

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

Институт финансов, экономики и управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

38.03.02 «Менеджмент»

(код и наименование направления подготовки)

«Производственный менеджмент»

(наименование профиля)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Совершенствование деятельности службы маркетинга предприятия  
(на примере ООО «Трансфор-Премиум»)»

Студентка

Т.А. Летунова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель,  
к.п.н., доцент

О.Н. Ярыгин

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

И.о. заведующего кафедрой к.э.н., доцент С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Тольятти 2016

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

Институт финансов, экономики управления  
(институт, факультет)  
Менеджмент организации  
(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ  
И.о.зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева  
(подпись) (И.О. Фамилия)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

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

Студент Летунова Татьяна Александровна

1. Тема «Совершенствование деятельности службы маркетинга предприятия  
(на примере ООО «Трансфор Премиум»)»

2.Срок сдачи студентом законченной выпускной квалификационной работы  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе

3.1. Данные и материалы преддипломной практики.

3.2. Материалы учебников по менеджменту, научных статей, стандартов,  
документов по финансово-хозяйственной деятельности ООО «Трансфор Премиум».

4.Содержание выпускной квалификационной работы:

Введение

1 Теоретические аспекты функционирования службы маркетинга предприятия

1.1 Понятие, цели и задачи службы маркетинга на предприятии

1.2 Организационная структура управления маркетингом на предприятии

1.3 Методики оценки эффективности деятельности маркетинговой службы на  
предприятии

2 Анализ эффективности деятельности службы маркетинга предприятия на  
примере ООО «Трансфор Премиум»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Трансфор Премиум»

- 2.2 Распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом ООО «Трансфор Премиум»
- 2.3 Оценка эффективности маркетинговой деятельности ООО«Трансфор Премиум»
- 3 Направления совершенствования деятельности службы маркетинга ООО «Трансфор Премиум»
- 3.1 Совершенствование организационной структуры управления маркетингом ООО «Трансфор Премиум»
- 3.2 Совершенствование методов маркетинговых исследований и планирования маркетинговой деятельности ООО «Трансфор Премиум»
- 3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

5. Ориентировочный перечень графического и иллюстративного материала:

Титульный лист;

Актуальность, цель и задачи исследования;

Табличные и графические материалы по параграфам 1.1, 1.2, 1.3;

Организационная структура объекта исследования;

Основные экономические показатели деятельности организации;

Табличные данные по результатам анализа функционирования организации;

Графические данные по результатам анализа функционирования организации;

Результаты анализа факторов внутренней среды и внешнего окружения организации;

Предложения по оптимизации деятельности хозяйствующего субъекта;

Предложения по оптимизации организационной структуры хозяйствующего субъекта;

Результаты предполагаемого экономического эффекта от разработанных мероприятий.

6. Консультанты по разделам –

7. Дата выдачи задания «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016 г.

Руководитель выпускной

квалификационной работы

---

(подпись)

О.Н. Ярыгин

---

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

---

(подпись)

Т.А. Летунова

---

(И.О. Фамилия)

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

Институт финансов, экономики управления

(институт, факультет)

Менеджмент организации

(кафедра)

УТВЕРЖДАЮ

И.о.зав.кафедрой «Менеджмент организации»

\_\_\_\_\_ С.Е. Васильева

(подпись)

(И.О. Фамилия)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016 г.

**КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН**  
**выполнения бакалаврской работы**

Студентки Летуновой Татьяны Александровны  
по теме «Совершенствование деятельности службы маркетинга предприятия (на  
примере ООО «Трансфор Премиум»)»

Наименование раздела работы	Плановый срок выполнения раздела	Фактический срок выполнения раздела	Отметка о выполнении	Подпись руководителя
Разработка 1 раздела БР	10.12.2015	10.12.2015	выполнено	
Разработка 2 раздела БР	25.02.2016	25.02.2016	выполнено	
Разработка 3 раздела БР	18.03.2016	18.03.2016	выполнено	
Разработка введения, заключения и уточнение литературных источников и приложений	20.04.2016	20.04.2016	выполнено	
Окончательное оформления работы, подготовка доклада, иллюстративного материала, презентации	8.05.2016	8.05.2016	выполнено	
Предварительная защита БР	25.05.2016	25.05.2016	выполнено	
Допуск к защите и сдача БР заведующему кафедрой	6.06.2016	6.06.2016	выполнено	

Руководитель бакалаврской работы

\_\_\_\_\_

(подпись)

О.Н. Ярыгин

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

Задание принял к исполнению

\_\_\_\_\_

(подпись)

Т.А. Летунова

\_\_\_\_\_

(И.О. Фамилия)

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила студентка: Летунова Т.А.

Тема работы: «Совершенствование деятельности службы маркетинга предприятия (на примере ООО «Трансфор Премиум»)

Научный руководитель: к.э.н., доцент О.Н. Ярыгин

Цель исследования - разработка мероприятий по совершенствованию деятельности службы маркетинга ООО «Трансфор Премиум».

Объектом исследования является ООО «Трансфор Премиум», основным видом деятельности которого является продажа легковых автомобилей, а предметом исследования – служба маркетинга ООО «Трансфор Премиум».

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Краткие выводы по работе - Маркетинговая деятельность предприятия состоит в комплексном изучении рынка с целью выявления существующей и прогнозной величины спроса для разработки конкретных программ, адресованных целевым рыночным сегментам.

Организационная структура маркетинговой деятельности –это конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом. Правильно построенная и реализованная организационная структура управления маркетингом – ключ к достижению поставленных целей предприятия.

Практическая значимость работы состоит в разработке мероприятий по совершенствованию деятельности службы маркетинга ООО «Трансфор Премиум».

Структура и объем работы: общий объем работы 77 страниц машинописного текста, с приложениями, в том числе таблиц- 21, рисунков – 9.

## Содержание

Введение .....	7
1 Теоретические аспекты функционирования службы маркетинга предприятия.....	10
1.1 Понятие, цели и задачи службы маркетинга на предприятии.....	10
1.2 Методики оценки эффективности деятельности маркетинговой службы на предприятии.....	28
2 Анализ эффективности деятельности службы маркетинга предприятия на примере ООО «Трансфор-Премиум».....	33
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	33
2.2 Анализ деятельности маркетинговой службы предприятия.....	36
3 Разработка мероприятий по совершенствованию службы маркетинга ООО «Трансфор-Премиум».....	57
3.1 Совершенствование организационной структуры управления маркетингом предприятия.....	57
3.2 Совершенствование методов маркетинговых исследований и планирования маркетинговой деятельности предприятия.....	59
3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий.....	69
Заключение.....	72
Библиографический список.....	77
Приложения.....	

## Введение

Актуальность темы исследования обусловлена значительной ролью и целями службы маркетинга в коммерческой и хозяйственной деятельности предприятия, а также продолжающейся переориентацией предприятий на удовлетворение потребностей потребителей продукции и услуг.

Маркетинг представляет собой систему организации и управления производственной и сбытовой деятельностью предприятий, включающей изучение рынка для формирования и удовлетворения спроса на продукцию и услуги и получение прибыли предприятием.

Реализация концепции маркетинга в организации предполагает формирование такой организационной структуры управления, которая смогла бы позволить реализовать данную концепцию. В настоящий момент невозможно ведение эффективной предпринимательской деятельности без системы маркетинговых служб, которые обеспечивают проведение маркетинговых исследований по изучению перспектив развития предприятия и тенденций рынка. Основная цель функционирования маркетинговой службы на предприятии заключается в подчинении всей коммерческой и хозяйственной деятельности законам развития рынка.

В современных условиях функционирования и развития экономики одним из жизненно важных факторов является знание и применение парадигмы маркетинга, которая позволяет предприятию занять и удержать достаточную долю внутреннего и международного рынка, сформировать у потребителей позитивное отношение к себе и получить главный результат деятельности любого предприятия - высокий уровень прибыли при относительно низком уровне расходов. Окончательным критерием разделения рынка и, собственно, маркетинга на промышленный и потребительский является характер потребления приобретенных товаров. Так, для промышленного рынка характерно получение товаров и услуг для использования в производстве, оказании услуг, а также для перепродажи или сдачи в аренду. Потребительский

же рынок включает в себя лиц, приобретающих товары или услуги для личного или семейного потребления и пользования. В качестве потребителей на рынке выступают предприятия различных отраслей производства, государственные учреждения, общественные организации, банки, кредитные, страховые, инвестиционные и инновационные компании и др. Таким образом, маркетинг можно определить как комплекс мероприятий, направленных на удовлетворение потребностей предприятий, организаций и учреждений производственной сферы в материалах, сырье, оборудовании, специальных услугах, а также на повышение эффективности процесса производства и реализации товаров промышленного назначения.

Цель исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию деятельности службы маркетинга ООО «Трансфор-Премиум».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть понятие, цели и задачи службы маркетинга на предприятии;
- рассмотреть организационную структуру управления маркетингом на предприятии;
- исследовать методику оценки эффективности деятельности маркетинговой службы на предприятии;
- дать организационно-экономическую характеристику ООО «Трансфор-Премиум»;
- проанализировать распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом ООО «Трансфор-Премиум»;
- провести оценку эффективности маркетинговой деятельности ООО «Трансфор-Премиум»;
- определить направления совершенствования организационной структуры управления маркетингом ООО «Трансфор-Премиум»;

– определить направления совершенствования методов маркетинговых исследований и планирования маркетинговой деятельности ООО «Трансфор-Премиум»;

– провести оценку экономической эффективности мероприятий.

Объектом исследования является ООО «Трансфор-Премиум». Предметом исследования является служба маркетинга ООО «Трансфор-Премиум».

Границами исследования являются 2013-2015 гг.

Теоретической основой исследования явились научные труды отечественных и зарубежных авторов в области маркетинга, стратегического управления, общего менеджмента, экономики предприятия.

В работе применены апробированные методы исследования, анализа и обработки материала, в том числе анализ, синтез, моделирование, дедукция, экономико-статистическая обработка результатов.

Теоретическая значимость работы состоит в методологическом использовании результатов исследования совершенствования деятельности службы маркетинга.

Практическая значимость исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию деятельности службы маркетинга ООО «Трансфор-Премиум».

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

Общий объем работы 77 страниц машинописного текста, с приложениями, в том числе таблиц-21, рисунков – 9.

# 1 Теоретические аспекты функционирования службы маркетинга предприятия

## 1.1 Понятие, цели и задачи службы маркетинга на предприятии

Служба маркетинга в рыночных условиях - это то важнейшее звено в управлении предприятием, которое совместно с производственной, финансовой, торгово-сбытовой, технологической, кадровой и другими видами деятельности создает единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получение на этой основе прибыли. Служба маркетинга на предприятии создается, прежде всего, для приспособления предприятия к изменяющейся рыночной ситуации и требованиям потребителей на рынке[41].

Распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом может быть осуществлено действенным образом только в случае четкого определения места и роли маркетинговых служб.

Основная задача службы маркетинга – всегда ориентироваться на потребителя. Для этого необходимо решить следующие задачи: постоянно следить за тем, что нужно потребителю, быть в курсе деятельности конкурентов, определять слабые и сильные их стороны и возможные рыночные действия.

В рамках осуществления маркетинга на предприятии решаются следующие задачи:

- комплексное изучение рынка;
- выявление потенциального спроса и неудовлетворенных потребностей;
- планирование товарного ассортимента и цен;
- разработка мер для наиболее полного удовлетворения существующего спроса;

- планирование и осуществление сбыта;
- разработка мер по совершенствованию управления и организации производства.

Любое предприятие, которое желает удержаться на рынке и достичь успеха, должно соблюдать главные принципы маркетинга, среди которых выделяют следующие:

- Ориентация на потребителя и оперативное и гибкое реагирование производства и сбыта на изменение рыночной конъюнктуры. Главными факторами, определяющими деятельность предприятия, должны быть его производственные мощности и потенциал, а также потребности потребителей в товарах, которые оно может изготовить, и наличие на рынке конкурентов с аналогичными товарами или услугами [27].

- Сегментирование рынка и собственно оптимальное позиционирование на нем. Реализация этого принципа позволяет более точно выделить своего потенциального потребителя из общей массы, наладить с ним тесное взаимовыгодное сотрудничество и в дальнейшем расширять свою клиентскую базу с минимальными потерями времени и средств.

- Проведение тщательного и непрерывного маркетингового исследования рынка, позволяющее получить исчерпывающие данные о конкурентах, потребителях, новые потенциальные каналы сбыта продукции, изменения на рынке, вызванные действиями государства или сдвигами в мировой экономике и т.п.

- Ориентирование на долгосрочный результат, который отражается в привлечении и внедрении инноваций, как в сфере производства продукции, так и в сфере ее сбыта и послепродажного сопровождения [15].

Применение современной концепции маркетинга на предприятии требует наличия у специалистов совокупности специальных разнообразных знаний и приложения существенных усилий, однако существенно уменьшает

вероятность коммерческого провала и позволяет быстро адаптироваться к меняющимся условиям современного рынка.

Эффективность маркетинговой деятельности предприятия зависит от слаженной и уравновешенной деятельности его специалистов во всех важнейших самостоятельных направлениях маркетинга (рис 1).



Рисунок 1 – Основные направления маркетинговой деятельности [33]

Для реализации каждого из этих направлений маркетинга на предприятии формируются отдельные специальные подразделения, или же ответственность за выполнение функций по каждому направлению возлагается на отдельных специалистов, которые сотрудничают для эффективной реализации концепции маркетинга на предприятии [41].

Целью любого маркетингового исследования является оценка существующей ситуации (конъюнктуры) и разработка прогноза развития рынка. Программа такого комплексного изучения зависит от особенностей товаров, характера деятельности предприятия, масштаба производства экспортных товаров и ряда других факторов. Использование маркетинговых исследований широко варьируется в зависимости от вида организации и типа

требуемой информации. Исследовательские отделы создаются преимущественно в крупных фирмах.

Чтобы эффективно функционировать в маркетинговых условиях следует получать адекватную информацию до и после принятия решений. Достоверная информация позволяет маркетологам решать следующие задачи:

- получать конкретные преимущества над конкурентами;
- снижать степень финансового риска;
- следить за реакцией потребителей и внешней средой;
- координировать предпринимательскую стратегию;
- повышать эффективность маркетинговой деятельности и тому подобное.

Под маркетинговыми исследованиями обычно понимают упорядоченный систематизированный процесс сбора, обработки, анализа и формирования объективной информации с целью принятия конкретных эффективных управленческих решений. Всего в маркетинговых исследованиях можно выделить два главных направления:

- исследование характеристик и параметров рынка (внешние маркетинговые исследования);
- исследование собственных возможностей и перспектив предприятия, как реальных, так и потенциальных (внутренние маркетинговые исследования) [23].

