

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

«Управление малым бизнесом»  
(направленность (профиль)/специализация)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Управление маркетинговой деятельностью на торговом предприятии  
(на примере ООО «Асида»)»

Студент

М.А. Смирнов

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

Е.Г. Пипко

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

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

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2019 г.

Тольятти 2019



**Росдистант**

ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Смирнов Максим Андреевич

Тема работы: «Управление маркетинговой деятельностью на торговом предприятии (на примере ООО «Асида»)»

Цель исследования – изучить теоретические и практические аспекты организации маркетинговой деятельности, а также предложить пути совершенствования управления маркетинговой деятельности конкретной организации.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Асида».

Предмет исследования – маркетинговая деятельность хозяйствующего субъекта.

Методы исследования – системный, диалектический, методы анализа и синтеза, структурный, сравнительный, статистический; социологические методы.

Краткие выводы по бакалаврской работе: в теоретической части бакалаврской работы рассмотрены теоретические аспекты управления маркетинговой деятельностью предприятия. Практическая часть бакалаврской работы отражает характеристику исследуемой организации, анализ и оценку управления маркетинговой деятельностью ООО «Асида», а также пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью организации.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.2, 3.1, 3.2 могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 34 источников и 4 приложений. Общий объем работы, без приложений, 56 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 14, рисунков – 19.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы управление маркетинговой деятельностью предприятия .....	7
1.1 Понятие, сущность и функции системы маркетинга на предприятии..	7
1.2 Задачи, принципы и методы организации маркетинговой деятельности предприятия .....	14
2 Анализ управления маркетинговой деятельностью .....	18
2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Асида» .....	18
2.2 Анализ и оценка управления маркетинговой деятельностью ООО «Асида».....	25
3 Пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью в ООО «Асида» .....	37
3.1 Разработка предложений по повышению эффективности управления маркетинговой деятельности предприятия ООО «Асида» .....	37
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий.....	43
Заключение .....	49
Список используемой литературы .....	55
Приложения .....	58

## Введение

Сегодняшний сложный мир диктует такие условия, что необходимо понимать и разбираться в маркетинге. Необходимо знать, что такое рынок, как он функционирует, кто на нем действует, каковы его запросы и др. Процесс управления маркетинговой деятельностью подразумевает под собой систему мероприятий, которые необходимо проанализировать и из которых выбрать наиболее оптимальный вариант для организации.

Маркетинг в настоящее время дает ответ на вопрос, как фирме конкурировать на основании не ценовых, иных, принципов. В современном мире маркетинг становится важным как никогда раньше.

Таким образом, маркетинг выступает в качестве масштабного процесса систематизированного выявления: что производить и в каком объеме, как привлечь внимание потребителя к товару, а также облегчить доступность товара, как постоянно поддерживать у потребителя желание покупать только у конкретной организации.

Основное содержание маркетинга заключается в комплексном исследовании целей и причин принятия тех или иных решений участниками рынка в процессе взаимоотношений предложения и спроса.

Основная задача маркетинга – не просто реализация товара, а формирование взаимовыгодных долгосрочных отношений с покупателями компании.

Основной смысл маркетинговой деятельности – это преобразование изменяющихся потребностей потребителей (покупателей) в прибыльные возможности фирмы. При этом основная цель маркетинговой деятельности заключается в создании потребительской ценности товаров путем предложения высококачественных решений, которые способствуют экономии усилий и времени, затрачиваемых покупателем на поиск и совершение сделки, а также в целом предоставить обществу более высокий стандарт жизни.

В целях поддержания конкурентоспособности и высокого и стабильного уровня спроса производимого товара или оказываемой услуги, необходимо осуществлять большое количество предпринимательских и, конечно же, маркетинговых решений. Как правило, в маркетинговой деятельности эти решения касаются 4–х основных направлений: товарная, ценовая, сбытовая политика и продвижение товара.

Актуальность выбранной темы бакалаврской работы определяется, прежде всего, ориентацией торговых организаций на удовлетворение потребностей потребителей продукции. Маркетинговая деятельность должна способствовать успешному решению таких задач, как быстрая смена ассортимента продукции в соответствии с запросами потребителя, постоянный мониторинг предпочтений потребителей, как в части ассортимента, так и уровня сервиса, эффективное использование и анализ мероприятий по продвижению товаров и приемов мерчендайзинга и др.

Цель бакалаврской работы – изучить теоретические и практические аспекты организации маркетинговой деятельности, а также предложить пути совершенствования управления маркетинговой деятельности конкретной организации.

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

- изучить теоретические основы управление маркетинговой деятельностью предприятия;
- описать общую характеристику деятельности ООО «Асида»;
- провести анализ и оценку управления маркетинговой деятельностью ООО «Асида»;
- разработать предложения по повышению эффективности управления маркетинговой деятельности предприятия ООО «Асида»;
- дать оценку эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – Общество с ограниченной ответственностью «Асида». Предметом исследования определена маркетинговая деятельность хозяйствующего субъекта.

В ходе написания бакалаврской работы использовались общенаучные методы: системный, диалектический, методы анализа и синтеза, структурный, сравнительный, статистический; социологические методы.

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются труды отечественных и зарубежных авторов в области маркетинга и маркетинговой деятельности; материалы периодической печати.

Информационной базой исследования явились материалы, представленные в сети «Интернет», бухгалтерская отчетность и аналитические (статистические) данные ООО «Асида» за 2016–2018 гг.

Бакалаврская работа состоит из введения, трёх разделов, заключения, списка литературы.

Во введении обоснована актуальность проведённого исследования, названы его цель, объект и предмет, информационная база, структура работы.

В первой разделе рассмотрены теоретические аспекты управление маркетинговой деятельностью предприятия

Во второй разделе проведена общая характеристика деятельности ООО «Асида», а также анализ и оценка управления маркетинговой деятельностью ООО «Асида».

В третьей разделе предложены пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью организации.

В заключении представлены основные выводы, полученные по результатам проведённого исследования.

# 1 Теоретические основы управление маркетинговой деятельностью предприятия

## 1.1 Понятие, сущность и функции системы маркетинга на предприятии

Термин «маркетинг» впервые возник в Соединенных Штатах Америки на рубеже XX века. При этом маркетинг стал рассматриваться в качестве ведущей функции управления примерно с пятидесятих годов XX века.

В настоящее время существует порядка 2000 определений маркетинга, рассматривающих ту или иную его сторону, либо дающих попытку его комплексной характеристики.

В целом можно сказать, что «маркетинг – это система организации и управления производственной и сбытовой деятельностью предприятий, изучение рынка с целью формирования и удовлетворения спроса на продукцию и услуги и получение прибыли» [5, с. 32].

Питер Друккер утверждает: «Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту ненужными. Его цель – так хорошо познать и понять клиента, что товар или услуга будут точно подходить последнему и продавать себя сами» [12, с. 12].

Известный теоретик Ф. Котлер дает следующее определение: «маркетинг – это социальный и управленческий процесс, направленный на удовлетворение нужд и потребностей индивидуумов и групп посредством предложения и обмена товарами». При этом, «управление маркетингом — это анализ, планирование, претворение в жизнь и контроль над проведением мероприятий, рассчитанных на установление, укрепление и поддержание выгодных обменов с целевыми покупателями ради достижения определенных задач организации, таких, как получение прибыли, рост объема сбыта, увеличение доли рынка и т.п.» [15, с. 13].

Голубков Е.П. считает «Маркетинг – это ориентированное на рынок управление предприятием, которое заключается в планировании, координации

и контроле всей деятельности предприятия, связанной с действующим и потенциальным рынком»[11, с. 118].

В Великобритании общественный институт маркетинга определяет маркетинг следующим образом: «процесс управления направленный на определение, предвидение и удовлетворение требований потребителя и получении прибыли» [18, с. 10]. Американские ученые маркетинг определяют примерно в тех же категориях, что и английские.

Таким образом, маркетинг – сложное, многоплановое и динамичное явление. Именно этим и объясняется большое количество трактовок данного понятия, так как невозможно в одном универсальном определении дать полную характеристику маркетинга, которая адекватна его сущности, принципам и функциям.

Под системой управления маркетингом понимается подсистема управления организацией, которая приводит процессы внутренней среды в соответствие с целями действий компании по отношению к внешней среде.

Основные принципы системы управления маркетингом вытекают из его сущности (рисунок 1.1).

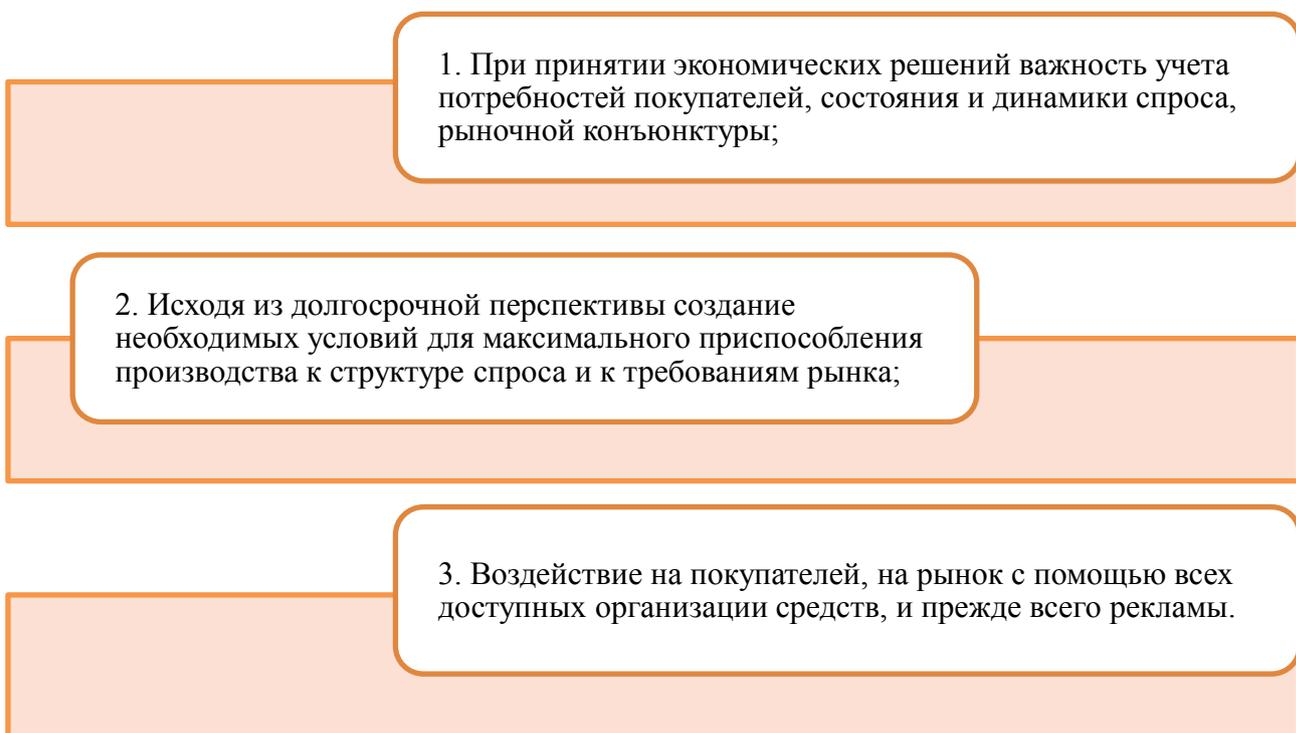


Рисунок 1.1 – Основные принципы системы управления маркетингом

Цели системы управления маркетингом представлены на рисунке 1.2.

