узком смысле: подготовка документа, определяющего конкретные маркетинговые мероприятия организации на рынке;

– в широком смысле: реализация непрерывного процесса анализа, планирования и контроля, направленного на обеспечение соответствия возможностей предприятия требованиям рынка [34].

Как правило, выпуск отдельного вида продукции подразумевает разработку конкретизированной программы маркетинга, в которой детализировано каждое мероприятие общего комплекса производственно-хозяйственных и организационно-управленческих мер, требуемых для обеспечения конкурентоспособности продукта на рынке.

Разработка программы маркетинга осуществляется как для уже выпускаемых предприятием товаров, так и для новых продуктов, запуск производства которых находится на стадии планирования в краткосрочной или долгосрочной перспективе.

В соответствии с содержанием программы маркетинга реализуется постоянный поиск возможных вариантов расширения целевых рынков, новых потребителей и видов продукции, областей применения традиционного для предприятия продукта.

К числу важнейших элементов программы маркетинга относят:

- определение целевого рынка;
- подход к дифференциации продукции;
- расчет общих финансовых затрат на запланированные мероприятия;
- определение издержек производства на сбыт товаров;
- установление уровня цен, прибыли, отчислений от прибыли;
- оценка эффективности (рентабельности) производства и сбыта продукции [37].

Реализация перечисленных процедур, осуществляется. Как правило, в процессе реализации следующих этапов, характеризующих процесс управления маркетинга:

1. Анализ рыночных возможностей предполагает:

- оценку возможности с точки зрения ее соответствия целям и ресурсной базе предприятия;

- анализ текущего и планируемого уровня спроса, отражающий целесообразность имеющихся возможностей рынка.

Как правило, анализ рыночных возможностей включает в себя процесс выявления новых рынков и процедуру оценки маркетинговых возможностей.

По мнению Ф. Котлера [31], одним из эффективных методов определения новых рынков является использование сетки развития товара и рынка, включающей следующие элементы:

- более глубокое внедрение на рынок (увеличение объема продаж отдельного продукта, без смены товара и группы потребителей, для которых он предназначен);

- расширение границ рынка (выявление новых рынков сбыта для уже реализуемого продукта);

- разработка товара (предложение имеющейся группе потребителей новых товаров или различных модификаций уже реализуемого продукта с новым комплексом потребительских свойств);

- диверсификация (выпуск нового продукта, предназначенного для удовлетворения потребностей нового сегмента рынка).

При этом следует учесть, что основной задачей оценки маркетинговых возможностей определение наиболее оптимального для предприятия варианта сбыта выпускаемого товара.

## 2. Отбор целевых рынков, включающие следующие этапы:

- определение и прогнозирование спроса (выявление реализуемых товаров на рынке и оценка объема продаж каждого из них);

- сегментирование рынка (классификация потенциальных потребителей рынка по различным критериям: географический, демографический, социально-экономический, психографический, поведенческий и т.д.);

- отбор целевых сегментов рынка (принятие обоснованного управленческого решения по вопросу определения направления деятельности компании: обслуживание конкретного рыночного сегмента, удовлетворение определенной потребности, ориентация на отдельную группу потребителей и т.д.);

- позиционирование товара на рынке (комплекс мероприятий, направленных на формирование восприятия потребителями конкретного продукта относительно товаров-аналогов) [44].

3. Разработка комплекса маркетинга, включающая подготовку планов деятельности по формированию характеристик основных факторов, определяющих специфику маркетинговой деятельности: цена, товар, методы распространения и стимулирования. Данный процесс направлен на обеспечение необходимого уровня спроса в выбранном рыночном сегменте.

4. Реализации маркетинговой концепции, которая возможно при условии создания компанией следующих систем:

- система маркетинговой информации;
- система планирования маркетинга;
- система организации маркетинга;
- маркетинговая система контроля.

Следует отметить, что эффективность управления маркетингом предприятия напрямую зависит от рациональности организации его соответствующих подразделений.

Организация маркетинга - структурное расположение подразделений компании и ответственных лиц, деятельность которых непосредственно связана с выполнением маркетинговых функций. Как правило, данную задачу на предприятии реализует служба маркетинга, в компетенцию которой входят следующие функции (см. рис. 1.7) [48].

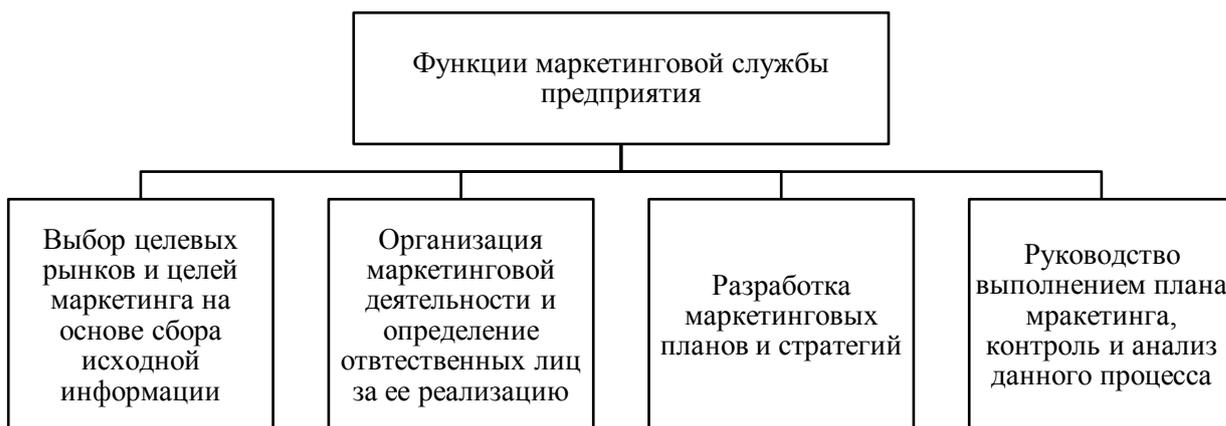


Рисунок 1.7 – Функции маркетинговой службы предприятия

В зависимости от масштабов деятельности, индивидуальных целей предприятия в области маркетинга и способа распределения ответственности, координации и интеграции полномочий различают следующие виды организационных структур маркетинговой службы:

1. Функциональная структура – группировка однородных направлений деятельности в функциональные подразделения, подчиняемые управляющему (исследования рынка, планирование маркетинга, стимулирование сбыта); эффективна в условиях выпуска ограниченного ассортимента продукции и ее реализации через аналогичные каналы сбыта на незначительном количестве рынков; основное преимущество заключается в исключении проблемы дублирования функций.

2. Товарная структура – введение должности управляющего маркетингом по каждой товарной группе; эффективна в условиях наличия специфических требований рынка к конкретному товару в вопросах рекламы, организации сбыта, упаковки, сервиса и т.д.; основное преимущество заключается в обеспечении информационных связей и экономии средств на устранении дублирующих исследовательских работ.

3. Региональная структура – распределение выполняемых маркетинговых работ в соответствии с критериями территориального

признака (региона); эффективна в применении крупными компаниями, характеризующимися значительными рынками сбыта (в том числе, за рубежом), которые могут условно разделены на несколько географических зон, каждая из которых отличается определенным комплексом особенностей потребительского спроса; основным преимуществом является наибольшая степень удовлетворенности потребителей, однако в качестве существенного недостатка целесообразно отметить дублирование функций за счет их аналогии в каждом из региональных сегментов.

4. Товарно-функциональная структура – концентрация внимания на управлении процессом сбыта продукции; эффективна в условиях производства широкого ассортимента продукции, предназначенной для различных рынков; основное преимущество заключается в возможности оперативного реагирования на требования рынка и координации маркетинговых издержек по данному виду товара; существенные недостатки – необходимость значительных затрат, нарушение принципа единоначалия при организации службы маркетинга (двойные линии подчинения специалистов – непосредственным руководителям и руководителю маркетинговой службы) [49].

Изложенное выше позволяет заключить, что организация управления маркетингом предприятия представляет собой достаточно трудоемкий процесс, эффективность которого оказывает существенное влияние на общие результаты деятельности предприятия.

Таким образом, в рамках первого раздела бакалаврской работы:

- определена сущность маркетинговой деятельности предприятия (установление величины реального рыночного спроса, воздействие на потребителя с целью мотивации его к приобретению продукции (услуги), разработка реальных программ сбыта в конкретном рыночном сегменте);

- представлены основные функции, отражающие сущность маркетинговой деятельности (аналитическая, производственная, сбытовая, функция управления и контроля);

- выявлены особенности формирования маркетинговой стратегии предприятия и основные этапы данного процесса;
- приведено определение управления маркетинговой деятельностью (совокупность мероприятий по планированию, организации, контролю и анализу эффективности маркетинговой деятельности компании) и охарактеризованы его уровни;
- проанализированы задачи управления маркетинговой деятельностью предприятия и функции маркетинговой службы.