В рамках первого направления проводятся исследования объемов рынка и изучение свободных ниш на нем, исследуется основной контингент потребителей, их потребности, предпочтения, привязанности и уровень платежеспособности, а также проводится оценка позиций конкурентов на рынке, исследуются товары-аналоги, проводится анализ имеющихся поставщиков сырья и учитываются основные сдвиги в политическом, законодательном, социальном, финансовом и др. положениях в стране и мире.

Второе направление исследований концентрируется внутри предприятия. Главными объектами исследований в этом случае выступают производственные мощности предприятия, его персонал, имеющийся ассортимент, имидж предприятия, внедрение инноваций в производственном процессе, эффективность рекламных компаний и организация связей с общественностью и т.п.[30]

Результаты маркетинговых исследований обычно оформляются в виде отчетов и подаются руководству предприятия для дальнейшего принятия нового управленческого решения или внесения коррективов в уже принятый ранее.

Проведение любого маркетингового исследования обычно включает следующие этапы (рис. 2).

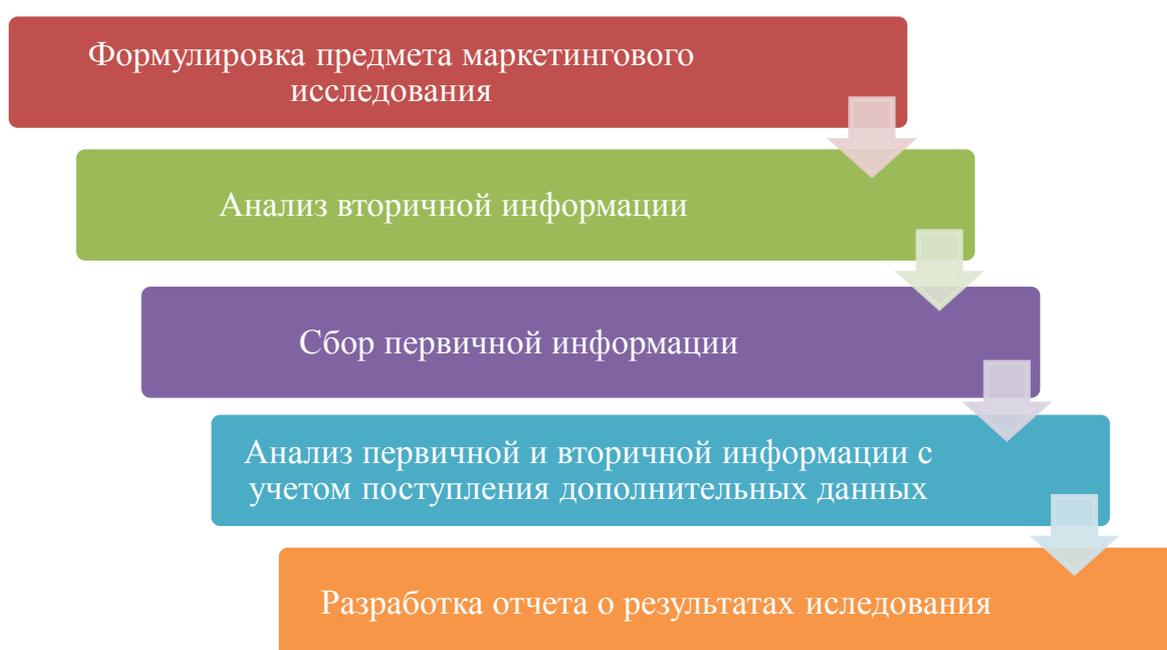


Рисунок 2 – Этапы маркетингового исследования

Одним из вариантов проведения маркетингового исследования всеобъемлющего характера является осуществление специалистами предприятия или привлеченными специалистами SWOT-анализа. Его проведение включает в себя исследования сильных сторон и слабых сторон

собственно самого предприятия, а также анализ рыночных возможностей и угроз. Таким образом, SWOT-анализ выполняет функции, как внутренних маркетинговых исследований, так и внешних исследований. Это достаточно действенный и эффективный метод проведения маркетинговых исследований [23].

Квалифицированные маркетинговые исследования характеризуются использованием научных методов анализа, тщательностью наблюдения, четким формулированием гипотез и использованием научных методов прогнозирования и тестирования.

Маркетинговые исследования следует рассматривать как элемент постоянно действующего интегрированного информационного процесса, основанный на причинно-следственных связях.

В процессе маркетинговых исследований важную роль играет исчерпывающая, достоверная и релевантная информация, которая является не менее важным ресурсом и объектом управления, чем персонал, финансы, материальные ресурсы и т.д. [26]

Вторичная информация представляет собой совокупность данных, собранных ранее для целей, отличных от решения исследуемой проблемы в данный момент времени. Вторичная информация обычно частично или косвенно касается цели и предмета исследования, но может содержать полезные данные. Кроме того, низкая стоимость и относительно быстрая доступность этих данных способствуют их тщательному поиску до момента сбора первичной информации. Чтобы оценить общую ценность вторичной информации, исследователь должен сопоставить ее достоинства и недостатки. Среди преимуществ можно выделить сравнительно низкие затраты на ее сбор, скорость подбора, наличие нескольких источников, достоверность вследствие независимости источников. К недостаткам обычно относят несоответствие целям исследования, высокая вероятность потери актуальности информации, существование противоречивых данных в различных источниках и тому подобное[4].

Внутренними источниками вторичной информации могут служить планы и финансовая отчетность, данные о сбыте, о прибылях и убытках, о запасах, результаты предыдущих исследований, отчеты работников предприятия, текущие письменные сообщения, отзывы потребителей и др.

Внешними источниками являются правительственные и неправительственные периодические издания, книги, монографии, данные коммерческих исследовательских организаций, письменные предложения от партнеров и финансовых организаций.

Первичная информация - это только полученная информация для решения конкретной проблемы или задачи. Необходимость в ней возникает в тех случаях, когда подробный анализ вторичной информации не предоставляет достаточных данных для проведения исследования и осуществления анализа.

Основная проблема маркетинга – это проблема информационного обеспечения. И в зависимости от того, какого типа эта информация, каковы источники информации, средства сбора, передачи, исследования и интерпретации результатов, решаются вопросы использования ее менеджерами компаний. Используя обоснованные маркетинговые решения, фирма приспособливает свою продукцию и услуги к потребностям потребителей. Показатель эффективности данного процесса позволяет оценить положение фирмы на рынке товаров и услуг, а так же выявить возможности и направления его улучшения.

Управление маркетингом – это важный элемент общефирменной системы управления, направленный на достижение согласованности реальных внутренних возможностей (материальный и интеллектуальный потенциал) с факторами внешней среды (политических, социально-экономических, конкурентных, технологических, культурных) для получения желаемого результата [35].

Маркетинг на предприятии является одной из главных функций, при реализации которой особое внимание уделяется интеграции всех ресурсов для достижения основной цели предприятия, которая выражается в длительном и

устойчивом существовании на рынке [12].

В современных условиях достичь высоких результатов в любом бизнесе невозможно без использования хорошо скоординированной модели управления маркетингом, позволяющей вносить коррективы в планово-управленческие решения по направлениям планирования, организации, мотивации, оценки и контроля [7].

Управленческая деятельность – совокупность выработанных научным познанием, историческим опытом, способностями и талантом людей, умений, навыков, способов, средств целесообразных действий руководителя в сфере управления.

Управленческая деятельность наполнена, в первую очередь, интеллектуальным содержанием, так как направлена на разработку, принятие, реализацию управленческих решений, призванных влиять на сознание, деятельность людей и состояние общественных процессов. Главный смысл управленческой деятельности – перевод управляемого процесса в новое качество, на новый уровень, что невозможно без определенных творческих усилий.

По неразрывно связанному с ней предмету управленческая деятельность является информационной. Информационное содержание управленческой деятельности – это получение, систематизация, осмысление, выдача и хранение управленческой информации. Достоверной и полной информацией управленческой деятельности может являться только то, что может характеризовать определенный общественный процесс в целом, с анализом причин, определяющих динамику и состояние самого процесса. Исходя из этого, управленческая деятельность посвящена в основе поиску, отбору, фиксации и проведению в деятельность людей и общественные процессы управленческой информации, необходимой для рационального и качественного управления [21].

Также управленческая деятельность является сложным социально-психологическим явлением с выраженной доминантой воли. Каждый

руководитель, занятый данным видом деятельности, регулярно совершает волевые и мыслительные операции оценки, анализа, разработки и принятия решения и т.д. Это предопределяет в коллективах особый социальный микроклимат, влияющий на чувства, сознание сотрудников, и формирующий специфический тип деятельности и поведения [18].

Соответственно, средствами управленческой деятельности является все, что способствует осуществлению операций с информацией: компьютеры, телефоны, письменные принадлежности и т.д. Управленческая деятельность существует в основных трех формах (рис 3).



Рисунок 3 – Формы управленческой деятельности

Эвристическая деятельность представляет собой совокупность действий по изучению и анализу проблем, стоящих перед организацией, по разработке различных вариантов их решений, в основном стратегического характера – экономических, управленческих, технических.

Административная деятельность считается основной сферой руководителей и включает в себя текущую оценку и координацию деятельности подчиненных. Данный вид деятельности происходит в нескольких формах: распоряжения, организация обмена информацией, контроль над работой подчиненных.

Операторная деятельность направлена на соответствующее техническое обеспечение управленческих и производственных процессов требуемой информацией. Данный вид включает в себя: первично-счетную и учетную деятельность, документационную, формально-логическую и вычислительную, коммуникативно-техническую деятельность.

Управленческая деятельность состоит из ряда структурных элементов, обеспечивающих ее эффективность:

Анализ и прогнозирование. Анализ всегда является первой ступенью управленческой деятельности. В рамках анализа производится сбор и обработка информации, классификация, анализ, систематизация и хранение в целях управления. Общая проблема разделяется на несколько составных частей, между которыми определяются взаимоотношения и взаимозависимость. В заключении определяются общие закономерности существования системы. Основная задача руководителя на данном этапе – обработать максимально возможное количество информации.

Функция анализа распространяется на все элементы организации, в связи с этим, в организации создаются специальные подразделения для выполнения данного вида деятельности (например, аналитические и социологические отделы), в работе которых анализ должен соединяться с синтезом информации, подготовкой материалов для обоснования альтернатив предполагаемых управленческих решений. В дополнение целесообразно проводить оценку реакции непосредственных исполнителей и лиц, на которых направлена реализация решений.

Наиболее часто используются методы анализа: метод наблюдения, метод опроса и метод эксперимента [23].

Полученная в результате обработки информация является базой для разработки управленческих прогнозов. Управленческое прогнозирование выполняет три основные функции:

- ориентировочную (выборка информации и определения наиболее оптимальных направлений деятельности);
- нормативную (создание ограничительных норм с целью предохранения управленческой структуры от субъективизма);
- предупредительную (выявление отклонений от нормального функционирования организации и разработка путей устранения).

Основным объектом данного структурного элемента является внешняя среда организации, необходимость адаптации которой обуславливает функцию прогнозирования.

Планирование в управленческой деятельности.

Содержание планирования в процессе управления заключается в определении базовых основных пропорций и направлений развития деятельности с учетом факторов внешней и внутренней среды. Сущность планирования заключается в конкретизации целей развития на установленный отрезок времени, определении задач и разработке средств их достижения, последовательности и сроков, выявлении финансовых, материальных и трудовых ресурсов [48]. Потребность в планировании возникает при наличии следующих факторов:

- тесные связи между несколькими организациями;
- многочисленность структурных подразделений в организации;
- требования научно-технического прогресса.

Качество и уровень планирования определяются набором условий: квалификацией специалистов функциональных подразделений, компетентностью руководящего звена, степенью разработанности информационной базы и т.д. При осуществлении данной функции предполагается наличие следующих структурных компонентов:

- грамотное обоснование выбора целей;
- определение политики организации;
- разработка образа действий (мер и мероприятий);
- разработка методов достижения целей;
- обеспечение базовой основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Данный перечень действия заканчивается перед этапом реализации плана и представляет начальный этап управления организацией. На этапе планирования обязательными мероприятиями являются:

- определение промежуточных и конечных целей;
- определение соответствующих целям задач;
- определение способов и средств решения поставленных задач;
- расчёт требуемых ресурсов и определение порядка и уровня их распределения.

Процесс принятия управленческих решений.

Данный структурный элемент управленческой деятельности занимает одно из центральных мест в социологии организации. Начиная с М. Вебера, большинство социологов связывают деятельность организации в первую очередь с процессом подготовки и реализации управленческих решений [32]. Подготовка данного вида решений в организациях часто отделена от процедуры их принятия и предусматривает наличие коллектива специалистов. В «классической» теории управления организацией подготовка является функцией штатных служб [35]. Классификаций управленческих решений в литературе существует множество. Наиболее оправданной с социологической точки зрения является классификация А.И. Пригожина, так как она учитывает меру влияния субъекта решения в преобразования организации:

- детерминированные управленческие решения (жестко обусловленные);
- решения, слабо зависящие от субъекта.

К первой разновидности относятся обусловленные распоряжениями и предписаниями (стандартизированные) решения. Этот тип не зависит или очень слабо зависит от ориентации и качеств руководителя.

Ко второй разновидности относятся решения, где определенные качества руководителя накладывают существенный отпечаток на суть принимаемых решений. К ним относятся решения, связанные с изменением механизмов, структуры, целей организации; решения, связанные с локальными изменениями в организации (наказания, поощрения и т.д.). На качество решений может влиять ряд факторов: деловые и личностные качества руководителя, его ролевые позиции, компетентность персонала, надежность информации и т.д. [37].

В современных организациях большое значение приобрела проблема рациональности принимаемых решений [12]. Начиная с середины XX века, получил распространение подход, согласно которому процесс принятия управленческих решений считается ограниченно рациональным в связи с обусловленностью человеческим и социокультурным факторами. В настоящее время на первые места выдвигается интуиция руководителя.

#### Организация и контроль.

Управленческий контроль, с научной точки зрения, можно представить как систему, включающую в состав: элементы управленческой информационной системы, центры ответственности, технику контроля, процедуры контроля, среду контроля, кадры контроля, систему учета [20].

Созданная система контроля обеспечивает процесс обратной связи между первоначальными планами и достигнутыми показателями. В процессе контроля решаются следующие задачи:

- определение уровня достижения цели;
- анализ возможных причин отклонений;
- решение об изменениях в деятельности организации;
- оценка роли управленческого контроля в организации;

– анализ негативных и позитивных воздействий контроля [19].

В теории управления выделяется две подсистемы – формальная и неформальная, опирающиеся на разнородные совокупности отношений с соответствующими структурами, разнородные средства и действующие по собственным внутренним законам. В комплексе они образуют единую систему, дополняя друг друга.