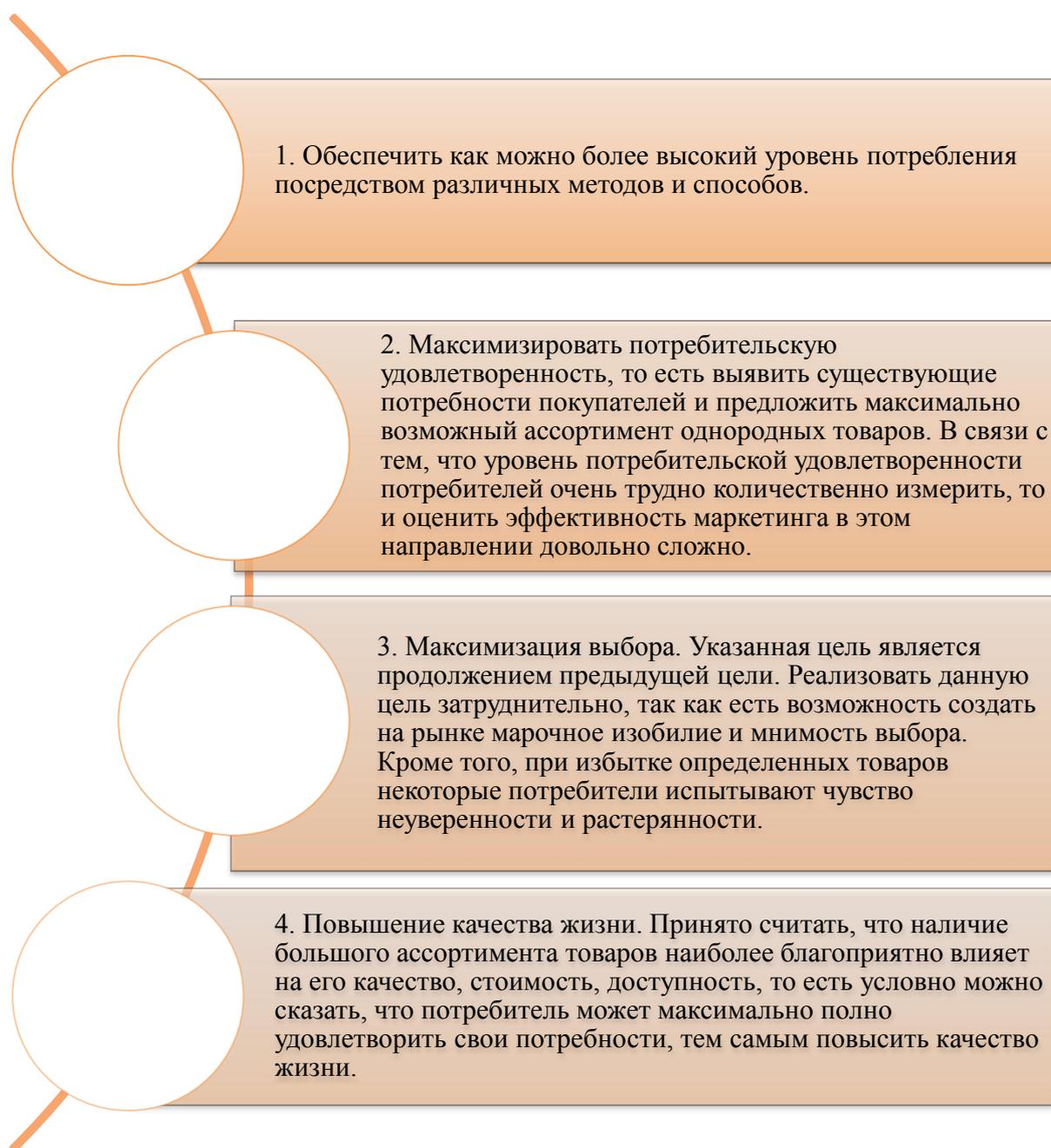


Рисунок 1.2 – Цели системы управления маркетингом

Исходя из целей системы управления маркетингом, можно определить его основные задачи:

1) исследование, анализ, оценка потребностей существующих и потенциальных покупателей;

- 2) исследование, анализ, оценка и прогнозирование состояния существующих и потенциальных рынков;
- 3) разработка принципиально новых товаров или услуг;
- 4) маркетинговые коммуникации;
- 5) исследование и оценка деятельности конкурентов;
- 6) формирование и реализация ассортиментной политики;
- 7) формирование и реализация ценовой политики;
- 8) формирование в целом стратегии поведения компании и многое другое [25, с. 114].

Рассмотрев понятие, цели, задачи системы управления маркетингом, определим его основные функции.

К общим функциям системы управления маркетингом относят: управление, организацию, планирование, прогнозирование, анализ, оценку, учет, контроль.

Более конкретными функциями выступают: изучение рынка, изучение потребителей и спроса, исследование внешней и внутренней среды, реализация товарной и ценовой политики компании, товародвижения, поддержание и стимулирование спроса и многое другое. То есть можно сказать, что функции системы управления маркетингом – это взаимосвязь различных видов деятельности организации [6, с. 23].

Анализ литературы по данному вопросу позволил установить конкретные функции системы управления маркетингом:

- 1) аналитическая, которая заключается в комплексном анализе микро– и макросреды, то есть это анализ рынков, товаров, спроса, потребителей, конкурентов;
- 2) производственная, заключающаяся в производстве принципиально новых товаров, которые отвечают все более и более возрастающим требованиям покупателей, и включающая в себя организацию производства нового товара, снабжения и управление качеством;

3) сбытовая, которая включает в себя все те процессы, происходящие с товаром после его производства, но только до момента начала потребления: организация товародвижения, сервиса, формирования спроса, стимулирования сбыта, а также формирование товарной и ценовой политики;

4) управленческая функция состоит в поиске возможных путей развития организации, особенно это касается долгосрочного периода: формирование стратегии планирования, информационное управление, организация коммуникаций;

5) контрольная[26, с. 15].

Система управления маркетингом включает в себя следующие элементы (рисунок 1.3).

1. Управляющая подсистема включает службы маркетинга, сбыта, МТС, продаж, рекламы, послепродажного обслуживания и т.д., выполняющими специфические маркетинговые функции.

2. Управляемая подсистема: персонал.

3. Объект управления – сегмент, целевой рынок, рыночная ниша.

4. Вход системы – материальные, трудовые, финансовые и информационные ресурсы.

5. Результат действия системы (выход системы) - маркетинговое управленческое решение, которое отражает разработку и реализацию целей маркетинговой деятельности, рыночной стратегии функционирования предприятия.

Рисунок 1.3 – Подсистемы система управления маркетингом

Выбор маркетингового решения – это главная задача, которая стоит перед руководством организации. Процесс принятия данных решений важная задача управления.

Основная задача управления маркетингом - достижение краткосрочных и долгосрочных целей с помощью воздействия на них.

Система маркетинга включает в себя пять подсистем, которые рассмотрены на рисунке 1.4.



Рисунок 1.4 – Подсистемы маркетинга

Маркетинг является своеобразным фактором, который контролирует внешнюю среду предприятия, то есть с одной стороны используется как фактор влияния на внешнюю среду, а с другой стороны как инструмент адаптации к ее изменениям.

Выделяют шесть основных концепций, на основании которых организации осуществляют систему управления маркетинговой деятельностью (рисунок 1.5).

Производственная концепция. Основная идея данной концепции: потребители купят такой товар, который достаточно широко распространен и доступен по цене, и поэтому руководство предприятия должно прикладывать максимум усилий для усовершенствования производства и системы распределения товаров .

Товарная концепция. Она предполагала усовершенствование товара, поскольку потребители всегда выберут товар с лучшим качеством и более высокими потребительскими свойствами.

Сбытовая концепция (концепция интенсификации усилий). Идея сбытовой концепции заключается в том, что потребитель не купит товар, если производитель не применяет никакие специальные меры по его продвижению.

Концепция традиционного маркетинга. Основу данной концепции составляют постоянный анализ целевых рынков, нужды и потребности потребителей, создание лучшей, по сравнению с конкурентами, продукции для достижения целевых показателей компании. Во главу угла ставятся именно предпочтения потребителей.

Концепция социально–этического маркетинга. Последователи данной концепции помимо выявления нужд, интересов, потребностей целевых рынков, достижения поставленных целей по обеспечению удовлетворенности потребителя наиболее прогрессивными, нежели у конкурентов, способами, еще и принимают во внимание охрану окружающей среды и повышение благополучия, как общества в целом, так и конкретного потребителя в частности.

Концепция маркетинга взаимодействия. Стимулирующим фактором развития маркетинга взаимодействия является также и повсеместное распространение информационных технологий.

Рисунок 1.5 – Основные концепции маркетинга

Таким образом, маркетинг – это неотъемлемая часть жизнедеятельности общества. Маркетинг ориентирован на рынок управления предприятием, который заключается в планировании, координации и контроле всей деятельности предприятия, связанной с действующим и потенциальным рынком. Система маркетинга – комплекс рыночных отношений и информационных потоков, которые связывают фирму с рынками сбыта ее товаров. Основные подсистемы управления маркетингом – это целеполагание; маркетинговые исследования; маркетинговый анализ; маркетинговое планирование; маркетинговые воздействия.

## 1.2 Задачи, принципы и методы организации маркетинговой деятельности предприятия

Маркетинговая деятельность представляет собой комплекс мероприятий, которые исследуют внешнюю среду, потребителей, концепцию создания новых товаров, планирование товародвижения и сбыта, ценовую политику, маркетинговую деятельность (рисунок 1.6).