## 2 Анализ управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Спец-Автопласт»

ООО «Спец-Автопласт», расположенное по адресу: Самарская область, г. Тольятти, ул. Обводное шоссе, 18, - производственное предприятие, действующее в своей нише с 2004 г. и занимающее позиции одного из крупнейших отечественных производителей окрашенных кузовных автомобильных запасных частей, оказывая услуги по покраске и оптовой продаже (бамперов, дверей, крыльев, капотов, накладок и облицовки фар, молдингов и т.д.) [47]. В июне 2009 г. реализовано успешное внедрение в производственный процесс процедуры окраски металлических крыльев производства АО «АВТОВАЗ» на автомобили LADA 2110, 2114, KALINA, PRIORA, NIVA CHEVROLET. Вся продукция ООО «Спец-Автопласт» характеризуется:

- четкой направленностью на удовлетворение конкретных потребностей, области применения и назначении;
- соответствием применяемым стандартам (серия ISO 9001:2008) и техническим условиям;
- конкурентоспособными ценами.

Основной производственный процесс – окраска деталей – осуществляется в соответствии с технологией, применяемой на АО «АВТОВАЗ» (см. рис. 2.1). Представленная технология, характеризующаяся достаточной степенью сложности и многостадийностью, создает возможность получения качественных и надежных покрытий, гарантирующих высокую противокоррозионную и адгезионную долговечность.

Для сохранения потребительских свойств выпускаемой продукции в процессе ее хранения и этапов реализации потребителям, в качестве упаковки применяется спанбонд, воздушно-пузырьковая пленка,

гофрированный картон в комплексе с установкой дополнительной защиты на углы и кромки готовых изделий.



Рисунок 2.1 – Технология окраски деталей в ООО «Спец-Автопласт»

Таким образом, основная миссия предприятия заключается в обеспечении высокого уровня качества производимой продукции с целью удовлетворения ожиданий и запросов потребителей. Согласно политике качества компании, качество услуг ООО «Спец-Автопласт» определяется следующими факторами (см. рис. 2.2).

Надежность	•Оптимальное соотношение параметров "цена-качество-срок"
Сервис	•Оперативное и качественное обслуживание
Уверенность	•Компетентность, ответственность, наличие необходимых знаний и навыков у персонала
Индивидуализация	•Индивидуальный подход к каждому из потребителей
Материальность	•Возможность наблюдения за оборудованием, персоналом, доступность информационных материалов

Рисунок 2.2 – Факторы качества услуг ООО «Спец-Автопласт»

Немаловажное значение в обеспечении качества выпускаемой продукции имеет используемое оборудование. Так, в основном производстве ООО «Спец-Автопласт» применяются:

- окрасочно-сушильные камеры производства компаний ILKE MAKINA ve Tesisat Sat. Ve Tic. Ltd Sti;
- современные компрессорные установки AIRMAN, отличающиеся высокой производственной мощностью системы осушителя воздуха;
- краскопульты DeVILBISS для малярных работ с тремя методами распыления (конвенциональная система, система распыления HVLP с большим объемом воздуха при низком давлении, система распыления LVLP с малым объемом воздуха и низким давлением);
- абразивные материалы MIRKA, WPF, Ecowet, Niflex (в процессе подготовительных операций на стадиях ручного и машинного шлифования с оптимальной агрессивностью и высокой стойкостью к нагреванию);
- профессиональные лакокрасочные материалы [47].

Поставщиками автомобильных компонентов, предназначенных для покраски в ООО «Спец-Автопласт», являются крупнейшие производители, к которым относятся АО «АВТОВАЗ», СП «GM-АВТОВАЗ», ЗАО «Полад», ООО «Кампласт».

В деятельности предприятия предусмотрена возможность оптовой доставки продукции на территории Российской Федерации и Ближнего Зарубежья.

Достижению поставленных целей ООО «Спец-Автопласт» способствует также оптимальная организация управления предприятием и высокая квалификация специалистов, принимающих непосредственное участие в производственном процессе (см. Прил. А).

Общую оценку эффективности функционирования объекта исследования возможно осуществить за счет проведения анализа основных экономических показателей деятельности предприятия, динамика которых представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные экономические показатели деятельности ООО «Спец-Автопласт» за 2014-2016 г.г.

Показатели	2014г.	2015г.	2016г.	Изменение			
				2015 – 2014 г.г.		2016 – 2015 г.г.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
1. Выручка, тыс.руб.	417290	467097	494741	49807	111,94	27644	105,92
2. Себестоимость продаж, тыс.руб.	398721	436204	418970	37483	109,4	-17234	96,05
3. Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.	18569	30893	75771	12324	166,37	44878	245,27
4. Управленческие и коммерческие расходы, тыс.руб.	13746	15488	45972	1742	112,67	30484	296,82
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	4823	15405	29799	10582	319,41	14394	193,44
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	3502	4391	8991	889	125,39	4660	204,76
7. Основные средства, тыс. руб.	68258	115196	149073	46938	168,77	33877	129,41
8. Оборотные активы, тыс. руб.	134405	102180	73768	-32225	76,02	-28412	72,19
9. Численность ППП, чел.	91	95	100	4	104,4	5	105,26
10. Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	17972	21184	33300	3212	117,87	12116	157,19
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр9)	4585,6	4916,81	4947,41	331,21	107,22	30,6	100,62
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр9)	197,49	222,99	333,0	25,5	112,91	110,01	149,33
13. Фондоотдача, руб. (стр1/стр7)	6,11	4,05	3,32	-2,06	66,28	-0,73	81,98
14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)	3,1	4,57	6,7	1,47	147,42	2,13	146,61
15. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	0,84	0,94	1,82	0,1	-	0,88	-
16. Рентабельность производства, % (стр6/стр2) ×100%	0,88	1,01	2,15	0,13	-	1,14	-
17. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4)/стр1*100 коп.	98,84	96,7	93,98	-2,14	97,83	-2,72	97,19

Проанализировав содержание таблицы 2.1, можем заключить, что исследуемый период деятельности (2014-2016 г.г.) характеризуется улучшением практически всех основных экономических показателей функционирования ООО «Спец-Автопласт». В частности, показатели выручки предприятия имеют четкую тенденцию к росту - в 2015 г. по сравнению с 2014 годом произошло ее увеличение практически на 12%, в 2016 г. по отношению к 2015 г. - на 5,92 %). При этом величина себестоимости продаж отличается сравнительной неустойчивостью: в 2015 г. по сравнению с предыдущим 2014 г. себестоимость продаж возросла на 9,4%, в 2016 г. (относительно 2015 г.) – уменьшилась на 3,95%. Данные изменения отражены на рисунке 2.3.

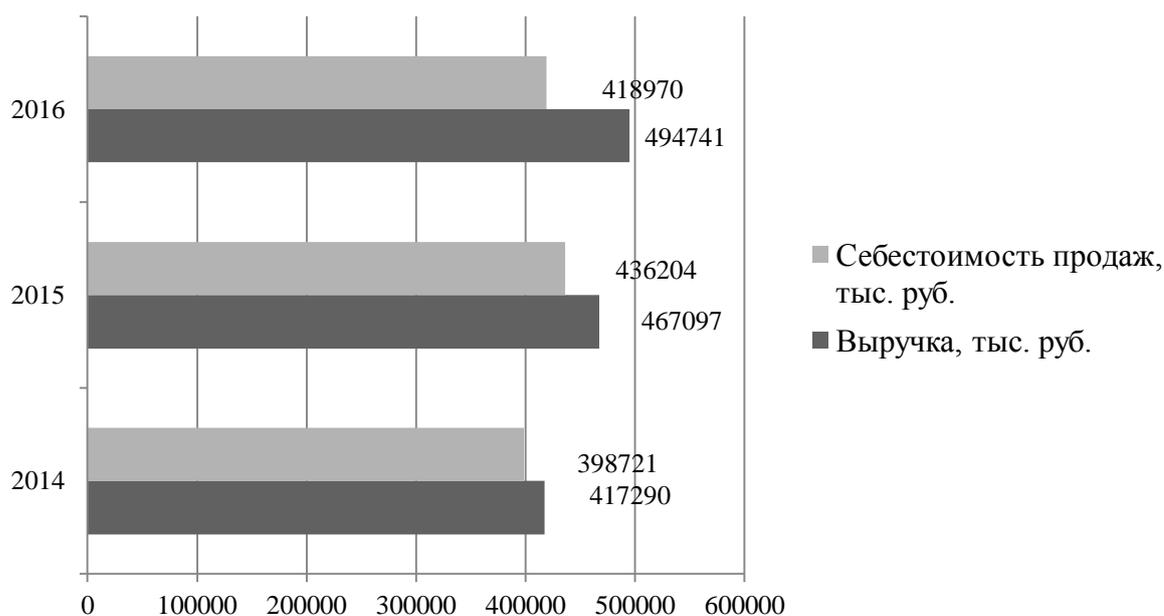


Рисунок 2.3 – Динамика показателей выручки и себестоимости продаж ООО «Спец-Автопласт» в 2014-2016 г.г.