Формальная организация является костяком административной структуры, представляет систему безличных узаконенных стандартов поведения и требований, жестко закрепленных формальных ролевых установок. Формальная организация напоминает пирамиду, горизонтальный уровень которой представлен системой требований функционального разделения труда, а иерархический (вертикальный) уровень – отношение субординации и власти. Рабочее место сотрудника в формальной организации четко закреплено позициями «вертикального» и «горизонтального» уровней. В первом случае позиция называется функцией, во втором – статусом. Формальная структура в организации является необходимым устойчивым «каркасом», позволяя рационализировать достижение целей.

Вторая подсистема – неформальная организация, базирующаяся на источниках социальной регуляции поведения, строящаяся на принципах самоорганизации и саморегуляции.

Управленческая мотивация. Координация в управлении.

Координация согласовывает действия органов управления и должностных лиц во времени и пространстве, а также между внешней средой и системой в целом. Благодаря координации создается гармоничность взаимосвязей подразделений организации, обеспечивается динамизм системы производства, производится маневрирование трудовыми и технологическими ресурсами. Объектами координации являются управляемая и управляющая подсистемы. Иными словами, координация является центральным элементом (функцией) процесса управления, осуществляя распределение деятельности во времени и приведение отдельных элементов в наиболее эффективное сочетание [46].

Управленческая мотивация – органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом которого являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации.

Выделяют четыре основных метода мотивации в управлении [50]:

- Вознаграждение, выражающееся в системе материального и нематериального стимулирования хорошего труда;
- Принуждение, основанное на страхе материального и организационного наказания (увольнение, перевод на менее оплачиваемую работу и т.д.);
- Приспособление, основанное на оказании влияния на цели и задачи организации путем определенного приспособления их к целям руководителей среднего и высшего звеньев;
- Солидарность, основанная на развитии у сотрудников идей и целей, созвучных с целями и задачами организации.

Информационные технологии в управлении представляют собой систему переработки разрозненных исходных данных в оперативную и достаточно надежную систему принятия управленческих решений. Средствами информационных технологий являются программные и аппаратные средства, а целью – достижение требуемых параметров объекта управления.

Информационные технологии обработки данных – технологии, используемые для решения структурированных задач. В основном применяются на уровне персонала невысокой квалификации. Основная цель – автоматизация повторяющихся операций управленческой деятельности.

Информационные технологии управления – технологии для информационного обеспечения персонала, отвечающего за принятие управленческих решений.

Информационные технологии автоматизированного офиса – технологии, дополняющие систему связи на базе компьютерных сетей и иных средств

работы с информацией.

Информационные технологии поддержки принятия решений – технологии для рациональной выработки управленческих решений при наличии альтернатив.

Информационные технологии экспертных систем – технологии, позволяющие получать автоматизированные консультации управляющему персоналу по проблемам, о которых в экспертных системах имеется подробная информация.

Для достижения эффективности управленческой деятельности требуется создание алгоритмов управления и обработка больших объемов информации. Для снижения роли человеческого фактора в данном процессе требуется наличие автоматизированной системы управления (далее - АСУ), представляющей собой комплекс мероприятий и действий комплексного (экономического, организационного, технического и т.д.) характера для получения результативной информации. Основная цель создания АСУ – информационное обслуживание управленческого персонала (специалистов) и оптимизация самого процесса управления. АСУ состоит из следующих составляющих:

- Аппарат управления;
- Техничко-экономическая информация;
- Методы и средства обработки требуемой информации.

При комплексном использовании элементов образуется автоматизированная информационная технология управления.

Управленческая деятельность представляет собой сложный многогранный процесс, включающий в себя множество элементов. При этом управленческая деятельность не является самодостаточной, а носит прикладной характер, обеспечивая оптимальный уровень реализации целей и задач организации. Управленческая деятельность является информационной, в связи с чем, применение современных информационных технологий существенно

повышает эффективность систему управления организации.

Четкое определение место и роли маркетинговых служб способствует правильному распределению задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом (рис. 4).

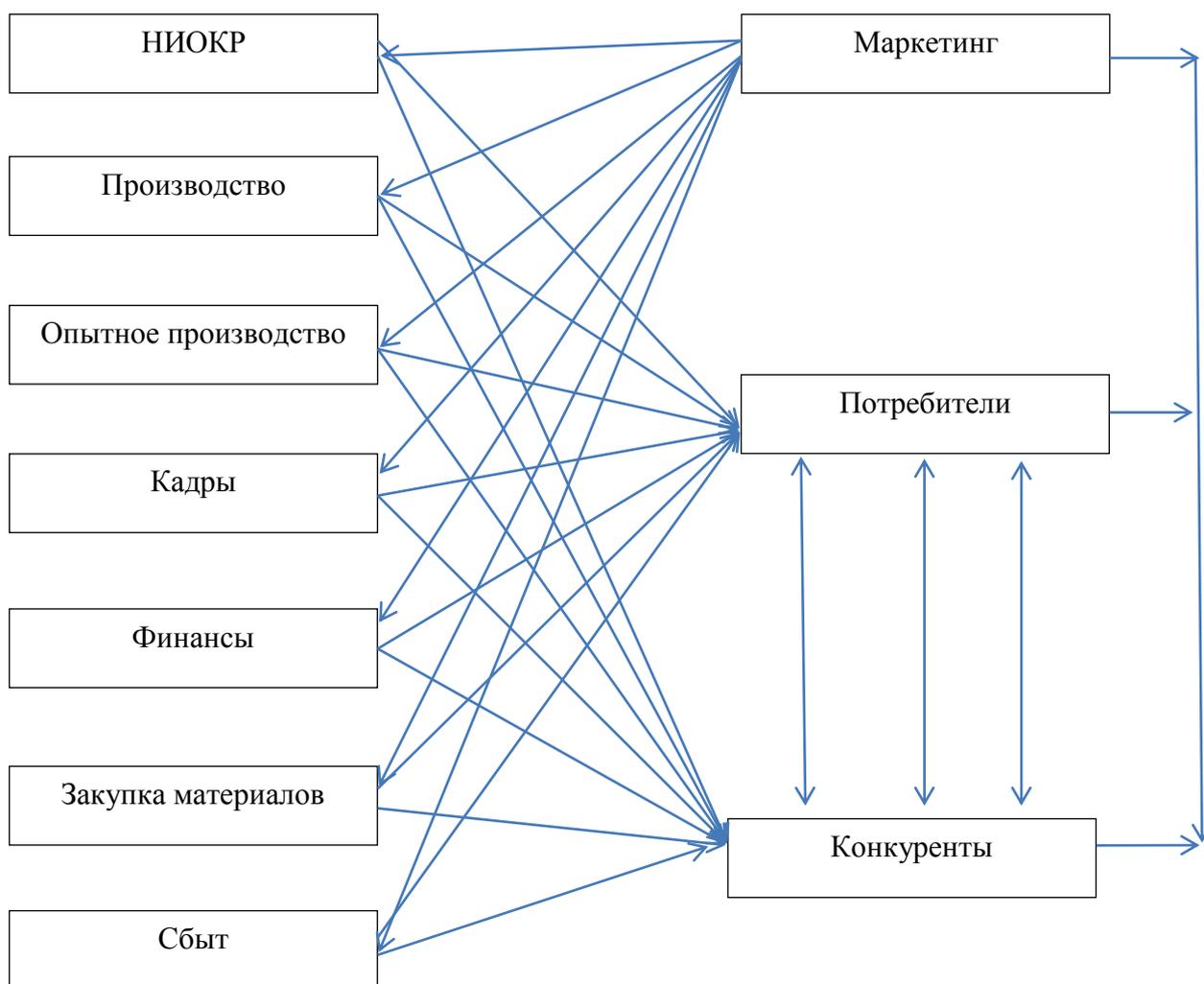


Рисунок 4 - Место и роль маркетинговых служб в системе управления предприятием [12]

Схема, представленная на рисунке, не является организационной структурой управления. Так как в данной схеме представлены только важнейшие с точки зрения маркетинга функции управления. Руководитель маркетинговых служб выполняет опосредствующие функции между

подразделениями и сотрудниками предприятия, занимающимися разработкой продукта, его производством, стимулированием продаж, доведением продуктов до потребителей, послепродажным обслуживанием, с одной стороны, и потребителями продукции - с другой. [42].

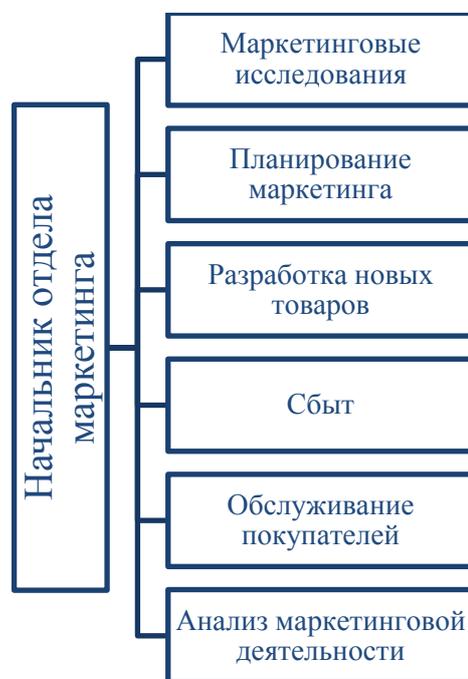


Рисунок 5 – Функциональная организационная структура управления маркетингом

В качестве примера рассмотрим функциональную организационную структуру, для которой характерно закрепление обязанностей и ответственности за выполнение отдельных маркетинговых функций по отдельным конкретным специалистами-исполнителями, которые в то же время должны обладать и исчерпывающими знаниями о выпускаемой продукции и рынке ее сбыта. Данная структура имеет ряд преимуществ, в том числе: высокий уровень профессиональной компетенции за счет узкой специализации в конкретных областях деятельности; легкость управления и контроля, возможность использования стандартных управленческих решений. Однако, эта структура эффективно работает только при условии работы с одним товаром на одном рынке, а для промышленного рынка вообще

малоэффективной, ведь стандартные маркетинговые решения, рассчитанные на потребительские товары, не срабатывают в отношении определенных товаров (рис. 5).

Маркетинговые организационные системы должны создаваться, учитывая специфику организации, целостность функций организации, перспективы развития предприятия фирмы, что позволит в дальнейшем наиболее эффективно достичь поставленных целей. Кроме того, система управления маркетингом должна в сжатом виде повторять общую организационную структуру предприятия, чтобы маркетинговая концепция управления подчинила себе весь управленческий процесс на предприятии и тем самым способствовала повышению эффективности коммерческой деятельности предприятия в целом.

Таким образом, организационная структура маркетинговой деятельности определяется как конструкция организации, на основе которой осуществляется управление маркетингом, т.е. это есть совокупность служб, подразделений, в состав которых входят работники, занимающиеся разнообразной маркетинговой деятельностью.

## 1.2 Методики оценки эффективности деятельности маркетинговой службы на предприятии

Конечной целью деятельности любого предприятия является выпуск продукции (оказание услуг), запланированного объема, обладающих установленным набором свойств, определенного уровня качества и в установленный срок. Однако, при планировании объема производства, производитель руководствуется не только уровнем спроса на данную продукцию, но и стремится к максимизации эффективности производства. Вследствие этого необходимость проведения оценки качества работы организации обуславливается, в первую очередь, определением экономической

эффективности производимой продукции. Достижение высокого уровня эффективности производства дает возможность расширения производства.

В экономической теории эффективность определяют, как результативность производственной деятельности. Экономическая эффективность производства также представляет собой соотношение количественного выражения двух величин – финансовых результатов хозяйственной деятельности и расходов, необходимых для достижения данных результатов.

Эффект (в переводе с лат. - исполнение, действие) – результат, следствие каких-либо действий. Эффект от функционирования предприятия трактуется как показатель, характеризующий результат функционирования. Показатели эффекта являются абсолютными показателями, которое рассматривается в пространстве и времени. В зависимости от свойств изучаемого объекта в качестве показателей эффекта могут использоваться валовой национальный продукт, национальный доход, валовая продукция, прибыль, выручка и др. Как правило, эффект не связывают с усилиями, которыми он достигнут, однако, относительно цели конкретного действия он может нести как положительную, так и отрицательную направленность.

При разработке мероприятий по повышению эффективности деятельности предприятия обычно применяется следующий алгоритм действий:

- 1) проводится всесторонний анализ финансово-хозяйственной деятельности- предприятия;
- 2) выявляются резервы повышения эффективности производства;
- 3) определяются основные направления и состав мероприятий по повышению эффективности;
- 4) выполняются расчеты по определению целесообразности внедрения предложенных мероприятий.

Присутствие вероятных возможностей (резервов) на предприятии может быть, как в очевидной, так и в скрытой форме, что можно назвать обязательным

условием успешного функционирования любой финансовой структуры. Вследствие этого, к ключевым задачам управления резервами следует отнести следующие:

- выявление и систематизация производственных резервов;
- определение первоочередных направлений применения резервов в рамках установленных целей;
- разработку алгоритма обеспечения реализации выявленных возможностей, который будет основан на непрерывном процессе выявления необходимых резервов и возможностей их рационального применения.

В качестве количественного выражения величины резерва принимается разность прогнозного (возможного) и фактической величины изучаемого показателя.

На следующем этапе разрабатываются определенные рекомендации, учитывающие результаты ранее проведенного анализа и оценки имеющихся резервов повышения экономической эффективности производства.

Резервы, как неиспользованный внутренний потенциал, обычно присущи экономике каждого предприятия. Но, для их реализации, помимо выявления и оценки данных возможностей, необходимо верно обозначить направления их применения, которые позволят предприятию продолжать свою финансово-хозяйственную деятельность в оптимальном режиме и повысить эффективность производства.

Эффективность деятельности маркетинговой службы можно оценить с помощью следующих коэффициентов.

Коэффициент управляемости маркетинговой службы ( $K_y$ ):

$$K_y = 1 / Z \sum_{i=1}^Z P_{\text{фи}} / P_{\text{норм.}i},$$

где,  $Z$ - число  $i$  - х уровней управления (например: предприятие, участок, бригада и т. д.);

$P_{\text{фи}}$ ,  $P_{\text{норм.}i}$  - соответственно фактическое и нормативное количество подчиненных работников в среднем рассчитанных на одного руководителя каждого  $i$  - го уровня.

Коэффициент рациональности управленческой документации маркетинговой службы ( $K_p$ ):

$$K_p = (D_{у.н.} + D_c + D_t) / D_o,$$

где,  $D_{у.н.}$ ,  $D_c$ ,  $D_t$  - соответствующее количество видов унифицированных, стандартизованных, типовых документов, применяемых на предприятии;

$D_o$  - общее количество видов документов на предприятии.