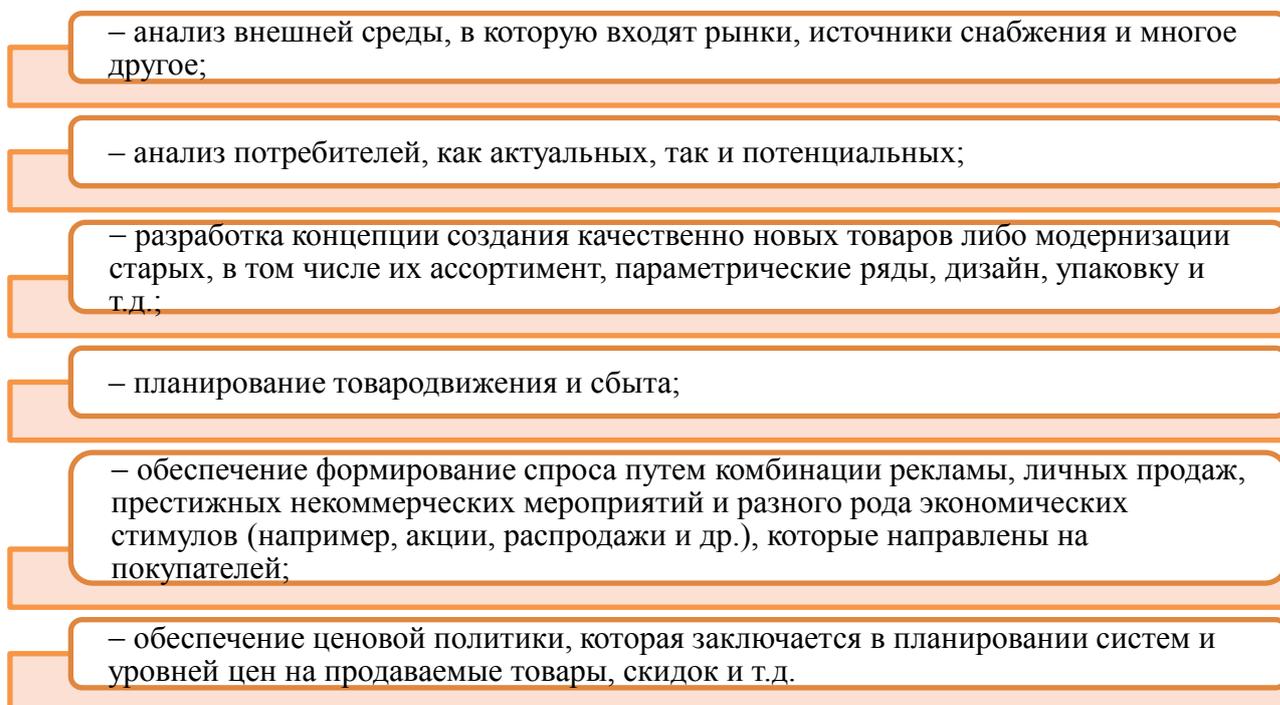


Рисунок 1.6 – Состав маркетинговой деятельности предприятия, [9, с. 45]

Маркетинговую деятельность можно условно разделить на 4 направления (рисунок 1.7).

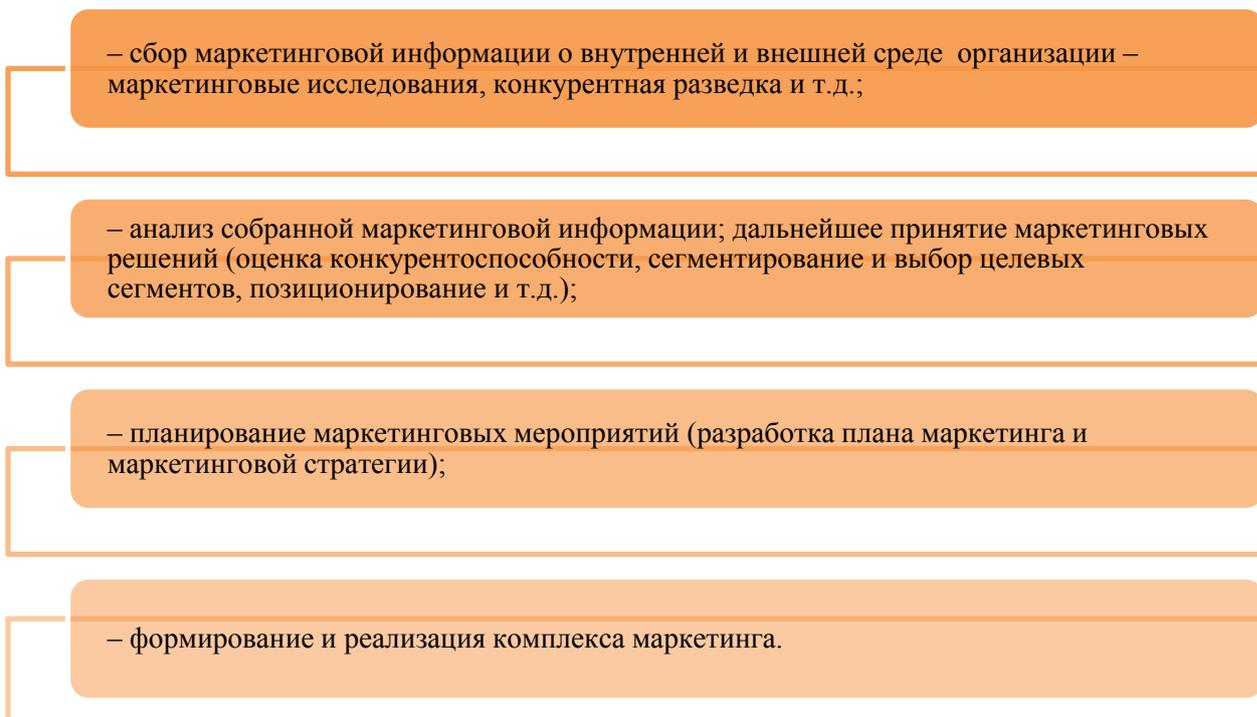


Рисунок 1.7 – Направления маркетинговой деятельности

Все перечисленные направления являются не последовательными этапами маркетинговой деятельности, а выступают именно как взаимодополняющие направления.

Содержанием маркетинговой деятельности является поиск взаимовыгодного компромисса между потребностями потребителей (реальных и потенциальных) и производственными возможностями организации с учетом возможных действий конкурентов.

Маркетинговую деятельность направляют как на изменение продуктов и бизнес–процессов организации для соответствия спросу (повышение итоговой потребительской ценности), так для создания, развития или изменения рыночного спроса (потребностей потребителей) [13, с. 56].

Цели маркетинговой деятельности предприятий представлены на рисунке 1.8.

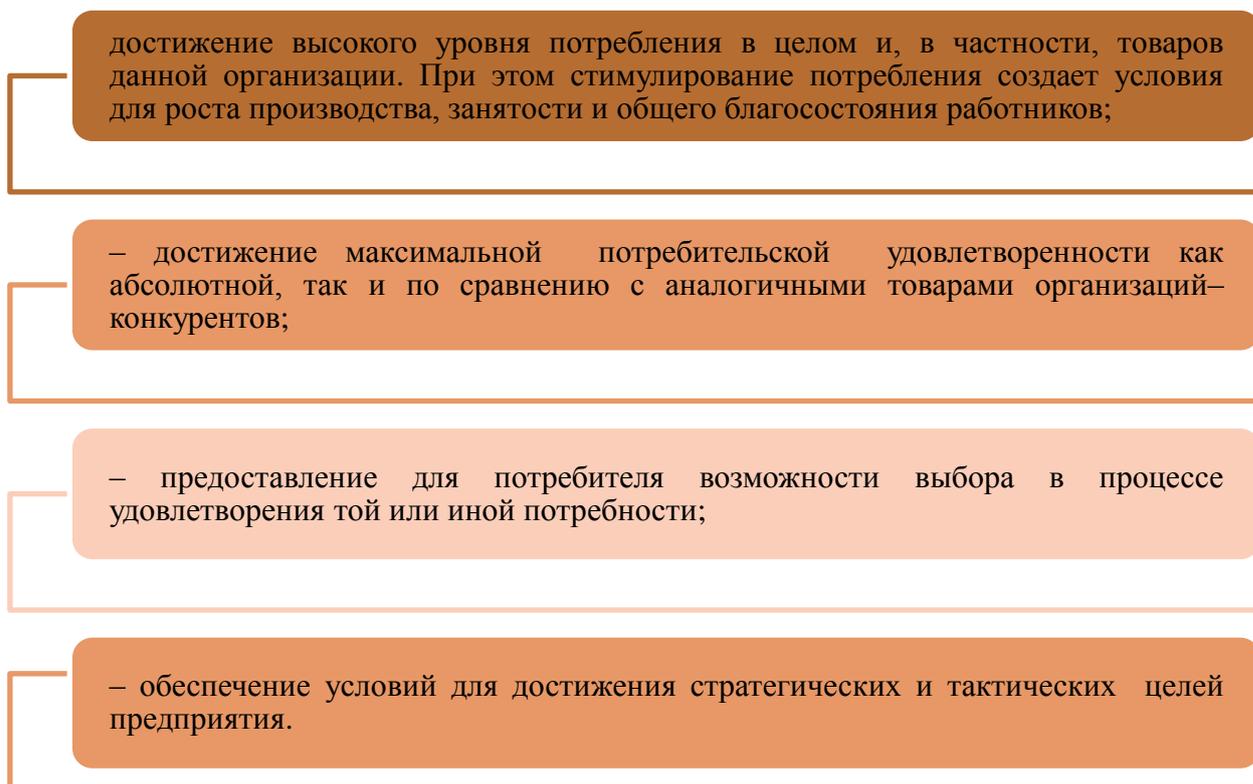


Рисунок 1.8 – Цели маркетинговой деятельности предприятий

Организация маркетинговой деятельности основывается на следующих принципах (рисунок 1.9).

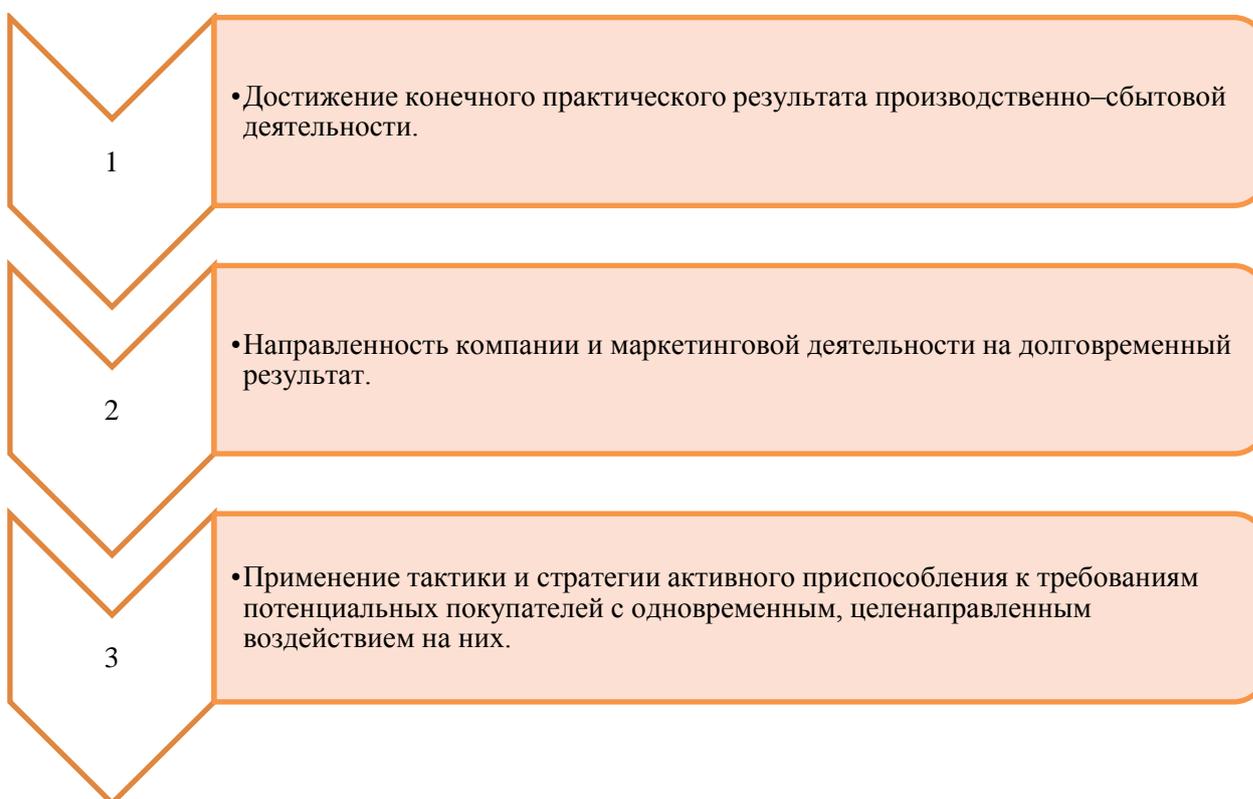


Рисунок 1.9 – Принципы организации маркетинговой деятельности

При планировании маркетинговой деятельности предприятий рекомендует придерживаться следующей структуры:

1. Анализ текущей маркетинговой ситуации: описание рынка, который занимает предприятие; проведение анализа реализации продукции(работ, услуг) (спрос, цены, и т. д.); информация о конкурентах; особенности продвижения продукции (работ, услуг).