Превышение темпов роста выручки над темпами роста себестоимости продаж обусловили повышение показателей прибыли ООО «Спец-Автопласт»:

- валовая прибыль в 2015 г. сравнительно с 2014 г. увеличилась на

12324 тыс. руб. (66,37%), в 2016 г. сравнительно с 2015 г. – на 44878 тыс. руб. (практически в 2,5 раза);

– прибыль от продаж в 2015 г. относительно показателя 2014 г. возросла на 10582 тыс. руб. (более чем в 3 раза), в 2016 г. относительно показателя 2015 г. – на 14394 тыс. руб. (93,44%);

– чистая прибыль в 2015 г. по отношению к предыдущему 2014 г. увеличилась на 889 тыс. руб. (25,39%), в 2016 г. по отношению к 2015 г. – на 4660 тыс. руб. (более чем в 2 раза).

Приведенные данные графически представлены на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4 – Динамика показателей прибыли ООО «Спец-Автопласт» в 2014-2016 г.г.

С существенным увеличением чистой прибыли напрямую связан рост показателей рентабельности деятельности предприятия:

– в 2015 г. рентабельность продаж увеличилась на 0,1% относительно 2014 г., в 2016 г. – практически в два раза относительно 2015 г.

(что обусловлено значительным превышением темпов роста чистой прибыли над темпами изменения выручки);

– в 2015 г. уровень рентабельности производства по отношению к соответствующим показателям 2014 г. увеличился на 0,13%, в 2016 г. по отношению к 2015 г. – на 1,14% (что связано с существенным превышением темпов роста чистой прибыли над темпами изменения себестоимости продаж).

Диаграмма, отражающая динамику показателей рентабельности продаж и производства ООО «Спец-Автопласт», представлена на рисунке 2.5.

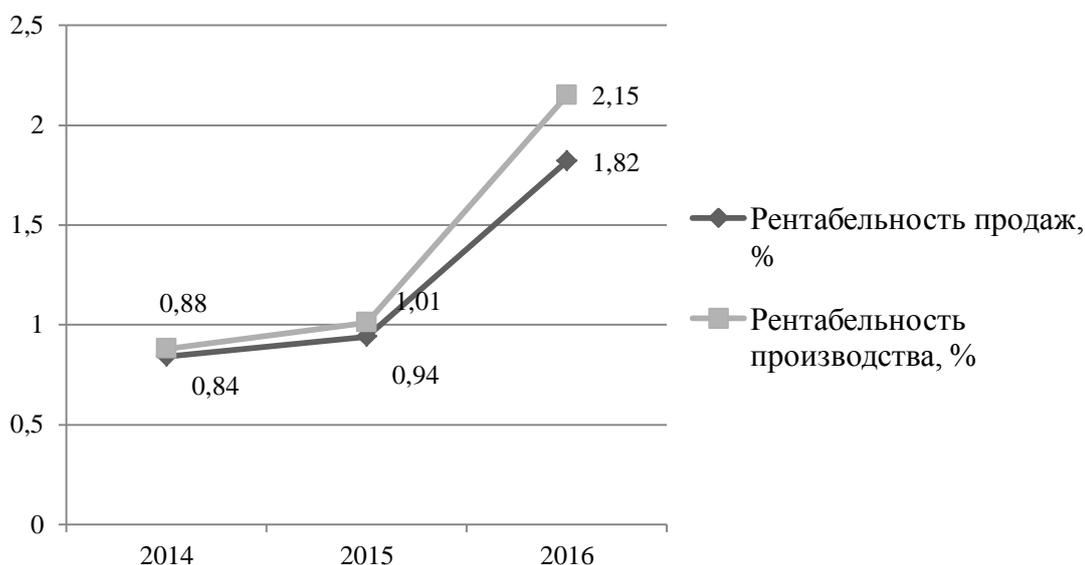


Рисунок 2.5 – Динамика показателей рентабельности продаж и рентабельности производства ООО «Спец-Автопласт» в 2014-2016 г.г.

Кроме представленных показателей существенное значение для формирования организационно-экономической характеристики предприятия имеют управленческие и коммерческие расходы, характеризующиеся для ООО «Спец-Автопласт» в 2014-2016 г.г. устойчивой тенденцией роста:

– в 2015 г. по отношению к предыдущему периоду данная статья затрат увеличилась на 1742 тыс. руб. (12,67%);

– в 2016 г. сравнительно с 2015 г. расходы данной группы возросли на 30484 тыс. руб. (практически в 3 раза).

Данные изменения графически изображены на рисунке 2.6.

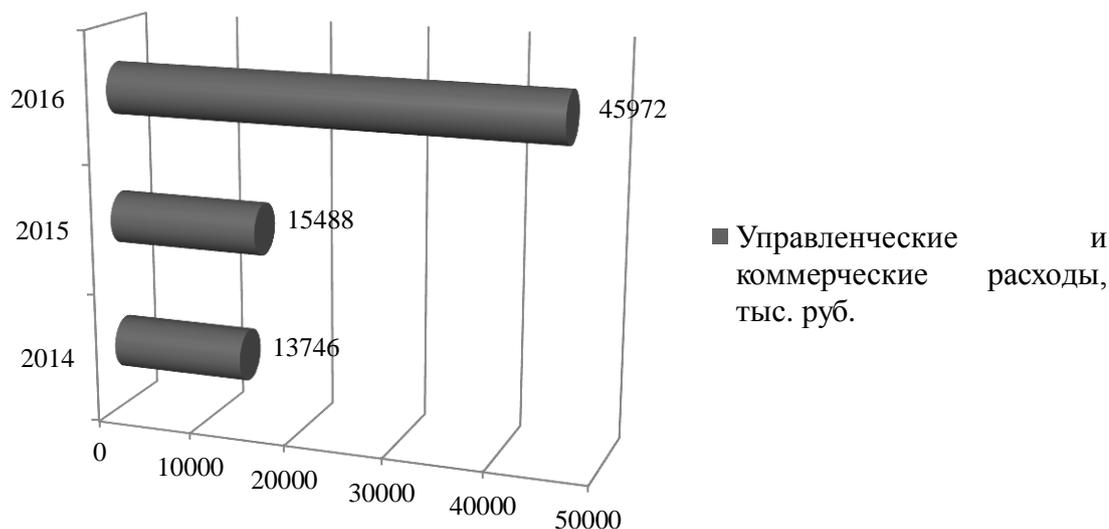


Рисунок 2.6 – Динамика суммы управленческих и коммерческих расходов ООО «Спец-Автопласт» в 2014-2016 г.г.

Превышение темпов роста выручки над темпами роста себестоимости продаж, управленческих и коммерческих расходов обусловило снижение уровня затрат на рубль выручки. Так, в 2014 г. данный показатель составил 98,84 коп., в 2015 г. – 96,7 коп., в 2016 г. – 93,98 коп. Динамика анализируемого показателя представлена на рисунке 2.7.

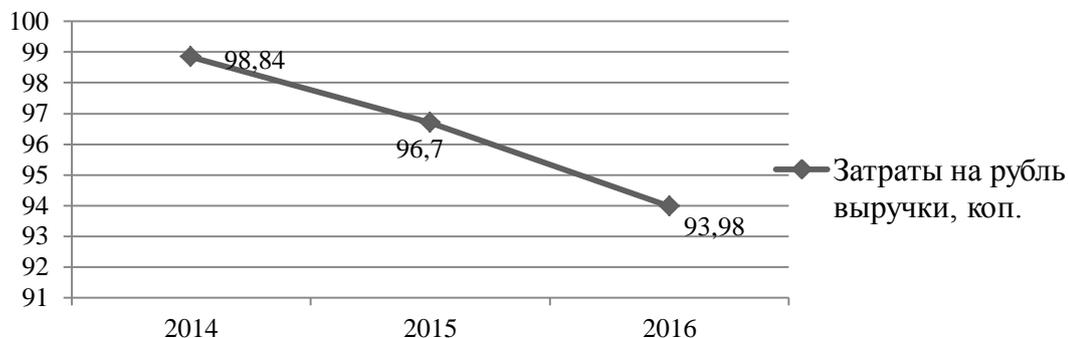


Рисунок 2.7 – Динамика показателя «Затраты на рубль выручки» ООО «Спец-Автопласт» в 2014-2016 г.г.

В исследуемом периоде 2014-2016 г.г. деятельность ООО «Спец-Автопласт» характеризуется позитивной тенденцией показателя оборачиваемости активов:

- в 2015 г. значение анализируемого коэффициента составило 3,1 раза (на 4, 42% больше показателя 2014 г.);
- в 2016 г. данный показатель увеличился на 2,13 раза (на 46,61% больше показателя предыдущего 2015 г.) (см. рис. 2.8).

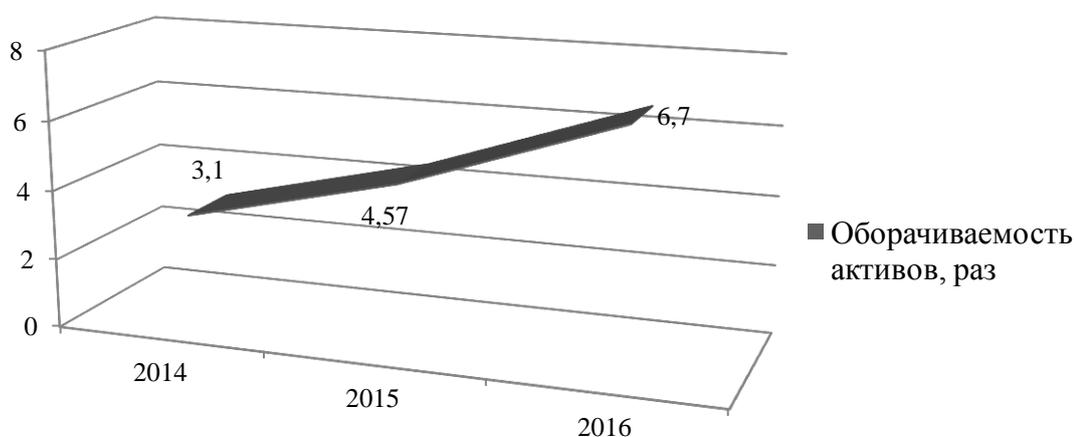


Рисунок 2.8 – Динамика показателя оборачиваемости активов ООО «Спец-Автопласт» в 2014-2016 г.г.