Коэффициент обеспеченности управления нормами и нормативами маркетинговой службы ( $K_n$ ):

$$K_n = Z_{упр.норм.} / Z_{упр.общ.},$$

где,  $Z_{упр.норм.}$  - количество задач или функций управления, при выполнении которых используются нормы и нормативы;

$Z_{упр.общ.}$  - общее количество задач или функций управления, выполняемых на предприятии.

Коэффициент соответствия квалификации управленческого персонала маркетинговой службы занимаемым должностям ( $K_{кв.}$ ):

$$K_{кв.} = Ч_{соотв.} / Ч_{общ.},$$

где,  $Ч_{соотв.}$  - численность управленческого персонала, профессиональная подготовка которого соответствует занимаемой должности;

$Ч_{общ.}$  - общая численность управленческого персонала.

Коэффициент обеспеченности маркетинговой службы должностными инструкциями ( $K_{о.д.и.}$ ):

$$K_{о.д.и.} = Ч_{обеспеч.} / Ч_{общ.},$$

где,  $Ч_{обеспеч.}$  - количество должностей в аппарате управления, на которых действуют должностные инструкции;

$Ч_{общ.}$  - общее количество должностей в аппарате управления.

Коэффициент полноты функций управления качеством ( $K_{п.ф.у.}$ ):

$$K_{п.ф.у.} = \Phi_{ф.} / \Phi_{п.},$$

где,  $\Phi_{ф.}$  - количество стандартных функций управления качеством;

$\Phi_{п.}$  - количество фактически существующих на предприятии функций управления качеством.

При помощи комплексных методов, которые основаны на качественных оценках, определяется эффективность маркетинга. Которая, в свою очередь, показывает, достигнута ли запланированная цель предприятия.

## 2 Анализ эффективности деятельности службы маркетинга предприятия на примере ООО «Трансфор-Премиум»

## 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Трансфор-Премиум» организовано в 2007 году. ООО «Трансфор-Премиум» -дилерский центр «Infiniti». Профиль деятельности - продажа легковых автомобилей. Юридический адрес: Самарская область, г. Тольятти, Обводное шоссе, д. 12а.ООО «Трансфор-Премиум» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, указами Президента Российской Федерации, иными постановлениями Правительства Российской Федерации, подзаконными актами министерств, федеральных служб и агентств, Уставом и локальными нормативными актами.

Структура управления ООО «Трансфор-Премиум», является линейно-функциональной (рис. 6).

«Шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации – основа линейно-функциональных структур. По каждой подсистеме формируется иерархия служб («шахт»), пронизывающая всю организацию сверху до низу. Результаты деятельности каждой службы аппарата управления организацией оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Наиболее эффективными являются линейно-функциональные организационные структуры. Данные структуры рассчитаны на использование действующих технологий, содействуют эффективному выполнению стандартизированных эксплуатационных мероприятий, ориентированы на ценовую конкуренцию. Линейно-функциональные организационные структуры управления включают в себя достоинства как линейных, так и функциональных структур управления.

Директор осуществляет общее руководство по всем направлениям деятельности предприятия и обеспечивает перспективность работ. Ответственность за организацию бухгалтерского учета, соблюдение законодательства при выполнении хозяйственных операций несет

управляющий компанией ООО «Трансфор-Премиум. Бухгалтерский учет на предприятии осуществляется главным бухгалтером, в соответствии с утвержденным «Положением о бухгалтерской службе».



Рисунок 6 - Организационная структура управления ООО «Трансфор-Премиум»

Главный бухгалтер назначается на должность и освобождается от должности руководителем организации и ему подчиняется, несет ответственность за формирование учетной политики, соблюдение требований и правил ведения бухгалтерского учета, своевременное представление полной и достоверной бухгалтерской отчетности, обеспечивает соответствие осуществляемых операций законодательству РФ, контроль за движение

имущества и выполнением обязательств, за отражением всех операций на счетах бухгалтерского учета.

На предприятии работает 2 бухгалтера: главный бухгалтер и бухгалтер. Главный бухгалтер осуществляет учет основных средств, налоговый учет и составляет отчетность. Бухгалтер ведет учет товарно-материальных ценностей, заработной платы и операций на расчетном счете. Бухгалтер назначается на должность главным бухгалтером и подчиняется непосредственно ему. Таким образом, организация бухгалтерской службы представляет собой линейную структуру. Внутренняя аудиторская служба на предприятии отсутствует.

Таблица 1 - Основные экономические показатели ООО «Трансфор-Премиум»

Показатели	2014 г.	2015 г.	Изменение 2014/2015 (+,-)	Темп роста, %
1. Выручка, тыс. руб.	74 552	23 227	-51325	31,15
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	45381	16364	-29017	36,06
3. Управленческие и коммерческие расходы, тыс. руб.	0	0	0	0
4. Прибыль от продаж, тыс. руб.	19 171	-3 137	-22308	16,36
5. Прибыль до налогообложения, тыс.	19 118	8 501	-10617	44,47
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	24 514	17 219	-7295	70,24
7. Стоимость основных средств, тыс.	6541	5590	-951	85,46
8. Стоимость активов, тыс. руб.	41340	35776	-5564	86,54
9. Собственный капитал, тыс. руб.	21948	20479	-1469	93,31
10. Заемный капитал, тыс. руб.	19392	15297	-4095	78,88
11. Численность ППП, чел.	153	162	9	105,88
12. Производительность труда, тыс. руб. (1/11)	487,26	143,37	-343,89	29,42

Продолжение таблицы 1

Показатели	2014 г.	2015 г.	Изменение 2014/2015 (+,-)	Темп роста, %
13. Фондоотдача, руб. (1/7)	11,39	4,15	-7,24	36,43
14. Оборачиваемость активов, раз (1/8)	1,56	0,37	-1,19	23,71
15. Рентабельность собственного капитала	66,13	35,25	-30,88	56,3
16. Рентабельность продаж, % (4/1)*100%	29,7	-23,7	-53,4	79,8
17. Рентабельность капитала по прибыли до	46,24	23,76	-22,48	51,38
18. Затраты на рубль выручки от продажи,	70,3	123,71	53,41	175,97

В таблице 1 представлены основные технико-экономические показатели деятельности предприятия за 2014-2015 гг.

Как видно из представленной таблицы 1 в ООО «Трансфор-Премиум» в 2015 году существенно понизились доходы по обычным видам деятельности, так в сравнении с 2014 годом выручка от продажи понизилась на 51325 тыс. руб.

## 2.2 Анализ деятельности маркетинговой службы предприятия

В структуре управления ООО «Трансфор-Премиум» выделен отдел маркетинга, включающий двух маркетологов, которые непосредственно подчиняются генеральному директору предприятия.

Анализ организационной структуры управления маркетингом представлен в таблице 2.

Основные направления, проведения исследований отделом маркетинга ООО «Трансфор-Премиум»: анализ конкурентов, анализ потребителей.

Для проведения маркетинговых исследований используется вторичная и первичная информация.

Цель изучения внутренней и внешней среды маркетинга – определение целевых и стратегических установок предприятия, а так же определения перспективных направлений его деятельности. Потребительские

маркетинговые исследования сводятся к анализу основных потребителей, чтобы в дальнейшем направить все усилия на удовлетворение потребностей потенциальных покупателей. Чтобы изучить внутреннюю и внешнюю среду конкурентов проводится мониторинг цен конкурентов и организации их деятельности.

Таблица 2 - Анализ существующей организационной структуры маркетинга  
ООО «Трансфор-Премиум»

Принцип построения организации	Характеристика структуры
Принцип единоначалия	Единоначалие соблюдается: маркетологи подчиняются непосредственно генеральному директору
Принцип системного подхода	Данная структура не обеспечивает полной совокупности управленческих решений по маркетингу, которые способствуют реализации целей предприятия
Принцип управляемости	Число подчиненных не превышает 6 человек, следовательно, принцип управляемости соблюдается
Принцип адаптации	Адаптивность недостаточно высокая, т.к. не существует системы текущего наблюдения за рыночной ситуацией
Горизонтальные связи	Слабые, т.к. не установлен статус маркетинговой деятельности на предприятии и не определена схема документооборота
Вертикальные связи	Сильные

Перечень источников маркетинговой информации: прайс-листы конкурентов, а также визит в фирмы конкурентов в качестве потенциальных клиентов и беседы с работниками фирм-конкурентов. Вся эта информация является вторичной.

В результате проведенных исследований ООО «Трансфор-Премиум» была создана база данных по фирмам-конкурентам. База данных включает следующие сведения:

- товарная политика: ассортиментная политика;
- процесс обслуживания;
- окружение: оформление офиса, персонал.

- сбытовая политика: месторасположение, подъездные пути, доставка, режим работы;
- ценовая политика: уровень цен, форма расчетов, предоставление кредита;
- коммуникационная политика: реклама, стимулирование сбыта.

Для определения прав, полномочий и ответственностей между сотрудниками отдела маркетинга при выполнении различных маркетинговых функций можно использовать матричный метод.

Таблица 3- Распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом на ООО «Трансфор-Премиум»

Маркетинговые функции	Генеральный директор	Маркетолог 1	Маркетолог 2
Маркетинговые исследования		Р	П, И
Исследование рынка энергосберегающих технологий		Р	П, И
Изучение потребителей		Р	П, И
Изучение конкурентов		Р	П, И
Выбор целевых рынков		Р	П, И
Определение ассортимента продукции	Р	П, И	У
Определение цен	Р		У
Оценка и выбор каналов сбыта		Р	У
Заключение договоров с конечными потребителями		Р	П, И
Доставка товаров покупателям		Р	П, И
Организация рекламной деятельности		Р	У
Организация мероприятий по стимулированию сбыта		Р	У
Организация связей с общественностью		Р	У
Анализ результатов деятельности предприятия		Р	П, И
Анализ эффективности маркетинговой деятельности		Р	П, И
Разработка оперативных планов маркетинга		Р, И	П, У
Контроль маркетинга	Р	П, И	У

На пересечении вертикальных и горизонтальных линий, с помощью символов, указаны управленческие действия, посредством которых реализуются права и обязанности:

Р – принятие решения (на основе подготовительной информации);

П – подготовка решения;

У – участие в подготовке решения, заключающееся в подготовке отдельных вопросов или необходимой информации по поручению подразделения или должностного лица;

И – исполнение решения.

Отсюда видно, что маркетинговая служба не имеет определенного статуса на предприятии, т.к.:

- отсутствует положение об отделе;
- отсутствует четкое распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом;
- нет четкой схемы взаимодействия организации.

Для завершения анализа необходимо рассчитать количественные показатели, а именно коэффициенты, которые позволят нам оценить уровень организации управления маркетингом ООО «Трансфор-Премиум».

Таблица 4 - Исходные данные для расчета коэффициента управляемости службы маркетинга

Показатели	Количество работающих, непосредственно подчиненных, чел.:			
	Директор	Заместитель директора 1	Заместитель директора 1	Начальник отдела продаж
Фактически	21	4	3	6
По норме	50	5	2	5
Коэф. управлен. уровня	0,81	0,68	0,86	1,2

Для расчета коэффициента управляемости ( $K_y$ ) сопоставим данные о фактическом и нормативном количестве подчиненных на одного работника - управленца (таблица 4).

$$K_y = 1/4 * (0,81 + 0,68 + 0,86 + 1,2) = 0,89 \rightarrow 1$$

Отклонение коэффициента от нормы составляет 0,11.

Коэффициент рациональности управленческой документации ( $K_p$ )

Для расчета этого коэффициента требуются данные о количестве применяемой на предприятии управленческой документации. Количество стандартизованных, унифицированных, типовых документов, применяемых на предприятии, (приказы, распоряжения, положения, должностные инструкции, акты, протоколы, соглашения и т. д.), составляет 22 документа, а общее количество управленческой документации на предприятии - 39.

Исходя из этих данных  $K_p = 22/39 = 0,56 \rightarrow 1$ .

Отклонение коэффициента от нормы составляет 0,44.

Коэффициент обеспеченности управления нормами и нормативами службы маркетинга ( $K_n$ )

$$K_n = 12/20 = 0,6 \rightarrow 1$$

Отклонение коэффициента от нормы составляет 0,4.

Коэффициент соответствия квалификации управленческого персонала занимаемым должностям ( $K_{кв.}$ )

$$K_{кв.} = 12/15 = 0,8 \rightarrow 1$$

Отклонение коэффициента от нормы составляет 0,2.

Коэффициент обеспеченности должностными инструкциями ( $K_{о.д.и.}$ )

$$K_{о.д.и.} = 7/15 = 0,46 \rightarrow 1$$

Отклонение коэффициента от нормы составляет 0,54.

Коэффициент полноты функций управления качеством услуг ( $K_{п.ф.у.}$ )

$$K_{п.ф.у.} = 15/20 = 0,75 \rightarrow 1$$

Отклонение коэффициента от нормы составляет 0,25.

В таблице 5 представим динамику коэффициентов. Некоторые коэффициенты, характеризующие эффективность управления маркетингом ООО «Трансфор-Премиум» существенно отличаются от единицы. Это свидетельствует о том, что в ООО «Трансфор-Премиум» очень слабо организована деятельность службы маркетингом.

Это, в свою очередь, сказывается на организации деятельности ООО «Трансфор-Премиум», так как эффективные и качественные управленческие решения являются залогом успешной работы предприятия.

Таблица 5 - Коэффициенты характеризующие уровень управления маркетингом  
ООО «Трансфор-Премиум»

№	Показатель	Норматив	2013	2014	2015	Изменения +/-
1	Коэффициент управляемости (Ку)	1	0,92	0,91	0,89	-0,03
2	Коэффициент рациональности управленческой документации (Кр)	1	0,42	0,52	0,56	0,14
3	Коэффициент обеспеченности управления нормами и нормативами (Кн)	1	0,5	0,6	0,6	0,1
4	Коэффициент соответствия квалификации управленческого персонала занимаемым должностям (Ккв.)	1	0,9	0,93	0,8	-0,1
5	Коэффициент обеспеченности должностными инструкциями (Ко.д.и.)	1	0,62	0,52	0,46	-0,16
6	Коэффициент полноты функций управления качеством услуг (Кп.ф.у.)	1	0,81	0,76	0,75	0,06

Исходя из этого можно сделать следующий вывод, что на предприятии ООО «Трансфор-Премиум» существующая маркетинговая деятельность не обеспечивает высокую эффективность в деятельности маркетинга и не способствует в полной степени выполнению стратегических целевых установок. Данную организационную структуру управления необходимо усовершенствовать данной службой.

Управление маркетинговыми коммуникациями ООО «Трансфор-Премиум» связано с проблемой организации эффективной коммуникационной взаимодействия с внешним окружением (рис.7).