2. Проведение анализа опасностей и возможностей, которые исходят от маркетинговой среды. Проводится SWOT–анализа, который позволят предприятию определить преимущества и угрозы, которые несет внешнее окружение, определить сильные и слабые стороны.

3. Маркетинговая цель.

4. Маркетинговая стратегия, которая разрабатываются исходя из общей стратегии деятельности предприятия: стратегии концентрированного роста, ликвидации (ухода с рынка).

Таким образом, маркетинговая деятельность в целом является основополагающей для организаций. Достижение целей маркетинговой деятельности предприятия зависит главным образом от трех факторов: выбранной системы управления маркетингом, его организационной структуры и оттого, каким образом эта структура функционирует.

В данном разделе были теоретические основы управление маркетинговой деятельностью предприятия. Были освещен вопрос понятие, сущность и функции системы маркетинга на предприятии. Рассмотрены задачи, принципы и методы организации маркетинговой деятельности предприятия.

## 2 Анализ управления маркетинговой деятельностью

### 2.1 Общая характеристика деятельности ООО «Асида»

ООО «Асида» зарегистрировано 14 января 1992 года. Основной вид деятельности: 47.19 Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах.

Полное фирменное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «Асида».

Краткое наименование: ООО «Асида».

Организационно–правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью.

Уставный капитал – 10 000 руб.

Численность персонала ООО «Асида» на 01.01.2019 г. – 31 человек.

ООО «Асида» применяет упрощенную систему налогообложения.

Руководитель организации: генеральный директор Авакян Ваник Минасович.

Юридический адрес ООО «Асида»– 186792, Республика Карелия, город Сортавала, улица Комсомольская, 9.

Организационная структура управления ООО «Асида» представлена на рисунке 2.1.

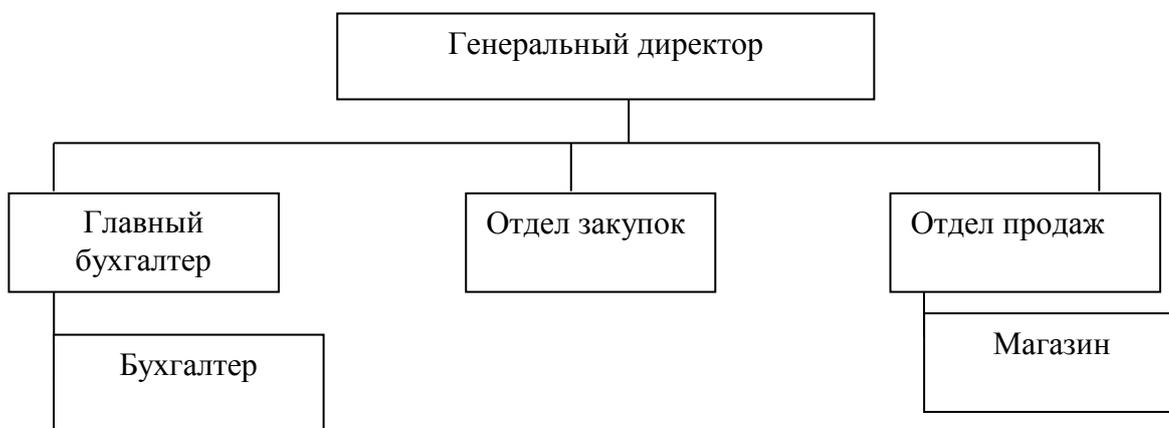


Рисунок 2.1– Организационная структура управления ООО «Асида»

Генеральный директор занимается руководством организации, ему непосредственно подчинены главный бухгалтер, отдел закупок и отдел продаж.

Отдел закупки проводит работы по заключению договоров с поставщиками, главная функция отдела – обеспечение предприятия товарами.

Бухгалтерия ведет бухгалтерский учет.

Отдел продаж – реализует товары, занимается перемещением и хранением ТМЦ. Реализация товаров осуществляется через магазин.

Таким образом, система управления ООО «Асида» имеет линейную структуру.

В таблице 2.1 проанализируем основные показатели деятельности ООО «Асида» на основании форм бухгалтерской отчетности (Приложение 1, 2, 3).

Таблица 2.1–Основные экономические показатели деятельности ООО «Асида» за 2016–2018 гг., тыс. руб.

Показатели	2016	2017	2018	Изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Выручка от продаж, тыс. руб.	20506	23226	25672	2720	2446	113,26	110,53
Себестоимость услуг, тыс. руб.	18114	20386	21874	2272	1488	112,54	107,3
Валовая прибыль, тыс. руб.	2392	2840	3798	448	958	118,73	133,73
Прибыль от продаж, тыс. руб.	2392	2840	3798	448	958	118,73	133,73
Чистая прибыль, тыс. руб.	1911	2416	3232	505	816	126,43	133,77
Основные средства, тыс. руб.	4500	4548	4480	48	-68	101,07	98,50
Численность персонала, чел.	31	31	31	0	0	100	100
в т.ч. рабочих, чел.	25	25	25	0	0	100	100
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	19880	24066	28752	4186	4686	121,06	119,47
Выработка на 1 работника, тыс. руб./чел.	661,48	749,23	828,13	87,75	78,9	113,27	110,53
Среднегодовая заработная плата, руб.	47120	50500	52600	3380	2100	107,17	104,16
Рентабельность продаж, %	11,66	12,23	14,79	0,57	2,56	-	-

Таким образом, проанализировав основные экономические показатели деятельности ООО «Асида» за 2016–2018 гг. пришли к выводу, что выручка от

реализации услуг увеличилась с 20506 тыс. руб. в 2016 году, до 25672 тыс. руб. в 2018 году, что вызвано расширением деятельности и увеличением покупателей. Себестоимость продаж также возросла за 2016–2018 гг. из-за расширения деятельности.

Деятельность ООО «Асида» в 2016 году была прибыльна, чистая прибыль составила 1911 тыс. руб., в 2017 году чистая прибыль возрастает на 26,43 % по сравнению с 2016 годом, в 2018 г. происходит рост чистой прибыли на 33,77 % по сравнению с 2017 годом.

Стоимость основных фондов в 2018 году сократилась на 68 тыс. руб. (1,5%), по сравнению с 2017 годом, данное изменение обеспечено износом основных средств, новые основные средства ООО «Асида» в 2018 году не приобретались.

В 2018 году по сравнению с 2017 годом выработка возросла 10,53 %, среднегодовая заработная плата увеличилась на 1,23 %.

Таким образом, деятельность ООО «Асида» является прибыльной, о чем говорит показатель рентабельности продаж.

ООО «Асида» работает на рынке B2C.

Основными клиентами предприятия являются физические лица.

Ассортимент товара ООО «Асида» – продукты питания, а именно:

- молочная продукция;
- мясная продукция и колбасы;
- хлебобулочные изделия;
- кондитерские изделия;
- рыба и рыбные изделия;
- яичные изделия;
- овощи и фрукты;
- пищевые жиры;
- безалкогольные напитки;
- винно–водочная продукция;
- табачные изделия.

Таким образом, ассортимент ООО «Асидап» довольно разнообразный и широкий, а также гармоничный с точки зрения производства товара, сбыта и конечного потребления.

Цель ООО «Асида» – продажа продуктов питания в городе Сортавала.

Миссия–Наш идейный вдохновитель – это наш покупатель.

Цели, которые необходимо достичь ООО «Асида» раскрываются на рисунке 2.2.

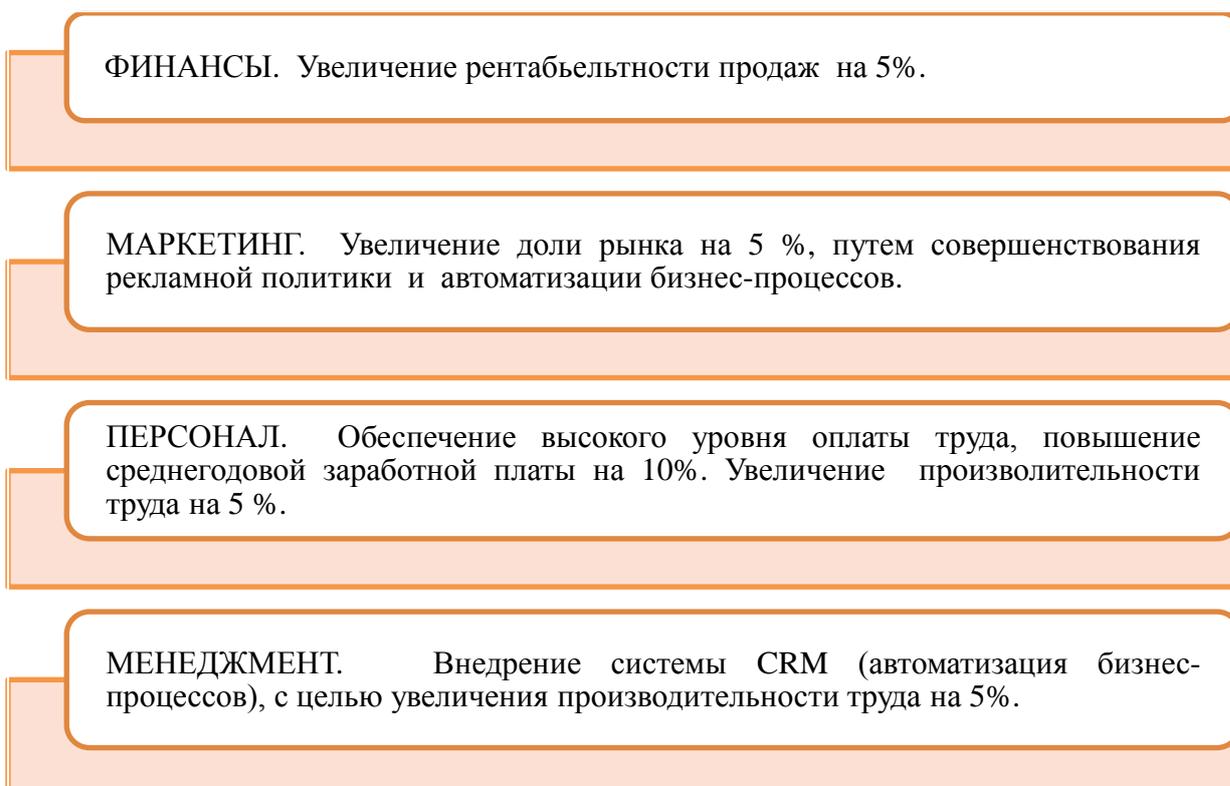


Рисунок 2.2– Древо целей ООО «Асида»

Стратегическая цель развития ООО «Асида» – это расширение сферы деятельности, увеличение рыночной доли 5 % (на 01.01.2019 г. рыночная доля 5,4%).