Положительным явлением в результатах анализа основных экономических показателей деятельности ООО «Спец-Автопласт» является также увеличение суммы среднегодовой заработной платы персонала:

- в 2015 г. относительно 2014 г. произошло увеличение данного показателя на 12,91% (25,5 тыс. руб.);
- в 2016 г. относительно 2015 г. – практически в 1,5 раза (110,01 тыс. руб.)

Следует отметить, что в 2014-2016 г.г. тенденция к росту наблюдается и среди показателя производительности труда работников: в 2014 г. он составил 4585,6 тыс. руб., в 2015 г. - 4916,8 тыс. руб. на 7,22% больше, чем в

2014 г.), в 2016 г. – 4947,41 тыс. руб. (на 0,62% больше, чем в 2015 г.) (см. рис. 2.9).

Динамика данных показателей графически представлена на рисунке 2.9.

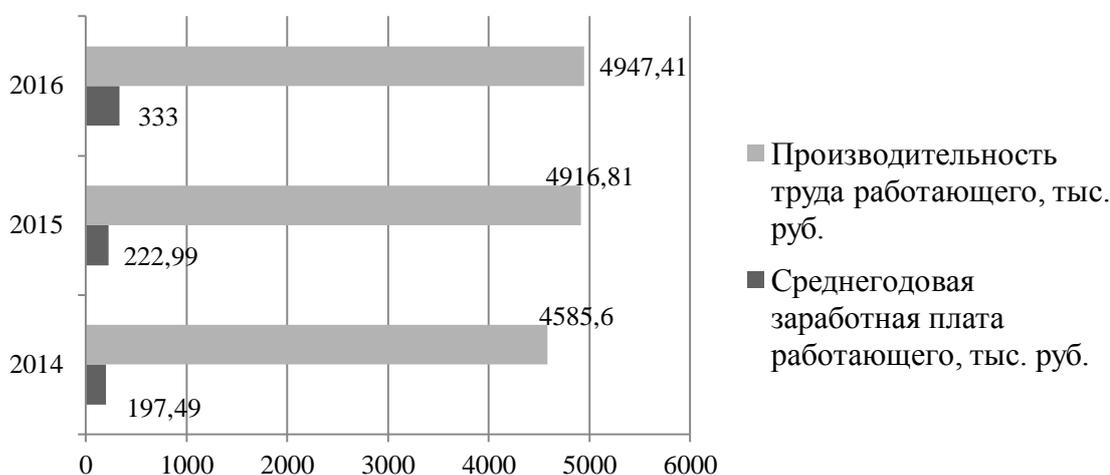


Рисунок 2.9 – Динамика производительности труда и среднегодовой заработной платы работающего ООО «Спец-Автопласт» в 2014-2016 г.г.

Однако необходимо отметить, что в анализируемом периоде отмечается снижение показателя фондоотдачи: в 2015 г. его значение уменьшилось на 33,72% по сравнению с 2014 г., в 2016 г. - на 18,02 % по отношению к значению 2015 г. (см. рис. 2.10).

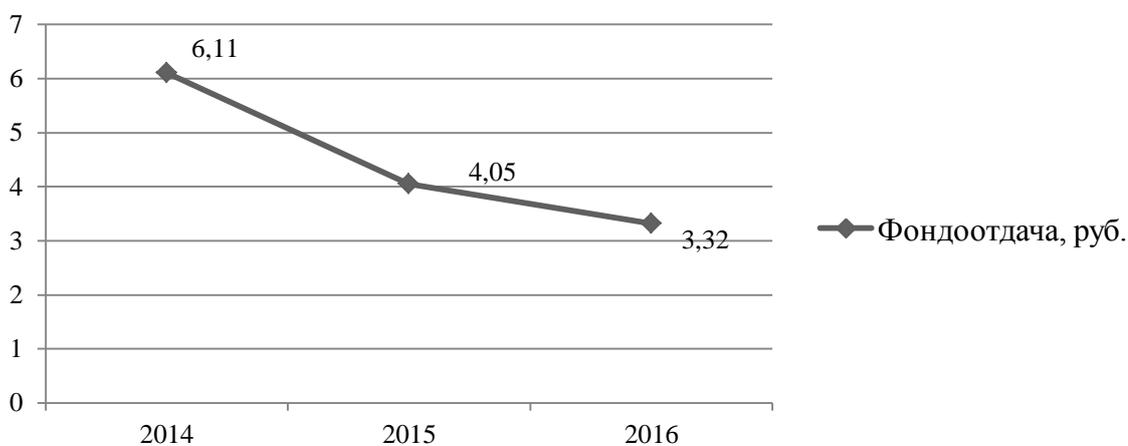


Рисунок 2.10 – Динамика показателя фондоотдачи ООО «Спец-Автопласт» в 2014-2016 г.г.

Согласно результатам проведенного анализа, возможно заключить, что в течение анализируемого периода 2014-2016 г.г. функционирование ООО «Спец-Автопласт» характеризуется четкой тенденцией к росту практически всех основных экономических показателей (выручка, показатели прибыли, рентабельность производства и продаж, затраты на рубль выручки, производительность труда работников), однако следует отметить, что на сегодняшний день, в условиях ужесточения конкуренции отечественным производителям целесообразно реализовывать стратегию непрерывного улучшения собственной деятельности с целью приобретения дополнительных конкурентных преимуществ и обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе.

## 2.2 Анализ управления маркетинговой деятельностью предприятия

Одним из важнейших условий приобретения дополнительных конкурентных преимуществ и обеспечения устойчивого развития предприятия в долгосрочном периоде является эффективная организация системы управления маркетинговой деятельностью, основная функция которой заключается в проведении анализ собственных ресурсов и рыночных возможностей на предмета выбора оптимального направления деятельности, планировании маркетинговых мероприятий, обеспечения их эффективной реализации, мотивация задействованного персонала, маркетинговый контроль.

Матрица ответственности за выполнение основных задач по управлению маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт» представлена в таблице 2.2.

Анализ таблицы 2.2. показал, что основные задачи по управлению маркетингом ООО «Спец-Автопласт» выполняются генеральным директором, коммерческим директором, главным экономистом, специалистами отдела сбыта и планово-экономического отделов,

начальником отдела кадров, при этом следует учесть неоднократно выявленное дублирование функций в деятельности указанных сотрудников. К примеру, прогнозирование показателей сбыта осуществляется как специалистом отдела сбыта, так и работником планово-экономического отдела.

Таблица 2.2 – Матрица ответственности за выполнение основных задач управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт»

№ п/п	Сотрудник Функция	Ген. директор	Ком. директор	Главный экономист	Специалист отдела сбыта	Специалист планово-экон. отдела	Начальник отдела кадров
1	Маркетинговые исследования рынка				+		
2	Определение рыночной ниши		+				
3	Разработка маркетинговых стратегий	+	+				
4	Планирование стратегии ценообразования			+			
5	Разработка программы рекламных кампаний				+		
6	Планирование продвижения товаров				+		
7	Прогнозирование показателей сбыта				+	+	
8	Мотивация персонала		+				+
9	Контроль маркетинговой деятельности		+				
10	Анализ эффективности маркетинговой деятельности	+	+				
11	Разработка корректирующих мероприятий		+				

Выявленный недостаток обусловлен наличием отдельных баз данных о показателях результативности маркетинга в каждом из представленных подразделений компании, а также отсутствием единой корпоративной системы по учету полученных в результате проведения маркетинговых исследований рынка данных и отчетной информации о маркетинговой и сбытовой деятельности за предыдущие периоды.

С целью определения потенциальных направлений совершенствования управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт», на наш взгляд, целесообразно также осуществить PEST-анализ факторов макросреды функционирования предприятия (см. табл. 2.3).