Наиболее перспективным подходом к решению проблемы управления системой маркетинговых коммуникаций ООО «Трансфор-Премиум» является применение концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций

(ИМК), на основе которой должна строиться система управления маркетинговыми коммуникациями современных предприятий.

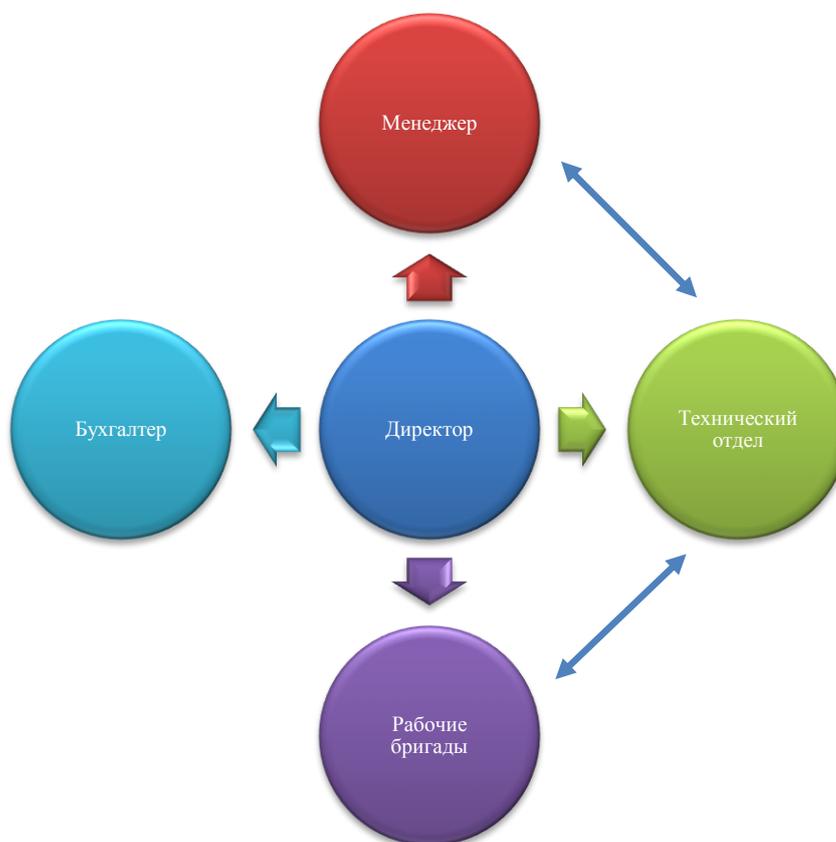


Рисунок 7 - Общий вид внутренних коммуникаций ООО «Трансфор-Премиум»

Интегрированные маркетинговые коммуникации - это концепция планирования, которая связана с необходимостью оценки стратегической роли отдельных направлений (рекламы, стимулирования сбыта, персональной продажи и т. д.) и поиском оптимального их сочетания для обеспечения четкости, последовательности и максимизации воздействия отдельных коммуникационных акций. При разработке коммуникационной стратегии ООО «Трансфор-Премиум» учитывается много дополнительных факторов, влияющих на выбор организацией коммуникационных инструментов и их соотношение в коммуникационном наборе. Среди совокупности таких факторов можно выделить целевой рынок, конъюнктуру, жизненный цикл продукта, уровень конкуренции, финансовые ограничения организации,

отраслевую специфику и т.п.

Особенно важными для ООО «Трансфор-Премиум» являются отраслевые факторы, специфические черты продукции, которые определяют особенности маркетинговых коммуникаций предприятий.

Для ООО «Трансфор-Премиум» насущной является проблема формирования стратегии управления маркетинговыми коммуникациями, которая должна предусматривать органическое сочетание всех средств и методов маркетинговых коммуникаций. Иначе говоря, стратегия маркетинговых коммуникаций должна разрабатываться на основе концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций.

Следовательно, для ООО «Трансфор-Премиум» важным является создание системы управления интегрированными маркетинговыми коммуникациями, где среди прочих элементов центральное место будет занимать разработка и реализация коммуникационной стратегии. Однако эффективное планирование маркетинговых коммуникаций ООО «Трансфор-Премиум» еще не гарантирует эффективной рекламной кампании и достижения маркетинговых целей.

Подход к маркетинговым коммуникациям как к объекту управления предполагает необходимость повышенного внимания организации коммуникационной деятельности, активизации рекламно-информационной работы, как на самом предприятии, так и с другими субъектами туристического рынка.

Только с помощью профессиональных менеджеров по рекламе и организаций, специализирующихся на управлении коммуникациями, возможно превращение процесса продвижения торгового предприятия по набору разрозненных мероприятий в единую систему тактических действий.

Основным методологическим основанием организационной структуры управления маркетинговыми коммуникациями ООО «Трансфор-Премиум» также должна стать концепция интегрированных маркетинговых коммуникаций, построенная по вертикальному принципу.



Рисунок 8 -Схема внешних коммуникаций ООО «Трансфор-Премиум»

При этом эффект достигается не только за счет органического сочетания различных элементов системы маркетинговых коммуникаций, но и благодаря формированию на нескольких уровнях коммуникационного взаимодействия субъектов торговой деятельности с потенциальными потребителями. Поэтому задачей является создание такой управленческой оболочки, увеличивает коммуникационный потенциал компании на трех уровнях: национальном, интегрированном и корпоративном (предприятия).

Корпоративный уровень предполагает организацию коммуникационного процесса внутри предприятия ООО «Трансфор-Премиум», делает прозрачными коммуникации между его подразделениями, а также между подразделениями и элементами маркетингового внешней среды (конкурентами, партнерами, посредниками, другими контактными аудиториями).

Заключительным этапом цикла процесса управления системой маркетинговых коммуникаций ООО «Трансфор-Премиум» является функция контроля, где ключевой проблемой является оценка их эффективности. Для успешного планирования и реализации стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций существует необходимость оценки

эффективности коммуникационной стратегии в целом, важное значение также имеет определение влияния отдельных его составляющих на эффективность деятельности предприятий, то есть прогнозирования оптимальной структуры системы маркетинговых коммуникаций.

Исследование коммуникационной политики ООО «Трансфор-Премиум» показали, что на предприятие уделяется недостаточно внимания незапланированным маркетинговым коммуникациям, неэффективно используются различные элементы коммуникационного набора, почти отсутствует комплексная система управления коммуникационной деятельностью. Заслуживает внимания то, что широкое распространение приобретает практика применения фирмами рекламы в глобальной компьютерной сети. Наиболее перспективным является практическое применение ООО «Трансфор-Премиум» концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций. В реальных условиях на процесс управления маркетинговыми коммуникациями влияет ряд дополнительных факторов различного характера, которые имеют большое значение при планировании и выборе предприятием коммуникационных инструментов.

К основным принципам формирования данной системы следует отнести: значительную индивидуализацию коммуникационного обращения, исключительную роль в создании положительного имиджа, комплексное использование коммуникационных средств и технологий, сложность структуры и многоуровневость участников коммуникационного взаимодействия.

Для анализа конкурентов ООО «Трансфор-Премиум» использует «многоугольник конкурентоспособности».

На основе собранной информации ООО «Трансфор-Премиум» составлена сравнительная характеристика деятельности конкурентов по отдельным параметрам работы (в баллах). Анализ производился на основании экспертных оценок специалистов организации (таблица 6).

По данным таблицы построим многоугольник конкурентоспособности (рисунок 9).

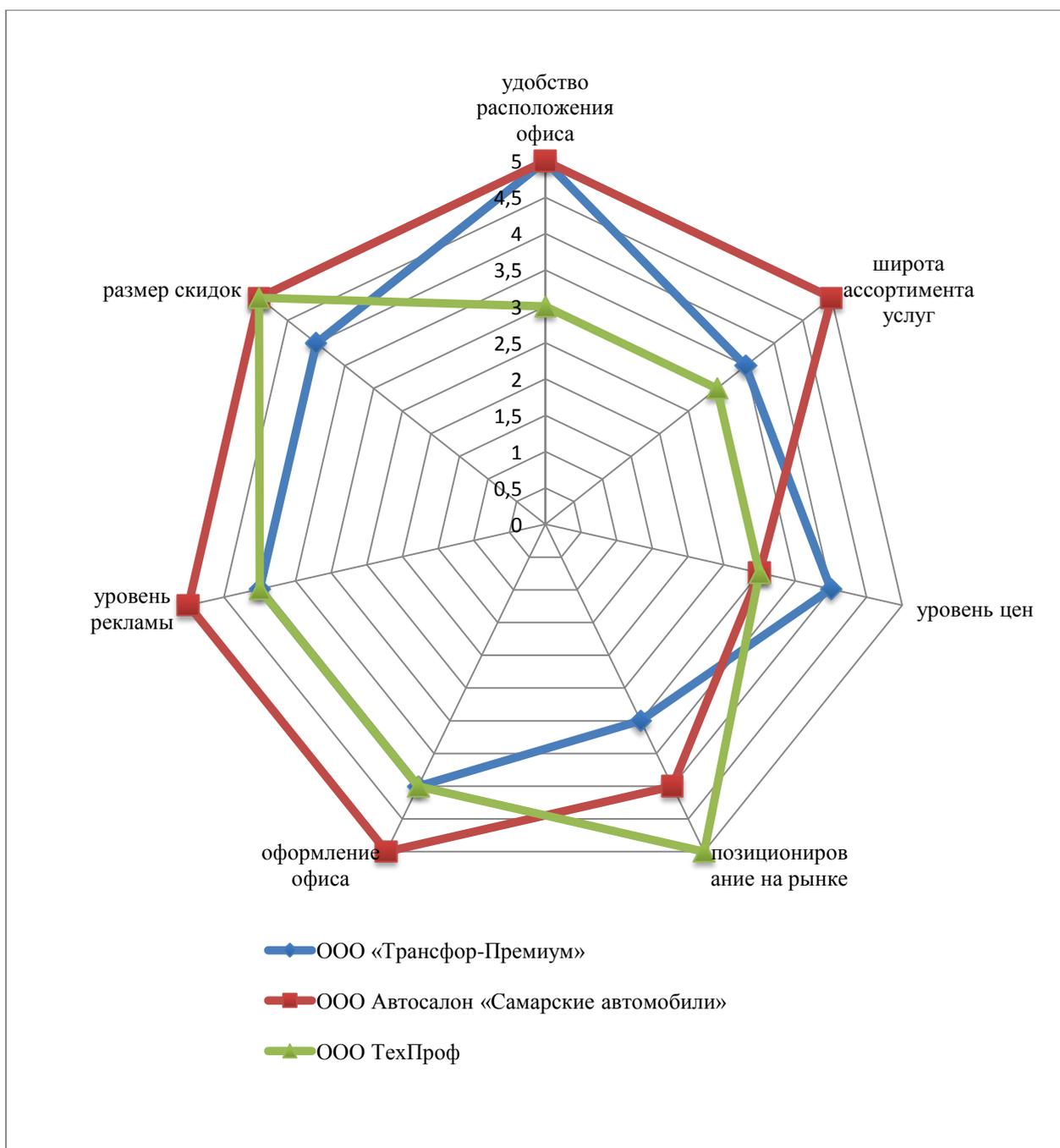


Рисунок 9 – Многоугольник конкурентоспособности

Данная схема позволяет легким способом провести анализ уровня конкурентоспособности различных предприятий по разным факторам. Так как в ней наглядно можно увидеть конкурентные преимущества и недостатки фирм, являющихся конкурентами ООО «Трансфор-Премиум».

ООО «Трансфор-Премиум» обладает следующими конкурентными преимуществами:

– самый низкий уровень цен на сервисное обслуживание среди основных конкурентов;

– удобный для покупателей подъезд машин к офису.

При этом фирма незначительно уступает конкурентам по размерам скидок, уровню рекламы и позиционированию на рынке.

Таблица 6 - Сравнительный анализ маркетинговой деятельности конкурентов

Переменные маркетинга	ООО «Трансфор-Премиум»	ООО Автосалон «Самарские автомобили»	ООО «ТехПроф»
Широкий перечень услуг	24 наим. 3,5 балла	39 наим. 5 баллов	32 наим. 3 балла
Уровень цен на сервисное обслуживание	Ниже среднего 4 балла	Средний 3 балла	Средний 3 балла
Удобство расположения	Удобный подъезд для машин 5 баллов	Удобный подъезд для машин 5 баллов	Узкий подъезд для машин 3 балла
Размер скидок	До 4% 4 баллов	До 5% 5 баллов	До 5% 5 баллов
Уровень рекламы	Отдельные виды 4 балла	Масштабная 5 баллов	Отдельные виды 4 балла
Позиционирование на рынке	3 балла	4 балла	5 баллов

Анализ положения конкурентов на рынке осуществляется специалистами ООО «Трансфор-Премиум» с помощью метода «Три доли». Этот метод предполагает рассмотрение трех показателей фирм-конкурентов:

– доля рынка;

– доля «разума»: процент потребителей, которые, отвечая на вопрос «Назовите фирму, название которой в первую очередь приходит вам на ум при упоминании данной отрасли», - вспоминают этого конкурента;

– доля «сердца»: процент потребителей, которые точно так же в ответ на вопрос «Назовите фирму, услугами которой вы предпочитаете пользоваться» - назвали конкурента.

Данный метод позволяет сопоставить два вида информации -

статистические данные о продаже услуг каждым конкурентом и оценки потребителей, полученные с помощью опроса. Между названными тремя показателями существует взаимосвязь. В таблице 7 приведены соответствующие показатели трех конкурентов ООО «Трансфор-Премиум» по городу Тольятти за три года, которые иллюстрируют эту взаимосвязь.

Таблица 7- Доля рынка, доля «разума» и доля «сердца» (%)

	Доля рынка			Доля «разума»			Доля «сердца»		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015	2013	2014	2015
ООО «Импульс»	50	47	44	60	58	54	45	42	39
ООО Автосалон «Самарские автомобили»	30	34	37	30	31	35	44	47	53
ООО «Техпроф»	20	19	19	10	11	11	11	11	8

Как видно из таблицы, ООО «Импульс» владеет наибольшей долей рынка, которая, однако, имеет тенденцию к уменьшению. Частично негативная динамика объясняется снижением его долей «разума» и «сердца». Принадлежащая ООО Автосалон «Самарские автомобили» доля рынка постоянно возрастает, возможно, в результате, реализации стратегии, направленной на возрастание долей «разума» и «сердца». ООО «Техпроф», судя по всему, предлагает недостаточно качественные услуги, а его комплекс маркетинга в должной мере непривлекателен для потребителей. Повышая доли «разума» и «сердца» предприятия увеличивают и свою долю рынка и прибыль.