Долгосрочные цели деятельности ООО «Асида»:

1. Занять звание лидера на рынке.
2. Расширить деятельность.
3. Совершенствовать маркетинговую деятельность.

Далее на рисунке 2.3 проведет PEST–анализ ООО «Асида».



Рисунок 2.3– Матрица PEST–анализа ООО «Асида»

В ходе проведения PEST–анализа было выявлено, что в ООО «Асида» действуют различные факторы: экономические, правовые (закон о защите прав потребителей), технологические, а также социальные факторы, в том числе, общественное мнение, мода и др.

На внешнюю среду мощное воздействие оказывают причины, показанные на рисунке 2.4.



Рисунок 2.4– Анализ внешней среды ООО «Асида»

Таким образом, на деятельность ООО «Асида» оказывают влияния такие внешние факторы как: конкуренты, потребители, поставщики, государство и в самой меньшей степени рынок рабочей силы.

Основными конкурентами ООО «Асида» являются: ООО «Вологодское»; ООО «Стимул»; ООО «Лукоморье». Анализ влияния на показатели деятельности организации потребителей, показал следующее: основными потребителями ООО «Асида» являются в первую очередь физические лица (90%), 10% – юридические лица. Основные поставщики – ООО «МаррРоссия» – 98%, 2% мелкие торговые базы города Сортавала.

В организации работают опытные сотрудники. Влияние рынка рабочей силы на деятельности организации невелико.

Анализ внутренней среды представлен на рисунке 2.5.



Рисунок 2.5 – Анализ внутренней среды ООО «Асида»

Таким образом, проанализировав внутренние факторы можно сделать следующие выводы: кадровая политика ООО «Асида» формируется генеральным директором, маркетинговая деятельность развита слабо,

маркетинговые мероприятия не проводятся, нововведения осуществляются медленно.

## 2.2 Анализ и оценка управления маркетинговой деятельностью ООО «Асида»

Функции по управлению маркетинговой деятельностью ООО «Асида» возложены на генерального директора, так как отдел маркетинга отсутствует.

Функция «Целеполагания» в ООО «Асида» выполняется только генеральным директором, на 2019 г. поставлена цель увеличить долю рынка на 5%.

Маркетинговые исследования в ООО «Асида» не проводятся.

С целью определения функций персонала по формированию и управлению маркетинговой деятельностью был проведен экспертный опрос среди персонала (в опросе участвовали все работники ООО «Асида» - 31 человек).

1. В каком соотношении персоналом ООО «Асида» занимается ассортиментной политикой?

2. В каком соотношении персоналом ООО «Асида» занимается ценовой политикой?

3. В каком соотношении персоналом ООО «Асида» занимается ценовой политикой?

4. В каком соотношении персоналом ООО «Асида» занимается сбытовой политикой?

5. В каком соотношении персоналом ООО «Асида» занимается коммуникационной политикой?

В таблице 2.2 представлены функции маркетинговой деятельности, которые выполняет персонал ООО «Асида».

Таблица 2.2 – Функции маркетинговой деятельности, %

Функция	Генеральный директор	Главный бухгалтер	Отдел закупок	Отдела продаж (начальник отдела)	Отдела продаж (товаровед)
Целеполагание	50	–	–	–	–
Маркетинговые исследования	–	–	–	–	–
Ассортиментная политика	–	–	40	30	30
Ценовая политика	40	40	–	20	-
Сбытовая политика	30	–	–	60	10
Коммуникационная политика	50	–	–	–	–

Таким образом, в ООО «Асида» функцию «целеполагание» выполняет только генеральный директор только на 50 %, ассортиментной политикой занимаются отдел закупок, отдел продаж, в коммуникационной политике участвует только генеральный директор.

Количественная оценка уровня организации труда генерального директора и начальника отдела продаж ООО «Асида» представлена в Приложении 4.

Таким образом, в ООО «Асида» общий уровень организации труда генерального директора и начальника отдела продаж 0,86. В работе генерального директора и начальника отдела продаж наблюдается нерациональное использование рабочего времени.

По данным оценки экспертов на рисунке 2.6 представлено рабочее время, которое тратят генеральный директор и начальник отдела продаж на личные цели в день.

Оценка система маркетинга будет включать элементы:

- факторы конкурентоспособности;
- ассортиментная политика;
- ценовая политика;
- коммуникационная политика.



Рисунок 2.6 - Рабочее время, которое тратят генеральный директор и начальник отдела продаж на личные цели в день, мин.

В феврале 2019 г. в ООО «Асида» был проведен опрос среди покупателей (участвовало 100 человек), чтобы выявить факторы:

- выбора ООО «Асида» для совершения покупки;
- цель посещения ООО «Асида»;
- источники получения информации о магазине,
- как часто совершаются покупки;
- оценка уровня обслуживания;
- дизайн торгового зала магазина,
- товарный ассортимент магазина;
- качество рекламы ООО «Асида».

Анализ половозрастной структуры респондентов–покупателей ООО «Асида», показал, что большинство покупок совершают женщины (59,7%) и 40,3% - мужчины. Независимо от пола основными покупателями являются

люди в возрасте от 20 до 35 лет (38,9%), далее по частоте совершения покупок — более 35 (43,1%) и в возрасте до 20 лет — 18,1%.

69% покупателей ООО «Асида» относят себя к группе, которая имеет средний денежный доход.

Облигационное финансирование покупателей считается наиболее важным фактором целевой аудитории. В частности, денежный доход характеризует покупательную способность населения. 69% покупателей ООО «Асида» отнесли себя к группе, имеющей средние денежные доходы.

Проведя анализ сравнения поведения женщин и мужчин в процессе совершения покупок, можно отметить:

- 37,5 % женщин покупают именно тот товар, за которым заходят против 26,9% у мужчин;
- 38,3% планировали данную покупку против 27,4%;
- 19,1 % мужчин уходят из магазина без покупки против 17,9% женщин.

17,6% покупателей покупают именно тот товар, за которым заходили, и в 58,1% случаев покупают еще что-то, помимо того, что планировали (например, хлеб, молоко и др.), в 17,6% случаев покупают не то, что планировали, и в 6,8% случаев ничего не покупают.

Из тех посетителей магазина, кто ушел без покупки, основная масса заходила в магазин с целью развеять скуку (43,6%) или сравнить ассортимент и цены с другими магазинами (35,9%) и приблизительно по 9% — приходят за конкретным товаром.

По всем покупателям и товарным группам в целом большая часть опрошиваемых лиц (42,4%) совершает покупки в данном магазине, 39% делают покупки регулярно и 18,6% опрошенных впервые зашли в данный магазин.

Качества товаров магазина ООО «Асида» устраивает 61 % покупателей, 33 % желали бы лучше, 6 % посетители довольны всем.

В городе Сортавала насчитывается около 49 организаций занимающихся прочей розничной торговлей в неспециализированных магазинах.

В качестве основных конкурентов рассмотрим организации со схожей географией и размеров выручки: ООО «Стимул»; ООО «Лукоморье».

Факторы конкурентоспособности представлены в таблице 2.3.

Для анализа конкурентоспособности был проведен опрос среди 100 посетителей ООО «Асида» в февраля 2019 г.

Таблица 2.3 – Факторы конкурентоспособности

Факторы	ООО «Асида»	Конкуренты	
		ООО «Стимул»	ООО «Лукоморье»
Качество	всегда высококачественные товары, широкий ассортимент	всегда высококачественные товары, широкий ассортимент	всегда высококачественные товары, широкий ассортимент
Место нахождения	оживленное место, близко от остановки	расположение не очень удачное	расположение не очень удачное
Уровень цен	средние	средние	средние
Ассортимент	широкий ассортимент	широкий ассортимент	неочень широкий ассортимент
Время работы	с 08.00 – до 24.00	с 09.00 – до 21.00	с 09.00 – до 23.00

Таким образом, опираясь на данные таблицы 2.3, можно сделать вывод, что в настоящее время ООО «Асида» занимает достаточно высокое положение.

Чему способствует:

- богатый ассортимент;
- цены;
- известность ООО «Асида» среди покупателей.

Но следует заметить, что конкурентные преимущества не бывают вечными, они завоевываются и удерживаются только при постоянном совершенствовании всех сфер деятельности, а данный процесс является очень трудоемким и дорогостоящим.

Ассортиментная политика ООО «Асида» заключается в формировании ассортимента реализуемой продукции (таблица 2.4).

Таблица 2.4–Анализ ассортиментной политики ООО «Асида» за 2016–2018 гг.

Показатели	2016	2017	2018	Изменение (+/-)		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Молочная продукция	2166	4320	5630	2154	1310	199,45	130,32
Мясная продукция и колбасы	2450	4450	5830	2000	1380	181,63	131,01
Хлебобулочные изделия	2310	4210	5460	1900	1250	182,25	129,69
Кондитерские изделия	450	920	1230	470	310	204,44	133,7
Рыба и рыбные изделия	620	1100	1560	480	460	177,42	141,82
Яичные изделия	350	780	980	430	200	222,86	125,64
Овощи и фрукты	650	790	960	140	170	121,54	121,52
Пищевые жиры	120	230	321	110	91	191,67	139,57
Безалкогольные напитки	350	560	780	210	220	160	139,29
Винно–водочная продукция	560	980	1560	420	580	175	159,18
Табачные изделия	480	886	1361	406	475	184,58	153,61
Итого	10506	19226	25672	8720	6446	183,00	133,53

Таким образом, проанализировав данные таблицы 2.4 можно сделать вывод, что за 2016–2018 гг. все группы товарной политики возросли, более наглядно группы товарной политики представим на рисунке 2.7.

Наибольший удельный вес в товарной продукции ООО «Асида» занимает мясная продукция и колбасы – 22,71 % в 2018 г., на втором месте молочная продукция – 21,93%, далее хлебобулочные изделия – 21,27%.

В ООО «Асида» реализуется широкий ассортимент мясной продукции и колбас, который представлен 45 наименованием.