Таблица 2.3 – PEST-анализ факторов макросреды функционирования ООО «Спец-Автопласт»

№ п/п	Фактор	Влияние на деятельность ООО «Спец-Автопласт»
Р – политические факторы		
1	Регулирование и ограничение международного товарооборота (введение санкций)	Снижение доли импортируемого товара, повышение спроса на продукцию отечественных производителей
2	Обновление законодательной базы в сфере производства автокомпонентов	Увеличение затрат на обеспечение соответствия вводимым требованиям
3	Ужесточение контроля надзорными организациями	Повышение уровня расходов на устранение выявляемых несоответствий
Е – экономические факторы		
1	Улучшение качества жизни населения, как следствие – увеличение платежеспособного спроса	Расширение сбыта
2	Вступление РФ в ВТО (усиление конкуренции со стороны иностранных производителей)	Риск снижения спроса на продукцию отечественных производителей (как следствие – уменьшение выручки)
3	Приток инвестиций в отрасль машиностроения	Улучшение основных экономических показателей деятельности предприятия
S – социальные факторы		
1	Улучшение демографических показателей в регионе функционирования компании	Снижение риска возникновения дефицита квалифицированных кадров
2	Низкая степень развития связей с общественностью	Неинформированность потенциальных потребителей о продукции компании, в некоторых случаях - дезинформация
3	Ухудшение качества знаний и отсутствие необходимых навыков у молодых специалистов	Увеличение продолжительности периода профессиональной адаптации работников, существенные затраты на повышение их квалификации
Т – технологические		
1	Научно-технический прогресс	Возможность применения новейших технологий производства продукции при осуществлении значительных затрат
2	Высокая динамика развития научной деятельности конкурентов	Необходимость стимулирования собственных научных разработок
3	Патентная деятельность конкурентов	Трудоемкость процесса внедрения собственных научных разработок

Следующий этап анализ факторов внешней среды функционирования ООО «Спец-Автопласт» предполагает подробное исследование ее профиля, включающее установление степени влияния, веса и важности каждого из приведенной совокупности факторов (см. табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Профиль среды функционирования и определение степени влияния, веса и важности ее факторов для ООО «Спец-Автопласт»

Фактор влияния	Знак влияния	Степень влияния	Вес фактора	Важность фактора
<b>Политические факторы</b>				
Регулирование и ограничение международного товарооборота (введение санкций)	+	6	0,5	+3,0
Обновление законодательной базы в сфере производства автокомпонентов	-	4	0,5	-2,0
Ужесточение контроля надзорными организациями	-	2	0,2	-0,4
<b>Экономические факторы</b>				
Улучшение качества жизни населения, как следствие – увеличение платежеспособного спроса	+	4	0,3	+1,2
Вступление РФ в ВТО (усиление конкуренции со стороны иностранных производителей)	-	6	0,5	-3,0
Приток инвестиций в отрасль машиностроения	+	2	0,2	+0,4
<b>Социальные факторы</b>				
Улучшение демографических показателей в регионе функционирования компании	+	2	0,2	+0,4
Низкая степень развития связей с общественностью	-	4	0,4	-1,6
Ухудшение качества знаний и отсутствие необходимых навыков у молодых специалистов	-	4	0,4	-1,6
<b>Технологические факторы</b>				
Научно-технический прогресс	-	2	0,4	-0,8
Высокая динамика развития научной деятельности конкурентов	-	4	0,3	-1,2
Патентная деятельность конкурентов	-	2	0,1	-0,2

Результаты анализа профиля среды функционирования и определение степени влияния, веса и важности ее факторов для деятельности ООО «Спец-Автопласт» представлены на рисунке 2.11.

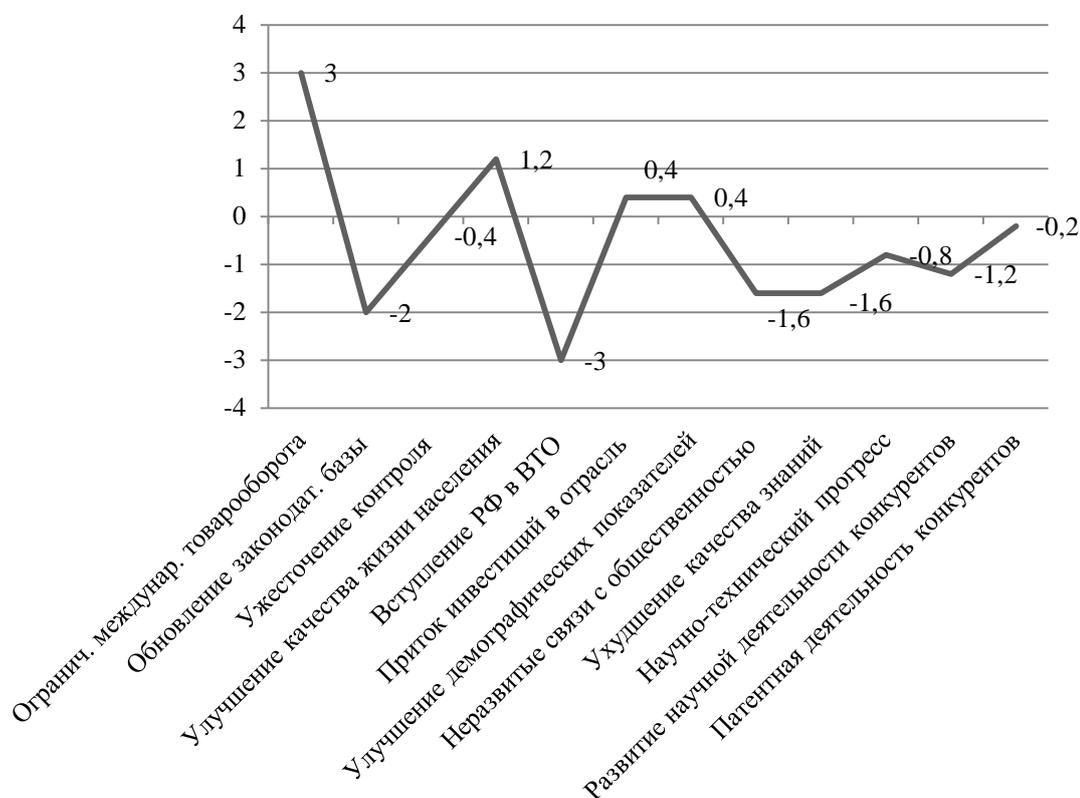


Рисунок 2.11 – Результаты анализа профиля среды функционирования и определение степени влияния, веса и важности ее факторов для деятельности ООО «Спец-Автопласт»

Согласно результатам проведенного PEST-анализа, наибольшее положительное влияние на деятельность организации оказывает регулирование и ограничение международного товарооборота (введение санкций), обуславливающее снижение доли импортируемого товара и создающее возможность повышения спроса на продукцию отечественных производителей; обратное значение имеет фактор вступление РФ во Всемирную торговую организацию, предполагающее возникновение риска усиления конкуренции со стороны иностранных производителей).

Таким образом, можно заключить, что наиболее существенно на результаты функционирования ООО «Спец-Автопласт» влияют политическая и экономическая среда, что обосновывает целесообразность особого внимания их мониторингу в процессе управления маркетинговой деятельностью.

Эффективным способом формирования более качественной оценки функционирования ООО «Спец-Автопласт» и выявления возможных направлений совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятия по нашему мнению, является SWOT-анализ, позволяющий определить сильные и слабые стороны внутренней среды компании, а также риск реализации внешних угроз и совокупность потенциальных возможностей предприятия на основании представленных данных (см. табл. 2.5).

Таблица 2.5 – Матрица базового SWOT-анализа управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт»

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Широкая номенклатура выпускаемой продукции; 2. функционирование на рынке отечественных производителей автокомпонентов более 10 лет (имидж надежного поставщика); 3. оптимальное соотношение «цена-качество-срок»; 4. политика оперативного внедрения и адаптации новейших технологических и методических подходов к производству	1. Наличие дублирования функций в процессе управления маркетинговой деятельностью предприятия; 2. существенное влияние политических и экономических факторов на результаты маркетинговой деятельности и функционирование компании в целом
Возможности	Угрозы
1. Увеличение спроса и доли рынка за счет ограничения импорта; 2. повышение среднедушевого дохода населения, как следствие – увеличение платежеспособного спроса	1. Ужесточение конкуренции вследствие вступления РФ в ВТО; 2. изменение требований к организации производства в связи с обновлением законодательной базы; 3. отсутствие возможности расширения рынка сбыта вследствие неразвитых связей с общественностью; 4. снижение качества знаний персонала

Полученные данные позволяют составить комплексную матрицу SWOT-анализа управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт» (см. табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Комплексная матрица SWOT-анализа управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт»

	Возможности	Угрозы
	1.Увеличение спроса и доли рынка за счет ограничения импорта; 2.повышение среднедушевого дохода населения, как следствие – увеличение платежеспособного спроса	1.Ужесточение конкуренции; 2.обновление законодательной базы; 3.неразвитые связи с общественностью; 4.снижение качества знаний персонала
<u>Сильные стороны</u> 1.Широкая номенклатура выпускаемой продукции; 2.имидж надежного поставщика; 3.оптимальное соотношение «цена-качество-срок»; 4.оперативное внедрение и адаптация новейших технологий	<u>Сила и возможности</u> 1.Увеличение сбыта за счет широкой номенклатуры выпускаемой продукции и повышения платежеспособного спроса; 2.увеличение доли рынка за счет использования имиджа надежного производителя и поставщика, оптимального соотношения «цена-качество-срок»	<u>Сила и угрозы</u> 1. Широкая номенклатура и обеспечение высокого качества продукции способствуют удержанию имеющихся потребителей и привлечению новых; 2. развитие связей с общественностью за счет использования репутации надежного поставщика, своевременное повышение квалификации персонала способствуют формированию конкурентных преимуществ
<u>Слабые стороны</u> 1.Наличие дублирования функций в процессе управления маркетинговой деятельностью предприятия; 2.существенное влияние политических и экономических факторов на результаты маркетинговой деятельности и функционирование компании в целом	<u>Слабость и возможности</u> 1. Дублирование функций в процессе управления маркетинговой деятельностью снижают ее эффективность, что затрудняет увеличение доли рынка; 2. ненадлежащее внимание политическим и экономическим факторам макросреды, что препятствует развитию рыночного сегмента вследствие ошибочных действий руководства	<u>Слабость и угрозы</u> 1. Неэффективность управления маркетинговой деятельностью предприятия обуславливает риск сокращения конкурентных преимуществ; 2. снижение результативности деятельности предприятия вследствие отсутствия системы учета влияния политических и экономических факторов на деятельность предприятия в предыдущих периодах