Для анализа макросреды предприятия используется методика PEST – анализа. PEST – анализ – маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Определение существенности влияния PEST-факторов на деятельность предприятия проводилось на основе экспертных оценок по 5-балльной шкале

(ожидаемый уровень влияния). В качестве экспертов выступали специалисты предприятия.

В таблице 8 показаны PEST факторы, влияющие на деятельность предприятия ООО «Трансфор-Премиум».

Таблица 8 - PEST-анализ ООО «Трансфор-Премиум»

Политические факторы	Экономические факторы	Социальные факторы	Технологические факторы
Помощь государства малым предприятиям	Высокие процентные ставки по кредитам	Лёгкость получения кредитов	Появление современной техники и новых технологий
Большое налоговое бремя	Рост ставки ЦБ РФ	Высокий уровень жизни населения	Развитие интернет-технологий
-	Постоянный рост цен на бензин	Демографический подъём в стране	-

Оценка воздействия угроз макросреды отражена в таблице 9, возможностей в таблице 10. Влияние угроз чуть менее значительно по сравнению с влиянием возможностей, но также существенно превышает среднее значение (3,87 балла из 5 баллов). Влияние на ООО «Трансфор-Премиум» возможностей достаточно велико (4,33 балла из 5 баллов).

Таблица 9 – Оценка угроз макросреды предприятия ООО «Трансфор-Премиум» (в баллах)

Угрозы макросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Большое налоговое бремя	0,30	5	1,5
Рост ставки ЦБ РФ	0,27	4	1,08
Постоянный рост цен на бензин	0,23	3	0,69
Высокие процентные ставки по кредитам	0,20	3	0,6
ИТОГО:	1	-	3,87

Непосредственно в SWOT-анализ будут включены факторы, взвешенная оценка которых в результате анализа макросреды выше 0,5 балла:

– возможности: лёгкость получения кредитов, появление современной техники и новых технологий производства и развитие интернет-технологий.

– угрозы: большое налоговое бремя, рост ставки ЦБ РФ, постоянный рост цен на бензин и высокие процентные ставки по кредитам.

Таблица 10 – Оценка возможностей макросреды ООО «Трансфор-Премиум» (в баллах)

Возможности макросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Помощь государства предпринимательству	0,1	3	0,3
Высокий уровень жизни населения	0,05	2	0,1
Лёгкость получения кредитов	0,2	4	0,8
Демографический подъём в стране	0,12	4	0,48
Появление современной техники и новых технологий	0,26	5	1,3
Развитие интернет-технологий	0,27	5	1,35
ИТОГО:	1	-	4,33

На втором этапе анализа внешней среды проводится анализ микросреды предприятия, который основывается на изучении отрасли и конкуренции. Микросреда представлена силами, имеющими непосредственное отношение к предприятию.

Оценка влияния факторов микросреды проводилась на основе анализа семи сил микросреды, интегрированных из моделей пяти конкурентных сил М.Портера и движущих сил микросреды Ф.Котлера.

Факторы микроэкономического окружения внешней среды предприятия представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Факторы микросреды ООО «Трансфор-Премиум»

Направления	Значимые факторы микросреды предприятия
Поставщики предприятия	Надёжные поставщики деталей и комплектующих

	Использование поставщиками новых технологий в производстве
	Укрепление партнёрских отношений с поставщиками
Потребители	Изменение вкусов потребителей в сторону более дорогой продукции
	Важность для покупателей таких параметров как качество, экологическая безопасность, гарантия, престиж
Опасность появления товара-заменителя	Развитие экологически безопасных индустрий производства
	Достижение высокого качества товаров-заменителей
Опасность со стороны новых конкурентов	Высокая вероятность появления новых конкурентов, но вряд ли способных конкурировать по качеству
Конкуренция между соперничающими в настоящий момент сторонами	Наличие небольшого количества конкурентов в данной нише, способных соперничать по качеству
	Ужесточение конкуренции в отрасли
Маркетинговые посредники	Отсутствие на сегодняшний день посредников между предприятием и потребителем
Контактные аудитории	Взаимовыгодное сотрудничество с местными средствами массовой информации

Количественная оценка влияния возможностей и угроз представлена в таблицах 12, 13. Как видно из данных таблиц влияние угроз и возможностей микросреды на предприятие находятся примерно на одинаковом уровне.

Таблица 12 – Оценка угроз микросреды ООО «Трансфор-Премиум»

Угрозы микросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Достижение высокого качества товаров-заменителей	0,16	3	0,48
Изменение вкусов потребителей в сторону более дорогой продукции	0,62	5	3,1
Ужесточение конкуренции в отрасли	0,22	2	0,44
ИТОГО:	1	-	4,02

Влияние возможностей микросреды имеет чуть большее значение (4,03 балла из 5 баллов), чем влияние угроз (4,68 балла из 5 баллов).

На основе результатов оценки можно прийти к выводу, что влияние как угроз, так и влияние возможностей микросреды являются существенными, так как их уровень превышает среднее значение.

Таблица 13 – Оценка возможностей микросреды ООО «Трансфор-Премиум»

Возможности микросреды	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Надёжные поставщики деталей и комплектующих	0,23	5	1,15
Использование поставщиками новых технологий производства	0,12	4	0,48
Укрепление партнерских отношений с поставщиками	0,12	4	0,48
Развитие экологически безопасных индустрий производства	0,11	5	0,55
Важность для покупателей таких параметров как качество, экологическая безопасность, гарантия, престиж	0,11	4	0,44
Отсутствие прямых конкурентов	0,16	3	0,48
Взаимовыгодное сотрудничество с местными средствами массовой информации	0,15	3	0,45
ИТОГО:	1	-	4,03

Для SWOT-анализа выберем те факторы микросреды предприятия, взвешенная оценка которых превышает 0,5 балла:

а) возможности:

- надёжные поставщики дверей;
- развитие экологически безопасных индустрий производства.

б) угрозы:

- изменение вкусов потребителей в сторону более дорогой продукции.

На втором шаге стратегического анализа предприятия проведен анализ внутренней среды, основным предназначением которого является определение и понятие слабых и сильных сторон фирмы.

Основные значимые факторы внутренней ООО «Трансфор-Премиум» перечислены в таблице 14.

Оценка сильных и слабых сторон ООО «Трансфор-Премиум» проводилась по аналогии с анализом внешней среды – на основе экспертных оценок.

Таблица 14 – Факторы внутренней среды ООО «Трансфор-Премиум»

Маркетинг	Продукция	Управление	Присутствие на
-----------	-----------	------------	----------------

			рынке
Индивидуальный подход, гибкая система скидок	Экологическая безопасность	Большие транспортные расходы	Единственный офис в Тольятти
Отсутствие рекламы	Не достаточно широкий ассортимент продукции	Небольшие объёмы продаж	-
Есть свой сайт	Высокое качество	Низкие цены	-

Результаты оценок сильных сторон предприятия представлены в таблице 15, слабых сторон в таблице 16. Из расчетов значений влияния факторов внутренней среды видно, что влияние сильных сторон ООО «Трансфор-Премиум» имеет высокое значение (4,52 балла из 5 баллов), большее, чем влияние слабых сторон (4,1 балла). Но влияние слабых сторон также является существенным, способное сделать предприятие уязвимым. По этой причине на слабые стороны следует обратить особое внимание.

Таблица 15– Оценка сильных сторон предприятия

Сильные стороны	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Ценовая политика	0,29	5	1,45
Экологическая безопасность продукции	0,17	4	0,68
Большие объёмы продаж	0,16	5	0,8
Индивидуальный подход, гибкая система скидок	0,11	4	0,44
Есть свой сайт	0,1	4	0,4
Высокое качество продукции	0,17	5	0,85
ИТОГО:	1	-	4,52

Таблица 16 – Оценка слабых сторон ООО «Трансфор-Премиум»

Слабые стороны	Вес фактора	Оценка	Взвешенная оценка
Единственный офис в Тольятти	0,16	3	0,48
Отсутствие эффективной рекламы	0,21	2	0,42
Небольшие объёмы продаж	0,26	5	1,3
Большие транспортные расходы	0,18	5	0,9
Не достаточно широкий ассортимент	0,2	5	1
ИТОГО:	1	-	4,1

Для SWOT-анализа наиболее значимы те факторы внутренней среды, которые имеют взвешенную оценку более 0,5 балла:

- сильные стороны: низкие цены, экологическая безопасность продукции и высокое качество продукции.
- слабые стороны ООО «Трансфор-Премиум»: небольшие объёмы продаж, большие транспортные расходы и не достаточно широкий ассортимент.

Результатом анализа является разработка маркетинговой стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки. Матрица SWOT-анализа предприятия ООО «Трансфор-Премиум» приведена в таблице 17.

Таблица 17 – Матрица SWOT-анализа ООО «Трансфор-Премиум»

Сильные стороны	Слабые стороны
Ценовая политика	Большие транспортные расходы
Экологическая безопасность продукции	Небольшие объёмы продаж
Высокое качество продукции	Не достаточно широкий ассортимент
Возможности	Угрозы
Лёгкость получения кредитов	Большое налоговое бремя
Появление современной техники и новых технологий производства	Рост ставки ЦБ РФ
Развитие интернет-технологий	Постоянный рост цен на бензин
Надёжные поставщики	Высокие процентные ставки по кредитам
Развитие экологически безопасных индустрий производства	Изменение вкусов потребителей в сторону более дорогой продукции

Рассмотрим все возможные сочетания сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с угрозами и возможностями. Оценим по 5-балльной шкале степень взаимодействий слабых и сильных сторон, угроз и возможностей. На пересечении строки и столбца укажем экспертную оценку значимости. Балльная оценка помогает более точно, нежели качественная, понять значимость отдельных факторов.

У предприятия наиболее выражены сильные стороны и возможности. Наиболее сильной стороной предприятия является ценовая политика, слабой – большие транспортные расходы. Также у предприятия имеется возможность –

появление современной техники и новых технологий производства изделий, наряду с этим есть угроза – изменение вкусов потребителей в сторону более дорогой продукции.

Количественные характеристики слабых и сильных сторон, возможностей и угроз представлены в таблице 18.

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, получаем проблемное поле компании.

Таблица 18 – Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды ООО «Трансфор-Премиум»

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Ценовая политика	37	Большие транспортные расходы	26
Экологическая безопасность продукции	28	Небольшие объёмы продаж	20
Высокое качество продукции	28	Не достаточно широкий ассортимент	24
Возможности	Оценка	Угрозы	Оценка
Лёгкость получения кредитов	16	Большое налоговое бремя	12
Появление современной техники и новых технологий	26	Рост ставки ЦБ РФ	12
Развитие интернет-технологий	18	Постоянный рост цен на бензин	8
Надёжные поставщики	16	Высокие процентные ставки по кредитам	9
Развитие экологически безопасных индустрий производства	19	Изменение вкусов потребителей в сторону более дорогой продукции	27

Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы представлено в таблице 19.

Существенность для компании каждой проблемы определяется величиной оценки и соответственно проблемы ранжируются по степени значимости.

У предприятия наиболее выражены сильные стороны и возможности. Наиболее сильной стороной предприятия являются эффективная ценовая политика, слабой – большие транспортные расходы. Также у предприятия имеется возможность – появление современной техники и новых технологий, наряду с этим есть угроза – изменение вкусов потребителей. ООО «Трансфор-Премиум» для повышения своей конкурентоспособности необходимо совершенствовать деятельности в сфере сбытовой политики и маркетинговой стратегии.

Таблица 19 – Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы

Факторы SWOT		Сильные стороны			Слабые стороны			
		Низкие цены	Экологическая безопасность продукции	Высокое качество продукции	Большие транспортные расходы	Небольшие объемы продаж	Не достаточно широкий ассортимент	
Угрозы	Большое налоговое бремя	Повышение цен на детали и комплектующие (40)			Установка газового оборудования на автомобили (26)		Расширение ассортимента продукции (44)	
	Рост ставки ЦБ РФ							
	Постоянный рост цен на бензин							
	Высокие процентные ставки по кредитам							
	Изменение вкусов потребителей в сторону более дорогой продукции							
	Легкость получения кредитов							
	Появление современной техники и новых технологий							
	Развитие интернет-технологий							
	Надежные поставщики							
	Развитие экологически безопасных индустрий производства							

### 3 Разработка мероприятий по совершенствованию службы маркетинга ООО «Трансфор-Премиум»

#### 3.1 Совершенствование организационной структуры управления маркетингом

В качестве мероприятия для повышения эффективности системы организации и управления маркетинговой деятельностью на предприятии ООО «Трансфор-Премиум» можно предложить совершенствование самостоятельного специализированного отдела маркетинга с функциональной организационной структурой.

Для определения прав, полномочий и ответственностей между сотрудниками отдела маркетинга при выполнении различных маркетинговых функций можно использовать матричный метод.

Матрица показывает, кто и в какой степени принимает участие в подготовке и принятии решений, в работе по его исполнению. В верхней части таблицы дан перечень сотрудников, выполняющих те или иные маркетинговые функции, а по вертикали – перечень основных функций маркетинговой деятельности на предприятии (табл. 20).

Таблица 20 - Распределение задач, прав и ответственности в системе  
управления маркетингом на ООО «Трансфор-Премиум»

Маркетинговые функции	Генеральный директор	Начальник отдела маркетинга	Специалист по маркетинговым исследованиям	Менеджер по сбыту	Специалист по рекламе и стимулированию сбыта
Маркетинговые исследования		Р	П, И	У	У
Исследование рынка энергосберегающих технологий		Р	П, И	У	У
Изучение потребителей		Р	П, И	У	

Маркетинговые функции	Генеральный директор	Начальник отдела маркетинга	Специалист по маркетинговым исследованиям	Менеджер по сбыту	Специалист по рекламе и стимулированию сбыта
Выбор целевых рынков		Р	П, И	У	
Изучение конкурентов		Р	П, И	У	
Определение ассортимента продукции	Р	П, И	У	У	
Определение цен	Р		У	У	
Оценка и выбор каналов сбыта		Р	У	П, И	
Заключение договоров с конечными потребителями		Р		П, И	
Доставка товаров покупателям		Р		П, И	
Организация рекламной деятельности		Р	У	У	П, И
Организация мероприятий по стимулированию сбыта		Р	У	У	П, И
Организация связей с общественностью		Р	У	У	П, И
Анализ результатов деятельности предприятия		Р	П, И	У	У
Анализ эффективности маркетинговой деятельности		Р	П, И	У	У
Разработка оперативных планов маркетинга		Р, И	П, У	П, У	П, У
Контроль маркетинга	Р	П, И	У	У	У

Содержание современной концепции маркетинга состоит в том, чтобы все виды деятельности предприятия основывались на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Более того, одна из главных целей маркетинга заключается в выявлении неудовлетворенных запросов покупателей, чтобы в дальнейшем ориентировать производство на удовлетворение этих запросов. В результате чего можно сформулировать следующий вывод: маркетинг, как совокупность сложившихся методов изучения рынков, направляет свои усилия на создание эффективных каналов сбыта и проведение комплексных рекламных кампаний.