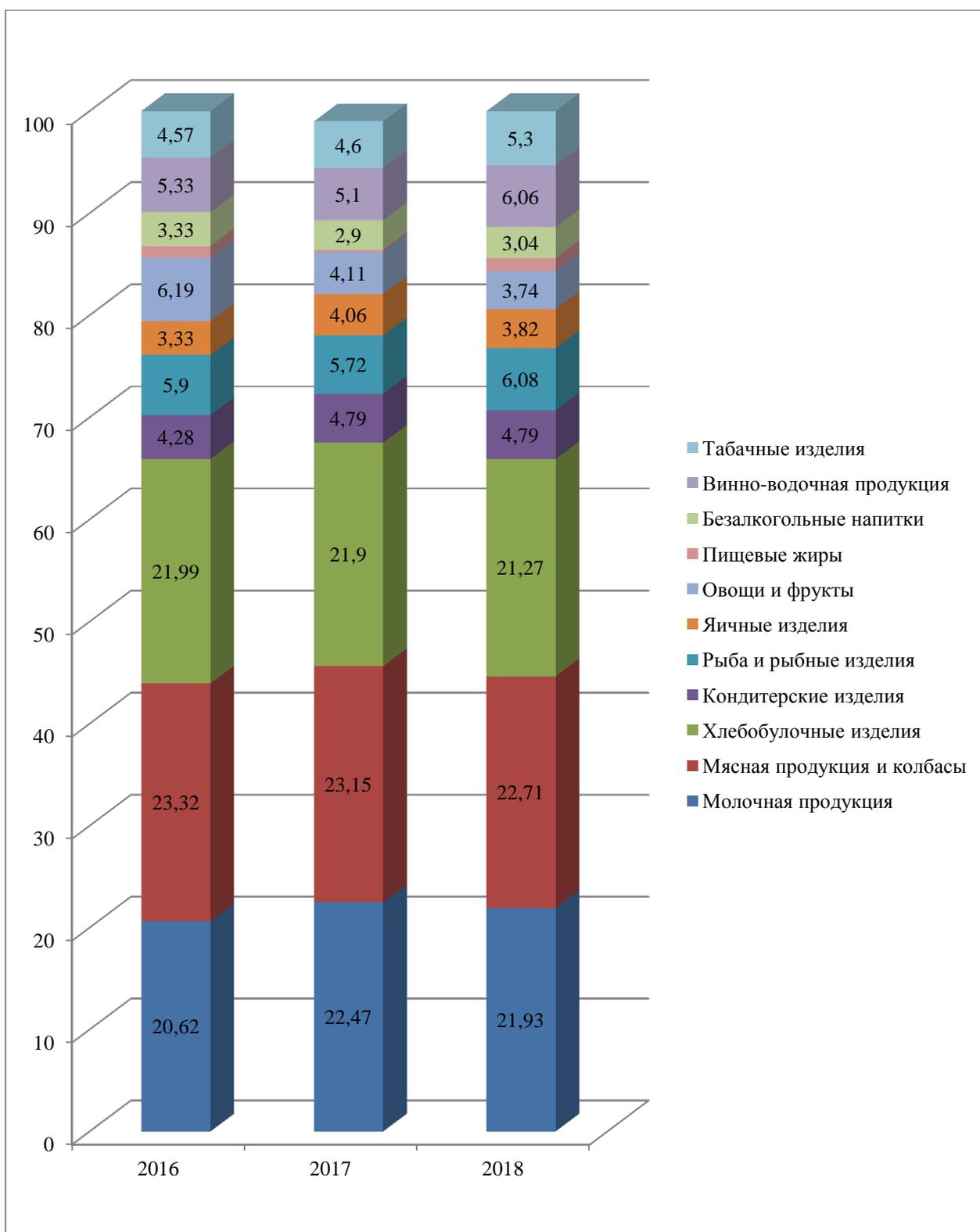


Рисунок 2.7 – Структура товарной продукции ООО «Асида» за 2016–2018 гг.

Далее на рисунке 2.8 рассмотрим формулы расчета коэффициентов широты, полноты, новизны и устойчивости ассортимента.



Рисунок 2.8 - Формулы расчета коэффициентов широты, полноты, устойчивости ассортимента и новизны

В таблице 2.5 проанализируем коэффициенты широты, полноты, устойчивости ассортимента и новизны в ООО «Асида» за 2016–2018 гг.

Таблица 2.5 – Коэффициенты широты, полноты, устойчивости ассортимента и новизны ООО «Асида» за 2016–2018 гг.

Показатель	Расчет	Пояснения
Коэффициент широты	<p>Рассчитаем коэффициенты широты за 2017 и 2018 года (за базовую широту берем показатели 2016 года).</p> $K_{ш2017} = \frac{40}{38} \times 100\% = 105,26\%$ $K_{ш2018} = \frac{42}{38} \times 100\% = 110,53\%$	<p>Коэффициент широты в 2017 году составил 105,26%. Это означает, что ассортимент мясной продукции и колбас увеличился на 5,26 % по сравнению с 2016 годом. Коэффициент широты в 2018 году составил 110,53 %, что на 5,27 % больше, чем в 2017 году.</p>
Коэффициент полноты	$K_{п2016} = \frac{38}{45} \times 100\% = 84,44\%$ $K_{п2017} = \frac{40}{45} \times 100\% = 88,89\%$ $K_{п2018} = \frac{42}{45} \times 100\% = 93,33\%$	<p>На протяжении 2016-2018 гг. коэффициент полноты возрастает.</p>
Устойчивость ассортимента	$K_{у2017} = \frac{40}{38} \times 100\% = 105,26\%$ $K_{у2018} = \frac{42}{40} \times 100\% = 105\%$	<p>В ООО «Асида» устойчивость ассортимента постоянна.</p>
Новизна	$K_{н2017} = \frac{2}{38} \times 100\% = 5,26\%$ $K_{н2018} = \frac{4}{42} \times 100\% = 9,52\%$	<p>Ассортимент новой мясной продукции увеличивается ежегодно.</p>

Таким образом, ассортимент ООО «Асида» разнообразен и широк, а также очень гармоничный с точки зрения сбыта конечного потребления.

Ценовая политика ООО «Асида» строится с учетом действующего законодательства в области ценообразования.

ООО «Асида» скидки не представляет.

После того как товар получен и проверен на соответствие с сопроводительными документами, его перемещают на склад, который находится за торговым залом.

На складе товары располагаются на соответствующих полках, стеллажах, ячейках.

Сбытовая деятельность ООО «Асида» представлена через магазин.

Коммуникационная политика ООО «Асида» – продвижение продукции на рынок. Основные её элементы: реклама и взаимосвязь с населением.

Рекламной деятельностью в ООО «Асида» занимается начальник отдела продаж, основной задачей которого является привлечение клиентов.

Рекламная деятельность ООО «Асида» представлена следующим образом:

1) Прямая реклама: рекламные материалы, информационный бюллетень, листовки и т. д.

2) Реклама в прессе.

3) Печать плакатов и баннеров.

4) Наружная реклама.

Акции в ООО «Асида» не проводятся.

Чтобы узнать информацию из каких источников покупатели ООО «Асида» узнали о её существовании, в марте 2019 г. был проведен выборочный опрос среди клиентов. Итоги данного опроса представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Данные опроса об источниках сведений о ООО «Асида»

Опрос	Из рекламных проспектов	По знакомству	Из прессы	С панели наружной рекламы
Откуда узнали о ООО «Асида»	5%	23 %	3 %	85%

Данные опроса выявили следующее: большинство (85%) узнали о ООО «Асида» по наружной рекламе, на втором месте, оказалось, по знакомству. Отсюда следует, что реклама ООО «Асида» пока не дает хороших результатов, значит надо уделять ей больше внимания.

Таким образом, обобщая вышеизложенное, можно сделать следующие выводы.

Маркетинговой деятельностью в ООО «Асида» занимается генеральный директор и частично отдел продаж.

Ассортимент ООО «Асида»– продукты питания.

Согласно действующему законодательству в области ценообразования построена ценовая политика ООО «Асида». Сбытовая политика – это прямая продажа продуктов питания конечному потребителю.

Рекламная политика ООО «Асида» представлена рекламой самого магазина, привлекающей к нему покупателей, и рекламой товаров, которые продаются в ООО «Асида».

На основании изученных элементов составим SWOT – анализ (табл.2.7).

Таблица 2.7–SWOT–анализ компании ООО «Асида»

	Возможности	Угрозы
SWOT–анализ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Расширение рынка сбыта</li> <li>2. Разработка новой рекламной компании.</li> <li>3. Появляются новые технологии продаж.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большая конкуренция на рынке.</li> <li>2. Возникают новые потребности у покупателей.</li> <li>3. Цены колеблются на рынке.</li> </ol>
Сильные стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Маркетинговая политика становится наступательной.</li> <li>2. У потребителей повышается лояльность.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Разработка рекламной политики.</li> <li>3. Создание маркетингового отдела.</li> </ol>
Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Переманивание клиентов у конкурентов.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Введение системы CRM.</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие маркетинговых исследований.</li> <li>2. Слабая рекламная политика.</li> <li>3. Отсутствие автоматизации бизнес–процессов.</li> </ol>		

В матрице показаны сильные и слабые стороны ООО «Асида», а также возможные угрозы и возможности предприятия.

В целом маркетинговой деятельности ООО «Асида» присущи следующие черты:

1) Генеральный директор организации придерживается стратегии закупочных цен.

2) Ассортимент в магазине разнообразен и широк.

В деятельности ООО «Асида» имеются слабые стороны:

1) Отсутствие отдела маркетинга. Маркетинговая деятельность ООО «Асида» ведется генеральным директором, он не всегда имеет время и возможность грамотно изучить рынок продуктов питания, контролировать

работу с покупателями, отсутствуют маркетинговые исследования. Чтобы расширить рынки сбыта на территории РФ в максимально короткие сроки, необходимо проведение качественного маркетингового исследования новых рынков. Такое исследование позволит изучить возможности охвата новых сегментов существующего рынка.

2) Слабая рекламная компания. ООО «Асида» использует только внутреннюю рекламу, которая представлена витринами магазина, стендами в магазине. Требуется совершенствование рекламной политики с целью доведения до покупателя информации о расширенной линейке продуктов питания в магазине.

3) В ООО «Асида» отсутствуют автоматизированные бизнес–процессы, в результате чего не ведется единая база клиентов, нет ответственных за отношения с клиентами, персонал не обеспечен информационными средствами и не обучен взаимодействию с клиентами. Данное мероприятие предлагается с целью повышения эффективности и прибыльности ООО «Асида», укрепления конкурентных позиций на рынке.

В результате выявленных слабых сторон, можно предложить следующие мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Асида»:

- внедрить маркетинговые исследования;
- совершенствовать рекламную политику;
- внедрение системы CRM (автоматизация бизнес–процессов).

### 3 Пути совершенствования управления маркетинговой деятельностью в ООО «Асида»

#### 3.1 Разработка предложений по повышению эффективности управления маркетинговой деятельности предприятия ООО «Асида»

Совершенствования маркетинговой деятельности ООО «Асида» предлагается путем проведения следующих мероприятий:

##### 1. Внедрение маркетинговых исследований.

ООО «Асида» относится к категории малых предприятий и, соответственно, не имеет возможности иметь специализированные отделы и службы по выполнению маркетинговых функций. Но доминирующая позиция обязывает организацию к активным действиям по защите своего сегмента рынка при помощи хорошо спланированных оборонительных и наступательных мероприятий на основе данных маркетинговых исследований.

Отсутствие закреплённой функции по выполнению работ по маркетинговым исследованиям, связанных с изучением спроса на услуги, анализу рынка негативно сказывается на работе ООО «Асида». В связи с этим нами предлагается совместить функции отдельного сотрудника с выполнением маркетинговых работ.