Согласно результатам проведенного SWOT-анализа, основные проблемы управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт» заключаются в следующих аспектах:

1. неэффективность управления маркетинговой деятельностью предприятия, заключающаяся в наличии дублирования некоторых функций различными работниками предприятия и обуславливающая риск сокращения конкурентных преимуществ, а также в низкой степени развития связей с общественностью;

2. снижение результативности деятельности предприятия вследствие отсутствия системы учета влияния политических и экономических факторов на деятельность предприятия в предыдущих периодах корпоративной информационной системы по хранению маркетинговой информации.

Изложенное выше обосновывает целесообразность разработки и реализации мер по устранению выявленных недостатков управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт».

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт»

#### 3.1 Мероприятия по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью предприятия

Проведенный в разделе 2 бакалаврской работы анализ управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт» позволяет утверждать, что основные проблемы данного процесса заключаются в следующих аспектах:

1. неэффективность управления маркетинговой деятельностью предприятия, заключающаяся в наличии дублирования некоторых функций различными работниками предприятия и обуславливающая риск сокращения конкурентных преимуществ, а также в низкой степени развития связей с общественностью;

2. снижение результативности деятельности предприятия вследствие отсутствия системы учета влияния политических и экономических факторов на деятельность предприятия в предыдущих периодах корпоративной информационной системы по хранению маркетинговой информации.

Данные недостатки управленческой деятельности в области маркетинга компании существенно влияют на результаты функционирования ООО «Спец-Автопласт» и препятствуют обеспечению его устойчивого развития.

К числу мероприятий, способных устранить выявленные проблемы, на наш взгляд, возможно отнести следующие рекомендации:

1. исключение риска дублирования функций управления маркетинговой деятельностью предприятия за счет внедрения информационной аналитической системы Marketing Analytic, предназначенной для организации программной поддержки руководства маркетингом и сбытом ООО «Спец-Автопласт» на всех уровнях

функционирования (стратегический, тактический и оперативный) (см. рис. 3.1).

<p>Стратегический уровень</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• сегментация базовых рынков;</li> <li>• анализ текущего положения компании на рынке (привлекательность сегментов для компании, конкурентоспособность компании на сегментах, доходность и прибыльность сегментов);</li> <li>• оценка будущего положения компании при различных стратегиях развития</li> </ul>
<p>Тактический уровень</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• планирование комплекса маркетинга: формирование ассортимента, ценообразование, подготовка программы мероприятий по продвижению, планирование работы сбытовой сети, осуществление рекламной деятельности и др.;</li> <li>• анализ результативности и эффективности мероприятий комплекса маркетинга и рекламы;</li> <li>• среднесрочное прогнозирование объема продаж</li> </ul>
<p>Оперативный уровень</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• автоматизация работы персонала продаж (управление контактами с клиентами, подготовка стандартных документов и другие рутинные операции);</li> <li>• планирование и контроль текущей работы персонала продаж и партнеров по сбыту;</li> <li>• планирование мероприятий по продвижению и контроль их выполнения;</li> <li>• оперативное планирование объема продаж и закупок (для торговых компаний)</li> </ul>

Рисунок 3.1 – Задачи программного комплекса

Marketing Analytic по уровням функционирования ООО «Спец-Автопласт»

Изложенное выше позволяет утверждать, что приобретение и установка программного продукта Marketing Analytic является одной из значимых стадий процесса формирования корпоративной информационной системы учета и анализа маркетинговой информации, способствующей устранению проблемы выявленного дублирования функций управления маркетинговой деятельностью работниками ООО «Спец-Автопласт». Необходимо учесть преимущество «Marketing Analytic», заключенного в возможности использования данной программы как эффективного инструмента оценки статистических данных о сбыте продукции за предыдущие периоды функционирования.

Целесообразно также обозначить основные функциональные возможности внедряемой информационной системы (см. рис. 3.2).

Стратегическое и тактическое маркетинговое планирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• создание стандартных аналитических отчетов с учетом обеспечения возможности решения нетиповых задач;</li> <li>• снижение трудоемкости учета поступающей информации;</li> <li>• автоматическое создание отчетных форм;</li> <li>• анализ данных с использованием OLAP- и гео-информационных технологий</li> </ul>
Оперативное планирование продаж и закупок	<ul style="list-style-type: none"> <li>• прогнозирование спроса;</li> <li>• формирование производственной программы;</li> <li>• определение страховых запасов,;</li> <li>• расчет объема закупок в соответствии с тактическим и стратегическим планом</li> </ul>
Оперативное ценообразование	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность оперативной корректировки цен в соответствии с рыночными условиями и ценовой политики (как на тактическом, так и стратегическом уровнях);</li> <li>• мониторинг деятельности конкурентов в области ценообразования за счет ведения автоматически заполняемой базы данных их цен на основе текущих прайс-листов</li> </ul>
Оценка эффективности рекламных кампаний	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организация учета реализуемых мероприятий и сведений, отражающих ответную реакцию потребителей;</li> <li>• мониторинг рекламных действий конкурентов</li> </ul>
Прогнозирование сбыта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• автоматическое формирование оперативных планов сбыта с учетом стратегических и тактических целей и задач предприятия, прогноза спроса, специфики функционирования</li> </ul>

Рисунок 3.2 - Основные функциональные возможности внедряемой информационной системы Marketing Analytic

Таким образом, внедрение информационной системы Marketing Analytic способствует оперативности принятия управленческих решений в процессе координации маркетинговой деятельности ООО «Спец-Автопласт», что обуславливает возможность повышения эффективности функционирования предприятия в целом.

2. Повышение квалификации коммерческого директора ООО «Спец-Автопласт» в «Центре корпоративного развития» г. Самары по программе «Связи с общественностью (PR): новейшие коммуникационные технологии» (общая продолжительность 144 академических часа, стоимость 43 тыс. руб.), направленной на подготовку специалистов в сфере PR деятельности за счет обучения методам организации и осуществления эффективных маркетинговых коммуникаций. Структура курса повышения квалификации по программе «Связи с общественностью (PR): новейшие коммуникационные технологии» представлена на рисунке 3.3.

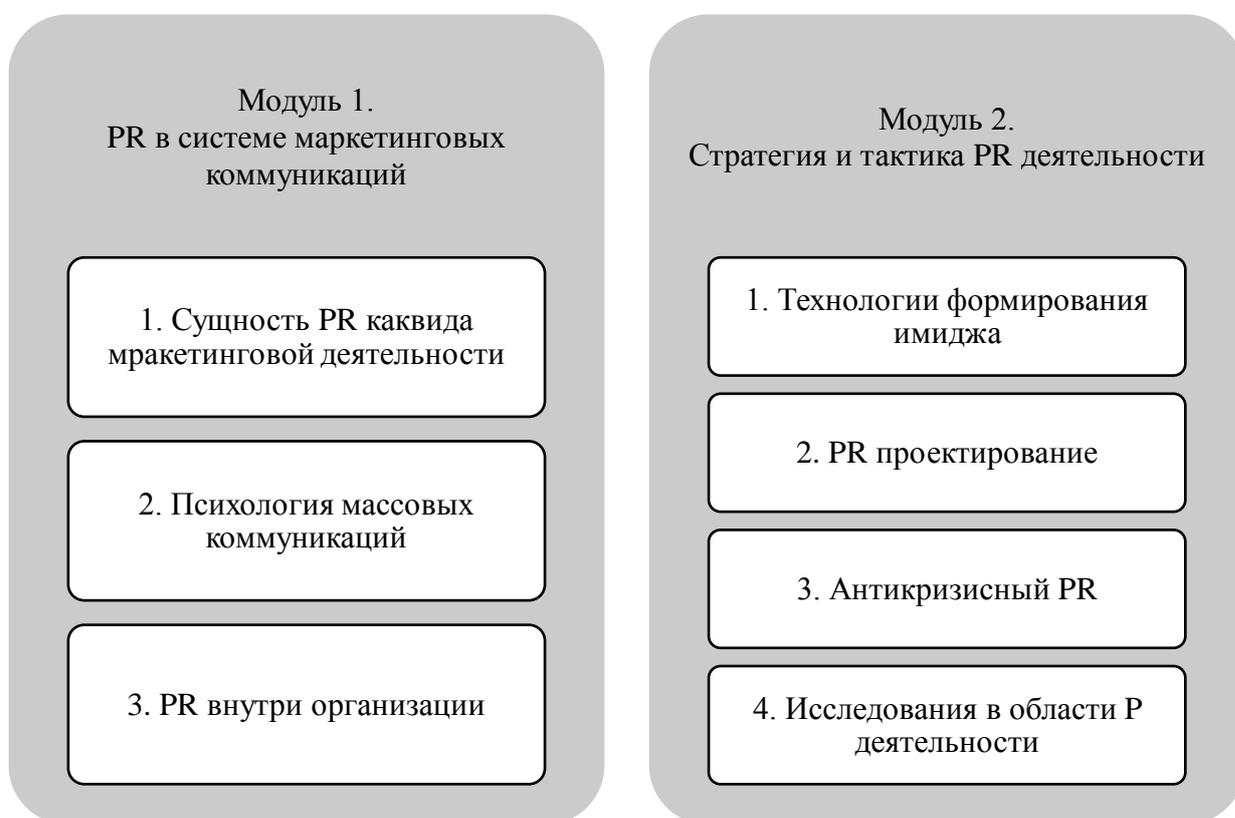


Рисунок 3.3 – Структура курса повышения квалификации по программе «Связи с общественностью (PR): новейшие коммуникационные технологии»