Предприятие достигнет успеха в хозяйственной и коммерческой деятельности только тогда, когда его целью становится удовлетворение нужд

потребителя. Вместе с тем задача маркетинга – не только увеличить спрос, но и попытаться воздействовать на него так, чтобы он соответствовал предложению.

Основные задачи совершенствуемой службы маркетинга можно сформулировать следующим образом:

- обеспечение организации и ведения маркетинговой и сбытовой работы на предприятии с целью достижения устойчивого финансового положения предприятия, получения максимальной экономической эффективности;

- обеспечение надежной, своевременной и достоверной информации о рынке, услугах, товарах, потребителях и конкурентах;

- формирование ассортимента услуг максимально соответствующего возможностям предприятия и потребностям рынка;

- организация и осуществление комплекса работ, обеспечивающих реализацию услуг и продукции;

- организация работ, направляемых на выполнение договорных отношений с клиентами предприятия;

- организация рекламной деятельности, а также комплекса мероприятий по формированию и поддержанию связей с общественностью, обеспечивающих как необходимую доходность и прибыльность от реализации, так и формирование и поддержание имиджа компании в целом.

### 3.2 Совершенствование методов маркетинговых исследований и планирования маркетинговой деятельности предприятия

Использование инструментов маркетинга – важная составляющая любого бизнеса. Для открытия собственного дела помимо наличия большого количества денежных средств необходима идея, которая в дальнейшем имела бы успех [11]. Опираясь на маркетинговое исследование компании могут варьировать свою деятельность. Цель проведения маркетинговых исследований

- сбор информации и анализ потребительских интересов, характеристик, идей для улучшения и продвижения продукции на рынке. Можно заказать маркетинговое исследование с целью узнать конкурентов в лицо и об их успехе на рынке. Задачи здесь бывают совершенно разные. Результаты маркетинговых исследований помогают менеджерам принять разумное решение относительно выбора рынка, целевой аудитории, региона, стратегии ведения бизнеса, а также разработке мероприятий по контролю за их выполнением. Данные исследования на два вида, которые в свою очередь, делятся на другие подвиды. Кабинетное исследование проводится на основе вторичных данных, которые можно найти в официальных источниках, публикациях государственной статистики, торговых компаний и объединений и т.п. Представление об общих тенденциях рынка и действиях конкурентов – результат кабинетного исследования. Однако данное исследование может быть лишь первым этапом и требует уточнения другими методами. Для получения более глубокого анализа применяются полевые методы, которые классифицируются на качественные и количественные, однако все они связаны с непосредственным общением с потенциальными потребителями. Например, это может быть опрос, интервью, телефонный опрос, анкетирование по почте.

Стратегии выступают как инструменты достижения целей, а для успешной реализации выбранного стратегического набора необходимо, чтобы предприятие функционировало в соответствии с выбранной концепции управления. Реализация концепции, в которой сочетаются целевой и интегральный подходы к деятельности предприятия, дает возможность устанавливать цели развития, сравнивать их с имеющимися возможностями предприятия и приводить их в соответствие путем разработки и реализации системы стратегий в рамках стратегического управления.

Сбытовую политику, прежде всего, следует понимать как поведенческую философию или общие принципы деятельности, которых фирма намерена придерживаться в сфере построения каналов распределения своего товара и перемещение товара во времени и пространстве.

Осложнения структуры рынков, увеличение степени влияния на внутренних рынках международной конкуренции, расширение предприятиями зарубежных рынков сбыта, появление новых возможностей для сбыта благодаря развитию Интернет-технологий, дифференциация потребностей и требований потребителей определяют необходимость пересмотра принципов сбытовой политики, определенных одновременно с учетом общей целевой направленности сбытовой деятельности предприятия.

В контексте приведенных динамических изменений внешней среды и определенных направлений реализации сбытовой политики в перспективе дальнейших научных исследований важным является поиск и обоснование новых способов сбыта на рынках товаров и услуг или соответствующих его сегментах, разработка актуальных стратегий и алгоритмов их внедрение, совершенствование технико-организационных аспектов товародвижения с учетом развития инноваций, повышение эффективности мотивационных механизмов в сфере управления сбытовой деятельностью.

Эффективность процесса совершенствования управления сбытовой деятельности будет зависеть от экономических условий и положения, в котором находится предприятие.

В основе маркетинга отношений лежит личный контакт. Поэтому необходимо обзавестись базой данных с максимальным количеством данных о конкретном клиенте. От того, насколько полная и актуальная информация содержится в базе данных, зависит 40% успеха всех проводимых с ее помощью мероприятий. В пополнении, актуализации и хранении этой базы главную роль играет CRM (CustomerRelationshipMarketing/Management).

При выборе CRM-системы посмотрим внимательно на то, какие проблемы и точки роста стоят перед компанией, где стоит оптимизировать и улучшить внутренние процессы, в каких областях можно переиграть конкурентов. Система должна стать технологической платформой для качественного и количественного роста компании.

Предполагается, чтоиспользуя данную систему ООО «Трансфор-Премииум», достигнет следующих результатов:

- увеличит количество новых клиентов (экстенсивное развитие и захват доли рынка)
- увеличит доходы на одного клиента (интенсивное развитие и концентрация на наиболее доходной части клиентской базы, либо повышение среднего дохода с клиента),
- увеличит количество клиентов, которые стали постоянными за период времени (рост показателя конверсии разовых клиентов в постоянные),
- увеличит процент лояльных клиентов (снижение показателя процента оттока клиентской базы).

CRM (сокр. от англ. CustomerRelationshipManagementSystem) - система управления взаимодействием с клиентами. Корпоративная информационная система, предназначенная для более плотной и продуктивной работы с клиентами, сохранения отношений с ними и их развития. Также важная задача CRM-системы, как следствие из основной - совершенствование уровня и увеличение количества продаж.

Расходы на введение системы CRM в работу ООО «Трансфор-Премииум» представлены в таблице 21.

Таблица 21 - Расходы на введение системы CRM в работу ООО «Трансфор-Премииум»

Критерий/расходы	MicrosoftDynamics CRM, руб.
Общесистемное программное обеспечение	180 000
CRM-лицензии в перспективе 2-х-летнего использования (совокупные платежи с учетом сопровождения)	540 000
Консалтинговые услуги	1 620 000
Серверы и сопутствующее железо	300 000
Расходы на ИТ-персонал (за 2 года)	720 000
Расходы на отвлечение бизнес-заказчиков (в ходе проекта)	300 000
Прочие расходы (в ходе проекта)	300 000
Итого в перспективе 2-х -летнего использования	3 960 000

Получается, что CRM-система при таких показателях окупится меньше, чем за месяц (даже если принять во внимание стоимость кредитных денег и другие, влияющие на расчеты, факторы). Окупаемость такого рода в целом соответствует мировой статистике, это, кстати, одна из причин столь высокой популярности проектов CRM в настоящее время.

В отличие от традиционной концепции обслуживания клиентов, которая предполагала исключительно телефонную справочную службу, функционирующую в режиме «вопрос-ответ», методика современных сервисных комплектаций предполагает более широкий спектр возможностей, заключенных в приложениях CSS.

Среди них можно выделить следующие основные свойства, на которых базируется качество функционала обслуживания клиентов:

- база данных, содержащая информацию о клиентах и контактах с ними: набор этих сведений позволяет в любой момент взаимодействия с тем или иным клиентом определить, обращался ли этот человек в компанию ранее и с какими вопросами;

- структура CSS-приложения позволяет обеспечить рабочее взаимодействие не только с территориально удаленными клиентами, но также предоставляет возможность организации групповой работы с заказчиками и партнерами в условиях отраслевого и регионального разделения, а также предоставления услуг в дистанционном режиме;

- в программу модуля заложена возможность отчета статистики, за счет чего можно при необходимости вести запись стандартных вопросов и затруднений, а также формальных справок, на базе чего впоследствии организовать голосовое меню;

- сбор данных о потенциальных клиентах, с помощью которого можно расширить круг потребителей предлагаемых страховой компанией продуктов и услуг. Уже имеющиеся контактные данные заносятся на хранение

в систему и распределяются между продавцами; их актуальность регулярно отслеживается;

- возможность регулирования деловых коммуникаций с партнерами;
- стандартный набор комплектующих CSS-приложения содержит, как правило, модуль E-business, отвечающий за web-часть CRM и Интернет-магазин; система регулярно отслеживает процесс обработки входящих запросов и результаты работы с ними;

- обеспечение сохранности документов при циркуляции через различные дочерние структуры и филиалы предприятия;

- модульными программами регулярно производится расчет бонусных систем и разнообразных скидок; благодаря возможности удаленного взаимодействия клиент всегда может проверить состояние своего бонусного счета через интернет, а строгий порядок хранения сведений и моментальное их предоставление позволяет обслуживать в режиме реального времени как клиентов, так и партнеров;

- хранение личной информации о клиентах при необходимости позволяет настроить систему персональных сообщений клиентам или партнерам;

- постоянный контроль сервисных служб позволяет добиться повышения удовлетворенности клиентов;

- отслеживание сроков истечения договоров страхования (вопрос, в котором важна особая точность и внимательность, учитывая количество клиентов);

- в стандартных свойствах системы имеется механизм присвоения приоритетов, что позволяет оказывать клиенту сервисное обслуживание в зависимости от ценности.

Модуль CSS создает базовый уровень взаимодействия организации и ее клиентов, поскольку именно на основе качественного обслуживания формируется лояльность целевой аудитории.

Модуль автоматизации деятельности продавцов, отвечает за процесс продажи услуг компании различными интерфейсами. В стандартные функциональные возможности SFA-приложения входят:

- контроль над состоянием контактной информации: проверка актуальности данных как агентов собственной компании, ее партнеров и клиентуры, так и конкурентов, а также доступ к истории связей по всем линиям;

- управление деятельностью агентов и продавцов; специально настроенный в календарном режиме модуль позволяет направлять деловые процессы различных подразделений компании, а также отдельных сотрудников. Такая координация осуществляется посредством настройки перечня задач;

- различные модули SFA-приложения предполагают возможность подключения к системе коммуникаций предприятия, будь то телефон, факс, электронная почта или что-либо другое; таким образом проводится управление связью;

- в пакете функционала приложения SFA, доступна возможность прогнозирования путей предстоящей работы: по данным маркетинговых исследований, проводившихся в компании, а также анализа отчетности цикла продаж, выводятся перспективы дальнейшего развития;

- в общую систему CRM также может быть занесена информация обо всех побуждающие факторах привлечения потенциальных клиентов; они учитываются в дальнейшем для разработки наиболее эффективных стратегий бизнеса;

- через модуль управления документацией также проходит получение необходимых информационно-рекламных материалов;

- анализ хода продаж и результатов работы агентов позволяет пополнять новыми информационными и аналитическими сведениями базу данных об эффективности продаж, и соответственно отслеживать устаревшие

факторы и новые маркетинговые приемы, а также тенденции изменений в потребностях клиентуры;

- работа с клиентами ведется по нескольким направлениям: в архивах системы собирается максимум информации, связанной непосредственно с продажей - циклы, статистика, территориальная привязка, генерация отчетов, история продаж и т.д.; впоследствии эти данные могут использоваться для анализа прибылей и убытков по каждому клиенту.

- возможность автоматической генерации тарифов и коммерческих предложений в соответствии с существующими условиями и состоянием клиентской базы.

Функционал приложения МА обеспечивают модульные программы, направленные на маркетинговых стратегий предприятия. Среди них можно назвать следующие:

- различные методики анализа целевой аудитории и формирования круга собственной клиентуры; особенности потребительских групп клиентской базы и отдельных ее представителей впоследствии могут быть использованы в прогнозах деловых ситуаций и проектирования стратегий бизнеса;

- возможность подготовки структурированных перечней потенциальных клиентов. Такое планирование позволяет оптимизировать время и ресурсы сотрудников компании;

- возможность разработки планов маркетинговых кампаний и средства их проведения; в этот же пункт входит анализ результатов проведения этих акций для каждой группы клиентов и по другим параметрам;

- в стандартное программное обеспечение модуля МА входят все необходимые методологические и технические приспособления для организации и эффективного проведения телемаркетинга;

- возможностями приложения автоматизации маркетинга проводится также выявление и анализ требований потребителей;

- кроме того, пакет функций обычно включает управление потенциальными сделками;
- обеспечение упорядоченного пополнения базы данных сведениями о предоставляемых компанией продуктах и услугах, тенденциях состояния рынка, а также информацией о положении дел в бизнесе конкурентов.

### 3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий

Под эффектом от внедрения проектных мероприятий понимается их результативность, отдача, то есть возможность полезного для предприятия использования полученных при их внедрении конечных результатов. При этом подразумевается возможность количественной оценки этой результативности, а также соизмерение полученных результатов с затратами на проведение научных исследований.

Рассчитаем экономический эффект мероприятия по совершенствованию организационной структуры службы маркетинга. Хотя при этом отметим, что эффективность мероприятий в сфере управления человеческими ресурсами подсчитать очень сложно, т.к. существует определенная проблема соизмерения затрат и результатов в оценке экономической эффективности - расчеты носят вероятностный характер.

Рассчитаем затраты при найме новых сотрудников маркетинговой службы.

Так полагаем, установить фиксированный уровень заработной платы специалистов маркетинговой службы в размере 25 тыс. руб.

Таким образом:

$$25\ 000 * 4 * 12 \text{ мес.} = 1200 \text{ тыс. руб. (в год).}$$

Страховые взносы в ПФР (22%), ФСС (5,1%), ФОМС (2,9%):

$$1200 * 30\% = 360 \text{ тыс. руб.}$$

Выручка предприятия в 2015 году по сравнению с 2014 годом снизилась на 51325 тыс. руб.

Так, в 2015 году выручка составила 74552 тыс. руб., в 2014 году – уже 23227 тыс. руб. Объем реализации услуг в 2014 году поставил – 7005 тыс. руб. В 2015 году – 5713 тыс. руб.

Объем реализации услуг понизился на 19,27%. В ходе исследования было установлено, что понижение выручки и объема реализации услуг произошло из-за недовольства клиентов качеством и ассортиментом сервисных услуг.