По результатам проведенного анализа (рис. 2.6) выявлена возможность выполнять данную функцию начальником отдела продаж. Поэтому функции по выполнению маркетинговых исследований необходимо возложить на него. Показателем экономии времени будет высвобожденная часть свободного времени равная 70 минутам в день.

Для успешной реализации целей и задач возложенных на начальника отдела продаж он должен обладать компетенциями (рисунок 3.1).



Рисунок 3.1 – Компетенции начальника отдела продаж

По своему характеру эффект от проведения маркетинговых исследований может быть социальный, заключающийся во введении новых расширенных аспектов деятельности и новых направлений, и экономический. Прирост производительности труда определяется при этом через экономию численности работников.

## 2. Совершенствование рекламной кампании.

Мероприятие, которое позволит совершенствовать деятельность ООО «Асида» будет являться реализация рекламной кампании. Обеспеченность финансовыми ресурсами позволит не прибегать к использованию внешних источников финансирования.

Распределим основные задачи на реализацию данного мероприятия (таблица 3.1).

Таблица 3.1–Разработка рекламной кампании

Мероприятие (задача)	Ответственный	Срок
1. Разработка рекламной кампании с использованием различных видов рекламы	Начальник отдела продаж	21.05.2019
1.1. Подбор наиболее приемлемых видов рекламы	Генеральный директор	05.05.2019
1.2. Поиск рекламного агентства для реализации рекламной кампании	Генеральный директор	10.05.2019
1.3. Утверждение бюджета	Генеральный директор	11.05.2019
1.4. Запуск рекламной кампании	Генеральный директор	21.05.2019

Для наружной рекламы наиболее приемлемо и экономически целесообразно будет сотрудничество с ООО «Магнат».

Представим затраты на рекламную кампанию в виде таблицы 3.2.

Таблица 3.2– Прогноз затрат на рекламную кампанию, тыс. руб.

Мероприятие	июл. 2019	авг. 2019	сен. 2019	окт. 2019	ноя. 2019	дек. 2019	Итого за 2019 г.
Наружная реклама: – на дороге (3 точки); – в торговых центрах.	44	22	22	22	22	16	148
Итого затрат на маркетинговые мероприятия	44	22	22	22	22	16	148

На реализацию маркетинговых мероприятий сумма затрат составит 148 тыс. руб. за 2019 год.

3. Внедрение системы CRM(CRM–система управления взаимоотношениями с клиентами).

Современная и функциональная CRM система позволяет повысить рентабельность бизнеса, эффективно осуществлять контроль за деятельностью сотрудников и всеми рабочими процессами организации, выявить и устранить «узкие» места в работе организации, и как следствие, помогает сделать организацию более прибыльным, клиентоориентированным и конкурентоспособным.

В таблице 3.3 рассмотрим основные CRM системы на 2019 год.

Таблица 3.3–Функциональные CRM– системы

CRM система	Характеристика
Мегаплан	Для среднего бизнеса bpm'online признана лидером в отчете «TheForresterWave™: CRM Suites for Midsize Organizations, Q4 2016*» благодаря инновационным технологиям BPM+CRM.
Битрикс24	Полноценный корпоративный портал, который наряду с внутренней социальной сетью, включает в себя функции CRM. Можно общаться с коллегами внутри компании, ставить задачи сотрудникам, вести учет клиентов в CRM-системе, планировать рабочее время с помощью календаря и автоматизировать работу менеджеров по типовым бизнес-процессам, заложенным в программу.
АмоCRM	Система с интуитивно понятным и удобным интерфейсом, которая позволяет малому и среднему бизнесу увеличить свой доход и вырасти в несколько раз.

Таким образом, в таблице были проанализированы различные варианты функциональных CRM-систем.

Рассмотрим стоимость CRM-систем для внедрения (табл. 3.4).

Таблица 3.4– Процесс подбора CRM-системы

Наименование компании	Срок использования	Цена, руб.
Битрикс 24	1 год	50 000
Мегаплан	1 год	139 100
АмоCRM	1 год	75000

Битрикс 24 – самая известная российская CRM (рисунок 3.1).

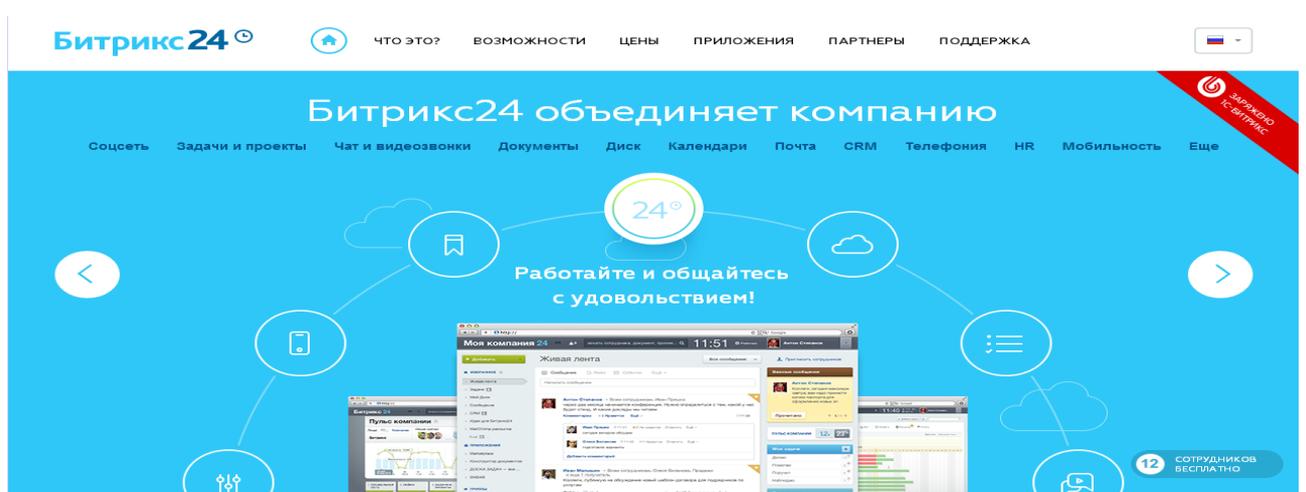


Рисунок 3.1– «Программ» Битрикс 24  
Недостатки – долгая и слабая техническая поддержка.

Мегаплан – лидер российского рынка CRM система. Аналог Битрикса 24. В основном подходит для организаций с коллективом от 25–30 человек (рисунок 3.2).

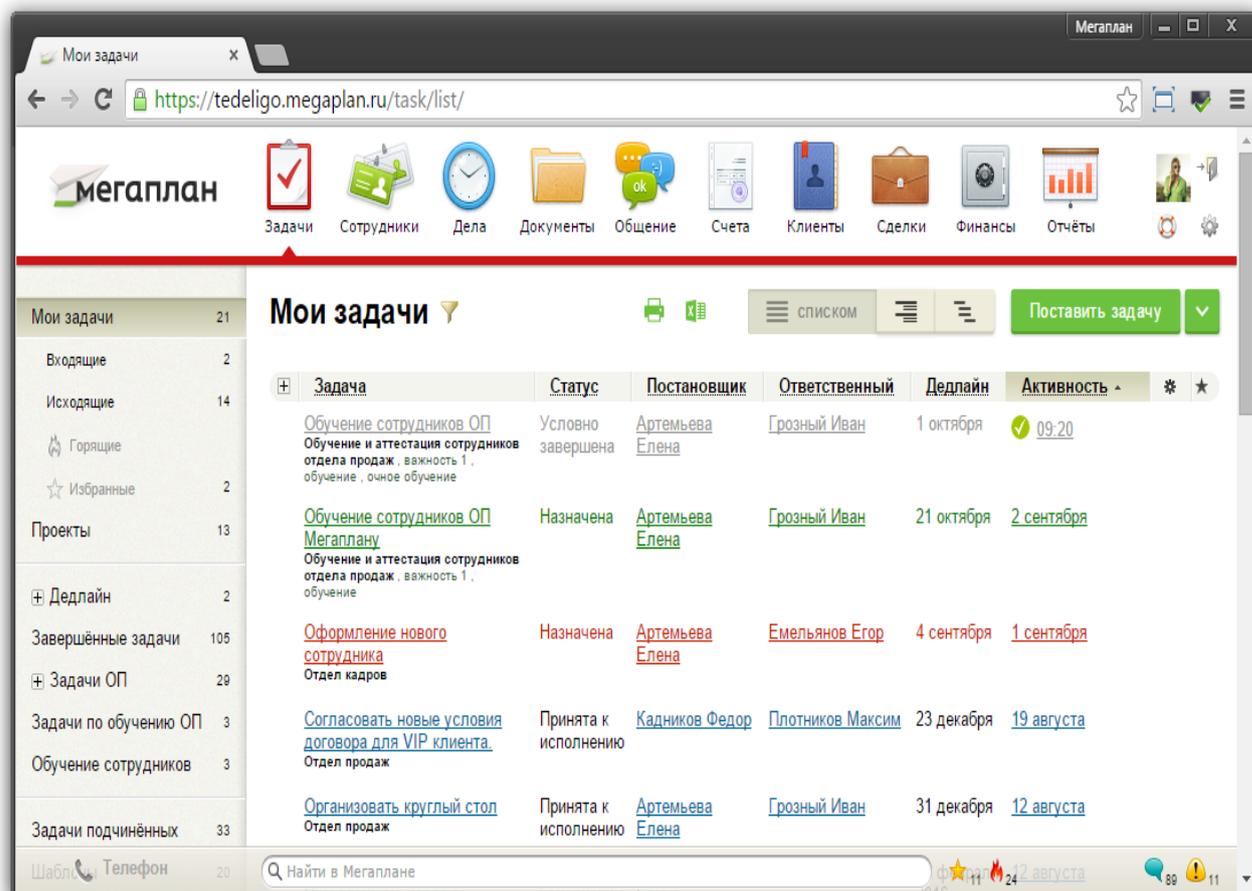


Рисунок 3.2– Программа «Мегаплан»

Преимущества – огромные возможности автоматизации.

Недостатки – слабый учёт финансов и отсутствие модели склада. Есть ещё небольшой минус по типу недоработанного мобильного приложения, но это есть почти у всех систем.

АтоCRM – программа рекомендованная множеством маркетологов. Всё это связано с хорошим маркетингом этой платформы. Но помимо того, что она популярная, это очень хорошая система, только заточена она сугубо под продажи (рисунок 3.3).