Необходимо отметить, что содержание данной программы повышения квалификации специалистов в сфере маркетинга согласовано с требованиями заказчиков посредством организации и проведения специализированного мониторинга.

Таким образом, внедрение разработанных рекомендаций в процесс управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт», по нашему мнению, является целесообразным.

### 3.2 Расчет экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Определение экономической целесообразности внедрения предлагаемой информационной системы Marketing Analytic в процесс управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт» и повышения квалификации коммерческого директора ООО «Спец-Автопласт» в «Центре корпоративного развития» г. Самары по программе «Связи с общественностью (PR): новейшие коммуникационные технологии» (общая продолжительность 144 академических часа, стоимость 43 тыс. руб.) предполагает сравнение суммы необходимых затрат с ожидаемой эффективностью от их практического применения.

Определим величину расходов на реализацию предлагаемых мероприятий (см. табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Расходы на реализацию предлагаемых мероприятий по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт»

№ п/п	Статья затрат	Объем затрат, тыс. руб.
1	Общая стоимость приобретения программного продукта Marketing Analytic: - модуль «Управление денежными средствами» (УДС); - модуль «Бюджетирование»; - модуль «УпрУчет/МСФО»; - установка программного обеспечения; - обучение персонала	60,0
2	Квалификации коммерческого директора ООО «Спец-Автопласт» в «Центр корпоративного развития» г. Самары по программе «Связи с общественностью (PR): новейшие коммуникационные технологии»	43,0
Итого (Затраты <sub>мер</sub> ):		103,0

Для определения ожидаемого экономического эффекта от предложенных рекомендаций используем представленные в таблице 3.2 исходные данные.

Таблица 3.2 – Исходные данные для расчета экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт»

№ п/п	Показатель	Значение
1	Планируемое повышение производительности труда задействованных работников (согласно экспертной оценке), %	5,5
2	Численность ППП, чел.	100
3	Численность задействованных работников, чел.	5
4	Величина среднегодовой заработной платы работников, тыс. руб.	333
5	Доля обязательных социальных взносов, %	30
6	Условно-постоянные расходы, тыс. руб.	45972
7	Сумма выручки за отчетный период, тыс. руб.	494741
9	Затраты на внедрение рекомендаций, тыс. руб.	103,0

Повышение уровня производительности труда работников, задействованных в реализации предлагаемых мероприятий, при отсутствии необходимости приема новых сотрудников, определяется через установление значения условного высвобождения численности персонала ООО «Спец-Автопласт»:

$$Ч_{\text{экон.}} = \frac{Ч_{\text{мер.}} \times \Delta Пт}{100 + \Delta Пт}, \quad (3.1)$$

где  $Ч_{\text{экон.}}$  – экономия численности персонала;

$Ч_{\text{мер.}}$  – количество сотрудников, задействованных в мероприятиях (генеральный директор, коммерческий директор, начальник планово-экономического отдела, специалисты отдела сбыта и планово-экономического отдела; итого: 5 человек);

$\Delta Пт$  – показатель прироста производительности труда выше указанных работников.

Экономия численности персонала составит:

$$Ч_{\text{экон.}} = \frac{5 \times 5,5}{100 + 5,5} = 0,26 \text{ чел.}$$

На следующем этапе следует определить значение общего прироста производительности труда работников ООО «Спец-Автопласт» по следующей формуле:

$$\Delta П_{\text{Тобщ}} = \frac{Ч_{\text{экон.}}}{Ч_{\text{общ}} - Ч_{\text{экон.}}} \times 100, \quad (3.2)$$

где  $Ч_{\text{общ}}$  – общая численность работников ООО «Спец-Автопласт»;

$\Delta П_{\text{Тобщ}}$  – общий прирост производительности труда работников ООО «Спец-Автопласт» согласно результатам расчета по формуле (3.2).

Так, общий прирост производительности труда работников ООО «Спец-Автопласт» составит:

$$\Delta П_{\text{Тобщ}} = \frac{0,26}{100 - 0,26} \times 100 = 0,26 \text{ чел.}$$

Ожидаемая условная экономия численности персонала предполагает экономию средств основной заработной платы, рассчитываемой по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = \mathcal{Z}_{\text{среднегод.}} \times Ч_{\text{экон.}}, \quad (3.3)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{оснзп}}$  – сумма экономии средств основной заработной платы;

$\mathcal{Z}_{\text{среднегод.}}$  – величина среднегодовой заработной платы работников ООО «Спец-Автопласт».

Экономия средств основной заработной платы составит:

$$\mathcal{E}_{\text{оснзп}} = 333,0 \times 0,26 = 86,58 \text{ тыс. руб.}$$

Наличие возможности экономии средств статьи «Основная заработная плата» обуславливает целесообразность определения экономии по оплате обязательных социальных взносов  $\mathcal{E}_{\text{соц}}$  (30% от суммы заработной платы):

$$\mathcal{E}_{\text{соц}} = 86,58 \times 30\% = 25,97 \text{ тыс. руб.}$$

Значительным элементом расчета экономического эффекта от внедрения разработанных рекомендаций является экономия условно-постоянных затрат, определяемая по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{Y}{\text{Выр}_1} - \frac{Y}{\text{Выр}_2} \times \text{Выр}_2, \quad (3.6)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{упр}}$  – экономия условно-постоянных затрат;

$Y$  – условно-постоянные затраты за отчетный период;

$\text{Выр}_1$  и  $\text{Выр}_2$  – фактическая и ожидаемая выручка соответственно.

Ожидаемая выручка при этом рассчитывается следующим образом:

$$\begin{aligned} \text{Выр}_2 &= \text{Выр}_1 + \text{Выр}_1 \times \Delta\Pi_{\text{общ}} = 494741 + 494741 \times 0,26 \\ &= 623374 \text{ тыс. руб.} \end{aligned}$$

Тогда экономия условно-постоянных затрат составит:

$$\mathcal{E}_{\text{упр}} = \frac{45972}{494741} - \frac{45972}{623374} \times 623374 = 12467,48 \text{ тыс. руб.}$$

Расчет общей экономии осуществляется следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{общ}} = \mathcal{E}_{\text{оснзн}} + \mathcal{E}_{\text{соц}} + \mathcal{E}_{\text{упр}} = 86,58 + 25,97 + 12467,48 = 12581,03 \text{ тыс. руб.}$$

Годовой экономический эффект определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{год}} = \mathcal{E}_{\text{общ}} - \text{Затраты}_{\text{мер}} = 12581,03 - 103 = 12478,03 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, реализация разработанных рекомендаций по внедрению программного продукта «Marketing Analytic» в процесс управления маркетинговой деятельностью ООО «Спец-Автопласт» и повышению квалификации коммерческого директора компании «Центре корпоративного развития» г. Самары по программе «Связи с общественностью (PR): новейшие коммуникационные технологии», предполагает получение предприятием общей экономии средств в размере 12581,03 тыс. руб. и годового экономического эффекта в сумме 12478,03 тыс. руб., обосновывая целесообразность данных мероприятий.

## Заключение

Высокая динамика развития рыночных отношений, характеризующихся ужесточением конкуренции, обуславливает необходимость особого внимания вопросу совершенствования управления маркетинговой деятельностью предприятий с целью обеспечения их устойчивого развития в долгосрочной перспективе, что обосновывает актуальность темы данной бакалаврской работы, в рамках первого раздела которой:

- определена сущность маркетинговой деятельности предприятия (установление величины реального рыночного спроса, воздействие на потребителя с целью мотивации его к приобретению продукции (услуги), разработка реальных программ сбыта в конкретном рыночном сегменте);

- представлены основные функции, отражающие сущность маркетинговой деятельности (аналитическая, производственная, сбытовая, функция управления и контроля);

- выявлены особенности формирования маркетинговой стратегии предприятия и основные этапы данного процесса;

- приведено определение управления маркетинговой деятельностью (совокупность мероприятий по планированию, организации, контролю и анализу эффективности маркетинговой деятельности компании) и охарактеризованы его уровни;

- проанализированы задачи управления маркетинговой деятельностью предприятия и функции маркетинговой службы.