Объем реализации товаров понизился на 74,07%:

$$74552 - 7005 = 67547 \text{ тыс. руб.}$$

$$23227 - 5713 = 17514 \text{ тыс. руб.}$$

$$(17514/67547*100\%) - 100 = 74,07\%$$

Таким образом, предполагается, что мероприятия по совершенствованию организационной структуры службы маркетинга, поможет предприятию повысить объем реализации услуг на 19,27%, объем реализации товаров на 74,07%. Проведем расчет с учетом затрат на формирование отдела маркетинга:

$$17514*74,07\% = 30486,62 \text{ тыс. руб.}$$

$$5713*19,27\% = 6811,60 \text{ тыс. руб.}$$

$$30486,62 + 6811,60 = 37298,22 \text{ тыс. руб.}$$

$$37298,22 - 1200 - 360 \text{ (затраты)} = 35738,22 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, предполагается повышение выручки предприятия на:  $(35738,22/23227*100\%) - 100 = 53,86\%$ .

## Заключение

В ходе выполненной бакалаврской работы были решены поставленные задачи и достигнута ее цель.

Организационная структура управления маркетингом на предприятии должна строиться и реализовываться в такой форме, которая позволит наиболее эффективно достичь поставленных целей. Кроме того, система управления маркетингом должна в сжатом виде повторять общую организационную структуру предприятия, чтобы маркетинговая концепция управления подчинила себе весь управленческий процесс на предприятии и тем самым способствовала повышению эффективности коммерческой деятельности предприятия в целом. Управление маркетингом – это важный элемент общефирменной системы управления, направленный на достижение согласованности реальных внутренних возможностей (материальный и интеллектуальный потенциал) с факторами внешней среды (политических, социально-экономических, конкурентных, технологических, культурных) для получения желаемого результата.

Маркетинг на предприятии является одной из главных функций, при реализации которой «особое внимание уделяется интеграции всех ресурсов для достижения основной цели предприятия, которая выражается в длительном и устойчивом существовании на рынке». Однако, на многих предприятиях служба маркетинга неравноценная в своих правах и обязанностях с другими основными службами и подразделениями. Учитывая это, при формировании организационной структуры маркетинга предприятия со сложившейся общей организационной структурой следует учитывать общие принципы построения управленческой структуры и формы ее реализации.

При формировании и организации службы маркетинга на предприятии необходимо учитывать направления товарной политики предприятия и политики распределения, а также размеры и характер деятельности предприятия, его производственные мощности и инновационный потенциал.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Трансфор-Премиум» организовано в 2007 году. ООО «Трансфор-Премиум» - дилерский центр «Infiniti». Профиль деятельности - продажа легковых автомобилей. Юридический адрес: Самарская область, г. Тольятти, Обводное шоссе, д. 12а. ООО «Трансфор-Премиум» осуществляет свою деятельность в соответствии с законодательством Российской Федерации, указами Президента Российской Федерации, иными постановлениями Правительства Российской Федерации, подзаконными актами министерств, федеральных служб и агентств, Уставом и локальными нормативными актами. Структура управления ООО «Трансфор-Премиум» является линейно-функциональной.

Маркетинговая служба ООО «Трансфор-Премиум» не имеет определенного статуса на предприятии, т.к.:

- отсутствует положение об отделе;
- отсутствует четкое распределение задач, прав и ответственности в системе управления маркетингом, закрепленное в должностных инструкциях;
- нет четкой схемы взаимодействия организации. Маркетологи перегружены текущей оперативной работой в ущерб проведению рыночных исследований и разработке соответствующих предложений и рекомендаций.

Таким образом, данная организация маркетинговой деятельности не обеспечивает высокую эффективность маркетинговой деятельности на предприятии и не способствует в полной степени выполнению стратегических целевых установок. Необходимо усовершенствовать организационную структуру управления данной службой.

Для создания эффективной системы организации маркетинговой деятельности на предприятии ООО «Трансфор-Премиум» можно предложить создание самостоятельной специализированной службы-отдела маркетинга с функциональной организационной структурой. Предполагается, что мероприятия по совершенствованию организационной структуры службы маркетинга, поможет предприятию повысить объем реализации услуг на

19,27%, объем реализации товаров на 74,07%. Таким образом, предполагается повышение выручки предприятия на 53,86%.

Процессный подход к построению службы маркетинга предполагает разделение всей деятельности предприятия на отдельные элементарные процессы, где выход одного является входом другого процесса или даже целой группы процессов. В идеале структура должна быть очень гибкой и оптимальной для каждого конкретного случая управления. Однако процесс ее формирования является очень трудоемким и длительным, поэтому, как следствие, возможное опоздание реагирования этой структуры на быстрые изменения во внешней среде предприятия. Рассмотренные варианты организационных структур управления маркетингом на предприятии можно дополнить холдинговыми, транснациональными сетевыми, структурами-конгломератами, интегрированными структурами и тому подобное. Однако такие структуры характерны для предприятий корпоративного типа, в то время, как рассмотренные выше восемь видов организационных структур находят свою реализацию на предприятиях среднего масштаба. Организационная структура управления маркетингом на предприятии должна строиться и реализовываться в такой форме, которая позволит наиболее эффективно достичь поставленных целей. Кроме того, система управления маркетингом должна в сжатом виде повторять общую организационную структуру предприятия, чтобы маркетинговая концепция управления подчинила себе весь управленческий процесс на предприятии и тем самым способствовала повышению эффективности коммерческой деятельности предприятия в целом.

## Библиографический список

1. Абрамова В.И. Менеджмент и маркетинг: Учебное пособие / В.И. Абрамова. - М.: ИЦ РИОР, 2012. - 161 с.
2. Агарков А.П. Экономика и управление на предприятии: Учебник для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов, В.Ю. Теплышев. - М.: Дашков и К, 2013. - 400 с.
3. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
4. Баринов В.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 285 с.
5. Беляевский И.К. Маркетинговое исследование. Информация, анализ, прогноз / И.К. Беляевский. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 320 с.
6. Бронникова Т.С. Маркетинг. Теория, методика, практика. Изд. 2-е, перераб. и доп. - М.: КноРус, 2011. - 208 с.
7. Бурцева Т.А. Управление маркетингом: Учебное пособие / Т.А. Бурцева, В.С. Сизов, О.А. Цень. - М.: Изд-во «Экономистъ», 2012. - 271 с.
8. Бердников А. А. Анализ бизнес-среды и определение рыночной позиции организации / А. А. Бердников // Молодой ученый. - 2014. - №1. - С. 327-330.
9. Бабич Т.Н. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Т.Н. Бабич, И.А. Козьева, Ю.В. Вертакова, Э.Н. Кузьбожев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 336 с.
10. Бебрис А.О. Успешный маркетинговый подход как основа выбора инновационной стратегии развития компании / А.О. Бебрис// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. - 2013. - № 10-1. - С. 159-161.
11. Бебрис А.О. Успешный маркетинг в современных инновационно-ориентированных компаниях / А.О. Бебрис// Экономика и управление: анализ тенденций и перспектив развития. - 2013. - № 7-1. - С. 101-104.

12. Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 260 с.
13. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2012. - 288 с.
14. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
15. Ванчикова Е.Н. Маркетинговые исследования: Учебное пособие/ Е.Н. Ванчикова. - Улан-Удэ: Изд-во ВСГТУ, 2010. - 160 с.
16. Васильев В.Н. Основы маркетинга: Учебное пособие / Е.Н. Ванчикова. - Ульяновск: УлГТУ, 2012. - 40 с.
17. Волкогорова О.Д. Стратегический менеджмент: Учебник / О.Д. Волкогорова, А.Т. Зуб. - М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
18. Глушаков В.Н. Стратегический менеджмент: Практикум / В.Н. Глушаков, М.М. Максимцов, Н.И. Малышев. - М.: Вузовский учебник, 2010. - 186 с.
19. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2011. - 192 с.
20. Дорофеев В.Д. Маркетинг в управлении организацией. Монография/ В.Д. Дорофеев, А.Б. Зубков. - Пенза: Изд-во ПГУ, 2013. - 107 с.
21. Долгов А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. – М.: Флинта, 2012. – 276 с.
22. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2013. – 416 с.
23. Дашков Л.П. Коммерция и технология торговли / Л.П. Дашков, В.К. Памбухчиянц. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 596 с.
24. Зайцев Л.Г. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с.

25. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием: Учебное пособие / Н.Л. Зайцев. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 455 с.
26. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
27. Комаров Е.И. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.И. Комаров. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2010. - 233 с.
28. Купцов М.М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - М.: ИЦ РИОР, ИНФРА-М, 2011. - 184 с.
29. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 176 с.
30. Каплан Роберт Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. / Р. Каплан, Д. Нортона. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 320 с.
31. Клейнер Т.В., Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Т.В.Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М.Качалов. – М.: Экономика, 2012. – 286с.
32. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 236 с.
33. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.
34. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. - 488 с.
35. Лысов О.Е. Менеджмент: Учебное пособие/ О.Е. Лысова. - СПб.: ГУАП, 2009. - 174 с.
36. Мескон М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; Пер. с англ. О.И. Медведь. - М.: Вильямс, 2012. - 672 с.
37. Минцберг Г. Школы стратегий, стратегическое сафари / Г.Минцберг., Б.Альстренд, Дж. Лэмпел-СПб.: Питер, 2012.- 366 с.

38. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
39. Мазилкина Е.И. Маркетинговые коммуникации: Учебное пособие / Е.И. Мазилкина. - М.: Эксмо, 2011. - 240 с.
40. Мазилкина Е.И. Маркетинговые коммуникации: Учебно-практическое пособие / Е.И. Мазилкина. - М.: Дашков и К, 2012. - 256 с.
41. Музыкант В.Л. Интегрированные маркетинговые коммуникации: Учебное пособие / В.Л. Музыкант. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 216 с.
42. Пуховский Т. Н. Маркетинг услуг в управлении предприятием / Т. Н. Пуховский // Молодой ученый. - 2015. - №4. - С. 413-415.
43. Портер М. Конкуренция / М.Портер: пер. с англ.- М.: Издат. «Вильямс», 2011. – 495с.
44. Репина Е.А. Основы менеджмента: Учебное пособие / Е.А. Репина, М.А. Чернышев, Т.Ю. Анопченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, Академцентр, 2013. - 240 с.
45. Решетько Н. И., Каптюхин Р. В., Алдатова Д. Ч. Место и роль маркетинга в деятельности предприятия // Молодой ученый. -2014. - №6.2. - С. 44-47.
46. Томпсон А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации / А.Томпсон, Дж. Стрикленд . – М.: Юнити, 2011. – 576с.
47. Туктарова Ф.К. Сравнительный тактический анализ экономического развития организаций: Монография/ Ф.К. Туктарова. - Пенза: Пензенский гос. ун-т, 2012. - 195 с.
48. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: учебник. – 9-е изд., испр. и доп./ Р.А. Фатхутдинов. – М.: Дело, 2011. – 447 с.
49. Чернышев М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления: учебное пособие/ М.А. Чернышев. – Ростов н/Д: Феникс, 2010. – 507 с.

50. Швиданенко А.А. Глобальная конкурентоспособность: теоретические и прикладные аспекты: монография/ А.А. Швиданенко. - М.: Финансы, 2010. - 312с.
51. Шевчук Д. Стратегический менеджмент: конспект лекций/ Д. Шевчук. - М.: ЭКСМО, 2010. - 122 с.
52. Strategic management, H. Igor Ansoff, Wiley, New York, 1979. No. ofpages:236.
53. Porter, M. E. (ed.) Competition in Global Industries. Boston: Harvard Business School Press, 1986.
54. Porter M. E. How Competitive Forces Shape Strategy // Harvard Business Review, March/April 1979.
55. Porter M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy // Harvard Business Review, May/June 1987, pp 43–59.
56. Роль маркетинговой службы на предприятии [Электронный ресурс] // <http://www.be5.biz/ekonomika/mzea/53.htm>
57. Организационная структура маркетинговой деятельности [Электронный ресурс] // <http://management-study.ru/organizaciya-sluzhby-marketinga-na-predpriyatii.html>
58. Управление маркетингом и организация маркетинговой деятельности [Электронный ресурс] // <http://www.grandars.ru/student/marketing/organizaciya-marketingovoy-deyatelnosti.html>
59. Концепции управления маркетингом [Электронный ресурс] // <http://www.grandars.ru/student/marketing/upravlenie-marketingom.html>
60. Бюджет маркетинга [Электронный ресурс] // <http://www.grandars.ru/student/marketing/byudzhet-marketinga.html>



Пояснения 1	Наименование показателя 2	На 31.12	На 31 декабря	На 31 декабря
		20 15 г.3	20 14 г.4	20 13 г.5
	<b>ПАССИВ</b>			
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ 6</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)	12871	21938	20469
	Итого по разделу III	12881	21948	20479
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Отложенные налоговые обязательства			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу IV			
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>			
	Заемные средства			
	Кредиторская задолженность	17095	19392	15297
	Доходы будущих периодов			
	Оценочные обязательства			
	Прочие обязательства			
	Итого по разделу V	17095	19392	15297
	<b>БАЛАНС</b>	<b>29976</b>	<b>41340</b>	<b>35776</b>

Руководитель \_\_\_\_\_  
 (подпись) (расшифровка подписи)

“ \_\_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

## Приложение Б

(в ред. Приказа Минфина России  
от 06.04.2015 № 57н)

### Отчет о финансовых результатах за 31.12 20 15 г.

Дата (число, месяц, год) \_\_\_\_\_

Форма по ОКУД \_\_\_\_\_

Организация ООО «Трансфор-Премиум» по ОКПО \_\_\_\_\_

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН \_\_\_\_\_

Вид экономической деятельности \_\_\_\_\_ по ОКВЭД \_\_\_\_\_

Организационно-правовая форма/форма собственности Общество с ограниченной \_\_\_\_\_

Ответственностью \_\_\_\_\_ по ОКОПФ/ОКФС \_\_\_\_\_

Единица измерения: тыс. руб. \_\_\_\_\_ по ОКЕИ \_\_\_\_\_

Коды		
0710002		
31	12	15
384 (385)		

Пояснения <small>1</small>	Наименование показателя <small>2</small>	За <u>31.12</u> <u>20 15</u> г. <small>3</small>	За <u>31.12</u> <u>20 14</u> г. <small>4</small>
	Выручка <small>5</small>	23227	74552
	Себестоимость продаж	( 16364 )	( 45381 )
	Валовая прибыль (убыток)	-3137	19171
	Коммерческие расходы	( 0 )	( 0 )
	Управленческие расходы	( 0 )	( 0 )
	Прибыль (убыток) от продаж	-3137	19171
	Доходы от участия в других организациях	0	0
	Проценты к получению	0	0
	Проценты к уплате	( 0 )	( 0 )
	Прочие доходы	11974	819
	Прочие расходы	( 336 )	( 872 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	8501	19118
	Текущий налог на прибыль	( 1282 )	( 4604 )
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	1282	4604
	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0
	Изменение отложенных налоговых активов	0	0
	Прочее	0	0
	Чистая прибыль (убыток)	17 219	24514