Во втором разделе работы представлена организационно-экономическая характеристика объекта исследования ООО «Спец-Автопласт». В процессе анализа основных экономических показателей предприятия выявлено, что в течение 2014-2016 г.г. функционирование ООО «Спец-Автопласт» характеризуется четкой тенденцией к росту практически всех основных экономических показателей (выручка, показатели прибыли,

рентабельность производства и продаж, затраты на рубль выручки, производительность труда работников), однако следует отметить, что на сегодняшний день, в условиях ужесточения конкуренции, отечественным производителям целесообразно реализовывать стратегию непрерывного улучшения собственной деятельности с целью приобретения дополнительных конкурентных преимуществ и обеспечения устойчивого развития в долгосрочной перспективе, что обусловлено результатами проведенного PEST- и SWOT-анализа, в результате чего выявлены основные проблемы данного процесса заключаются в следующих аспектах:

1. неэффективность управления маркетинговой деятельностью предприятия, заключающаяся в наличии дублирования некоторых функций различными работниками предприятия и обуславливающая риск сокращения конкурентных преимуществ, а также в низкой степени развития связей с общественностью;

2. снижение результативности деятельности предприятия вследствие отсутствия системы учета влияния политических и экономических факторов на деятельность предприятия в предыдущих периодах корпоративной информационной системы по хранению маркетинговой информации.

С целью устранения указанных недостатком в рамках третьего раздела работы разработаны следующие рекомендации:

- внедрение информационной аналитической системы Marketing Analytic
- повышение квалификации коммерческого директора ООО «Спец-Автопласт» в «Центре корпоративного развития» г. Самары по программе «Связи с общественностью (PR): новейшие коммуникационные технологии».

Целесообразность внедрения предложенных мероприятий обоснована результатами расчета экономической эффективности.

## Библиографический список

1. Гражданский Кодекс Российской Федерации. Части 1 - 4 [Электронный ресурс] : федер. закон от 30 нояб. 1994 г. № 51-ФЗ : (с изм. и доп. от 28.12.2016 г.) // КонсультантПлюс : справ. правовая система. – Версия Проф. – Электрон. дан. – М., 2017.
2. Федеральный закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (действующая редакция).
3. Акулич, И.Л. Маркетинг : учебник / И.Л. Акулич. - 6-е изд., испр. - Мн.: 2014. - 511 с.
4. Алексейчева, Е.Ю. Экономика организации (предприятия): Учебник для бакалавров / Е.Ю. Алексейчева, М. Магомедов. - М.: Дашков и К, 2016. - 292 с.
5. Альбеков, А.У. Логистика коммерции: учебник / А.У. Альбеков, – Ростов-на Дону: Феникс, 2013. - 512с.
6. Амблер, Т. Практический маркетинг : учебное пособие / Т. Амблер; перевод с англ. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Питер, 2013. 400 с.
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2013. – 344 с.
8. Артемьева, О.А. Финансовый маркетинг: Теория и практика: Учебник для магистров / О.А. Артемьева; Под общ. ред. С.В. Карпова. - М.: Юрайт, 2013. - 424 с.
9. Афанасьев, М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы: учебник / М.П. Афанасьев - М.: Издательский центр «Книга», 2013. - 304 с.
10. Багиев, Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии: учебник / Г.Л. Багиев - СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2013. - 240 с.
11. Балабанов И. Т. Риск-менеджмент [Текст] И. Т. Балабанов / М.: Финансы и статистика. - 2015. - 187с.

12. Балашов, А.П. Теория организации: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 208 с.
13. Беляев, А.М. Производственный менеджмент: Учебник для бакалавров / И.Н. Иванов, А.М. Беляев, В.В. Лобачев; Под ред. И.Н. Иванов. - М.: Юрайт, 2013. - 574 с.
14. Болт Г. Дж. Практическое руководство по управлению сбытом : учебное пособие / Г.Дж. Болт. - М.: Экономика, 2015. - 272 с.
15. Брассингтон Ф., Петтитт С. Основы маркетинга / Ф. Брассингтон, С. Петтитт. – М.: Бизнес Букс, 2014. – 536 с.
16. Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р. Веснин. - М.: Триада.Лтд, 2013. - 384.
17. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. - М: Гардарики, 2013. - 296с.
18. Гаврилова, А.Н. Финансы организаций (предприятий): учебное пособие для Вузов / А.Н. Гаврилова, А.А. Попов. – М.: Проспект, КноРус, 2015. – 597 с.
19. Гамаюнов Б. П., Дятлова Г. Н. Маркетинг и продажа услуг : учебник / Б.П. Гамаюнов, Г.Н, Дятлова. – М.: Феникс, 2014. - 416 с.
20. Герасимов, Б.И. Маркетинговые исследования рынка: Учебное пособие / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов. - М.: Форум, 2013. - 336 с.
21. Голова, А.Г. Управление продажами : учебник / А.Г.Голова. - М.: Дашков и К, 2013. - 277 с.
22. Грант, Роберт М. Современный стратегический анализ: учебник / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 201. - 537 с.
23. Данько, Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 416 с.
24. Дафт, Ричард Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Л. Дафт. – СПб.: Питер, 2012. – 863 с.

25. Дафт, Р.Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов / Р.Л. Дафт; Пер. с англ. Э.М. Коротков. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 736 с.
26. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг : учебное пособие / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М.: Кнорус, 2012. – 363 с.
27. Друкер, П. Эффективное управление: Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер с англ. – М.: Фаир-Пресс, 2013. – 528с.
28. Егоршин А. П. Управление персоналом: Учебник для вузов. – 4-е изд., испр. – Н. Новгород: НИМБ, 2013. – 720 с.
29. Захарова Ю. А. Методы стимулирования сбыта : учебное пособие / Ю.А. Захарова. - М.: Дашков и Ко, 2016. - 120 с.
30. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учебник / А.Я. Кибанов. – 4-е изд., доп. и перераб. – М. : ИНФРА-М., 2013. - 695 с.
31. Котлер, Ф. Основы маркетинга: Пер с англ. /Общ. ред. Е.М. Пеньковой. М.: Прогресс, 2013. – 511 с.
32. Кузнецова, Л.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Л.В. Кузнецова, Ю.Ю. Черкасова. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2013. - 139 с.
33. Ламбен, Ж.Ж. Стратегический маркетинг [Текст] / Ж.Ж. Ламбен. - СПб.: Наука, 2013. - 589 с.
34. Липсиц И.В., Дымшиц М.Н. Основы маркетинга: учебник / И.В. Липсиц., М.Н. Дымшиц. – М.: Геотар-Медиа, 2014. – 208 с.
35. Мазилкина, Е.И. Маркетинговые коммуникации: Учебно-практическое пособие / Е.И. Мазилкина. - М.: Дашков и К, 2012. - 256 с.
36. Макашева, З.М. Брендинг / З.М. Макашев. - СПб.: Питер, 2014. – 204 с.
37. Маркетинг в коммерции: учебник: для студентов / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев. - Москва: Дашков и К°, 2013. – 543 с.
38. Морозов, Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие, 8-е изд.(изд:8) / Ю.В. Морозов. - М.: ИТК Дашков и К, 2016. - 148 с.

39. Музыкант, В.Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации: Учебное пособие / В.Л. Музыкант. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 216 с.
40. Основы маркетинга. Теория и практика: [учебное пособие] / И. И. Пичурин, О. В. Обухов, Н. Д. Эриашвили. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. - 381 с.
41. Пирс, П Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс П, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с.
42. Растова, Ю.И. Экономика организации (предприятия): Учебное пособие / Ю.И. Растова, С.А. Фирсова. - М.: КноРус, 2013. - 280 с.
43. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / Р.В. Савкина. - М.: Дашков и К, 2015. - 320 с.
44. Сафронова, Н.Б. Маркетинговые исследования: Учебное пособие / Н.Б. Сафронова, И.Е. Корнеева. - М.: Дашков и К, 2013. - 296 с.
45. Секерин, В.Д. Основы маркетинга: Учебное пособие / В.Д. Секерин. - М.: КноРус, 2013. - 232 с.
46. Соловьев Б. А., Маркетинг: учебник для студентов / Б. А. Соловьев, А. А. Мешков, Б. В. Мусатов. – Москва: Инфра-М, 2013. – 335 с.
47. Спец-Автопласт [Электронный ресурс] / ООО «Спец-Автопласт». – Режим доступа : <http://sp-avtoplast.ru>, свободный. – Загл. с экрана.
48. Управление маркетингом: учеб. пособие / Под ред. А.В. Короткова, И.М. Синяевой. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА. 2014. – 463 с.
49. Шаповалов, В.А. Управление маркетингом и маркетинговый анализ: учеб. пособие / В.А.Шаповалов. - Ростов н/Д : Феникс, 2013. - 345 с.
50. Шеремет, А.Д.Комплексный экономический анализ деятельности организации. Учеб. Пособие / А. Д. Шеремет. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 480 с.

Организационная структура управления ООО «Спец-Автопласт»