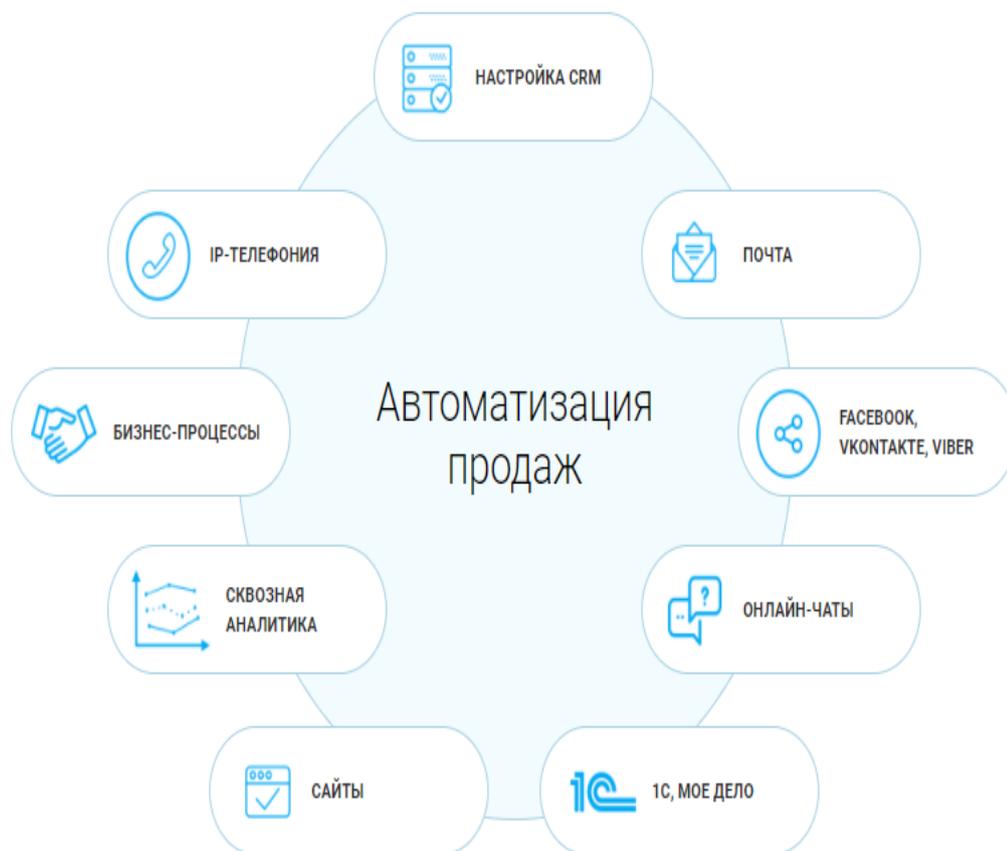


Рисунок 3.3–Функциональная CRM

Преимущества – интеграция почти со всеми сторонними сервисами, будь–то сервис сквозной аналитики или популярный онлайн–чат. Кроме того имеется хорошая техническая поддержка и мобильное приложение.

Недостатки – сервис предназначен для типовых продаж, в основном для отделов продаж, поэтому плохо подходит для розниц, специфичных бизнесов и не стандартных бизнес–процессов. Так же к минусам не маленькая стоимость и отсутствие пробной версии.

Таким образом, проанализировав различные варианты CRM–систем для внедрения, ООО «Асида» выбирает «Битрикс 24», так как она приемлемая по цене и функциям.

Внедрив «Битрикс 24» ООО «Асида» получит следующие преимущества (рисунок 3.4).

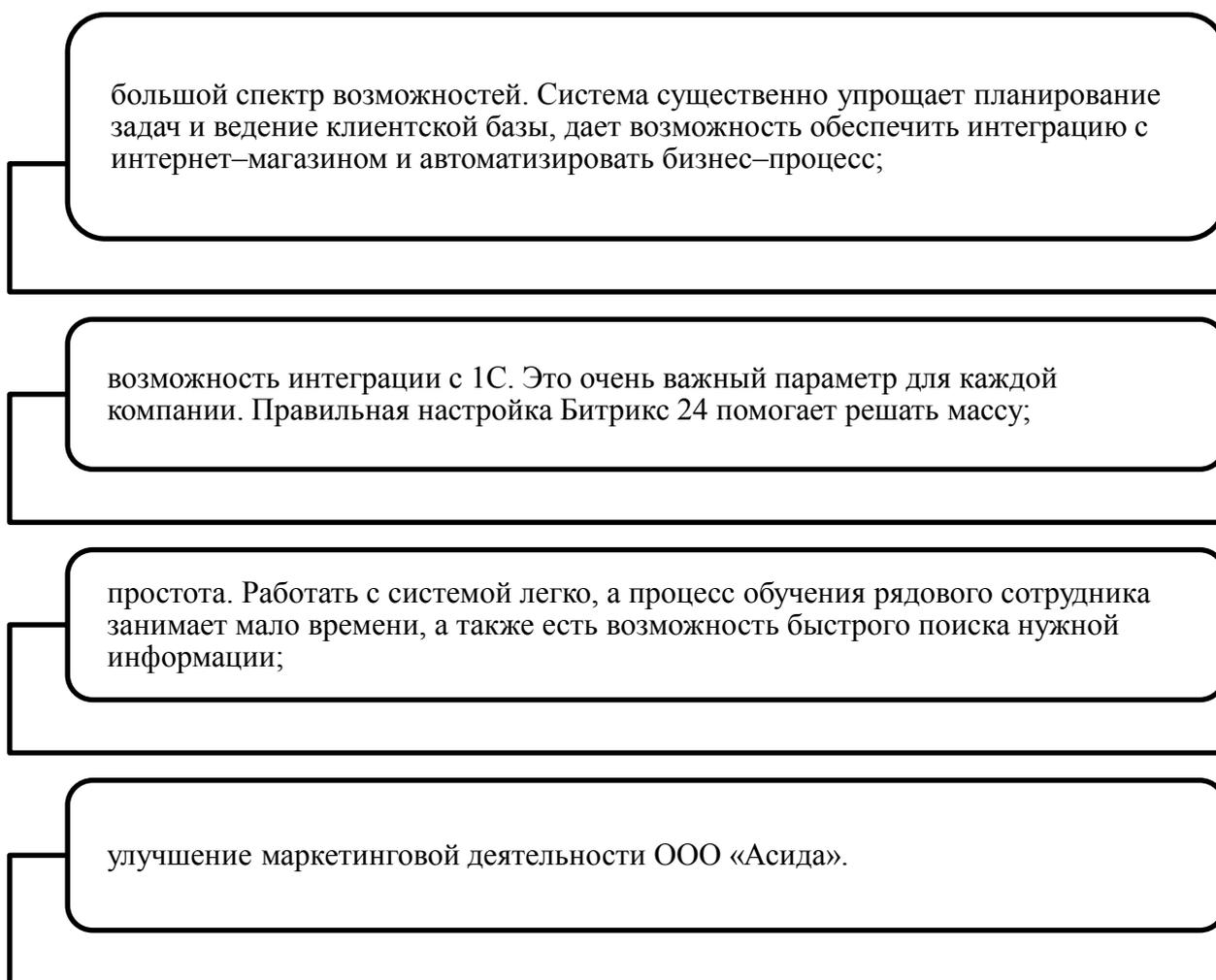


Рисунок 3.4 – Преимущества ООО «Асида» при внедрении CRM «Битрикс 24»

Таким образом, совершенствованием маркетинговой деятельности в ООО «Асида» будет заниматься созданный отдел маркетинга, который будет управлять продажами с помощью выбранной системы CRM «Битрикс 24», а также отдел маркетинга разработает грамотную рекламную политику, которая позволит ООО «Асида» занять лидирующие позиции на рынке и повысить конкурентоспособность.

### 3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

На основании предложенных рекомендаций рассчитаем экономическую эффективность.

Мероприятие 1. Внедрение маркетинговых исследований.

Расчет экономической эффективности предложенного мероприятия представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5 - Расчет показателей экономической эффективности мероприятия

№ п/п	Показатель	Ед. изм	Метод расчета	Расчет по фактическим данным
1.	Относительное высвобождение численности	чел.	$\mathcal{E}_q = \frac{\mathcal{E}_{вр.}}{T_{см}}$	$\mathcal{E}_q = 70 / 420 = 0,167$
2.	Рост производительности труда	%	$\Delta \Pi_m = \frac{\mathcal{E}_q}{\mathcal{C} - \mathcal{E}_q} \cdot 100$	$\Delta \Pi_m = \frac{0,167}{31 - 0,167} \cdot 100 = 0,54$
3.	Годовая экономия себестоимости по заработной плате основной	тыс. руб.	— $\mathcal{E}_{з/н} = 3 \cdot \mathcal{E}_q$	$\mathcal{E}_{з/н} = 15252 \cdot 0,167 = 2547$
4.	Годовая экономия по страховым взносам	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{с/о} = \frac{\mathcal{E}_{з/н} \cdot H}{100}$	$\mathcal{E}_{с/о} = \frac{2547 \cdot 30}{100} = 764,1$
5.	Экономия по условно-постоянным расходам	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{y-n} = \left( \frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \cdot B_2$	$\mathcal{E}_{y-n} = \left( \frac{19815}{192} - \frac{19815}{192 \cdot 1,0041} \right) \cdot 192,79 = 80,97$
6.	Экономия условно-годовая	тыс. руб.	$\mathcal{E}_{y-г} = \mathcal{E}_{з/н} + \mathcal{E}_{с/о} + \mathcal{E}_{y-n}$	$\mathcal{E}_{y-г} = 2547 + 764,1 + 80,97 = 3392,07$
7.	Годовая экономия	тыс. руб.	$\mathcal{E}_г = \mathcal{E}_{y-г}$	$\mathcal{E}_г = 3392,07$

Таким образом, годовой экономический эффект от внедрения в обязанности начальника отдела продаж функции управления маркетинговыми исследованиями для ООО «Асида» составят 3392,07 тыс. рублей.

Мероприятие 2. Совершенствование рекламной компании.

Цель—совершенствовать рекламную кампанию, с целью увеличения прибыли.

Расчет экономической эффективности мероприятия проводится по формуле [34, с. 55]:

$$T_d = (T_c \cdot \Pi \cdot D) / 100 \%, \quad (3.1)$$

где  $T_c$  – среднедневная выручка до применения стимулирующих мероприятий, руб/дн.;

$\Pi$  – прирост среднедневной выручки за периоды во время и после проведения стимулирующих мероприятий, %;

$D$  – количество дней учета выручки в указанных периодах,

Эта формула не подходит Вам.

Прирост объёма производства после внедрения мероприятия рассчитывается по следующей формуле:

$$P = \frac{B_2 - B_1}{B_1} \times 100, \quad (3.2)$$

где,  $P$  – прирост объёма продаж;

$B_1$  – объём выручки до внедрения мероприятия;

$B_2$  – объём выручки после внедрения мероприятия

Относительное высвобождение численности:

$$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (3.3)$$

где,  $\text{Эч}$  – относительное высвобождение численности работников;

$\text{ЧР}_1$  – Численность работников до внедрения мероприятия;

$\text{ЧР}_2$  – численность работников после внедрения мероприятия.

$P$ - рост производительности труда:

$$\text{ПТр} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (3.4)$$

где,  $\text{ПТр}$  – рост производительности труда;

$\text{ЧР}$  – численность работников.

Годовая экономия себестоимости по заработной плате:

$$\text{Эз} / n = 3 \times \text{Эч}, \quad (3.5)$$

$\text{Эз}/n$  – годовая экономия себестоимости по заработной плате;

$3$  – среднегодовая заработная плата работника.

Годовая экономия по отчислениям на социальные службы:

$$\text{Эс/о} = \text{Эз/н} \times \frac{H}{100}, \quad (3.6)$$

Эс/о – годовая экономия по отчислениям на социальные службы;

Н - Процент отчисления от оплаты труда на социальные нужды.

Годовая экономия по условно-постоянным расходам:

$$\text{Эу/л} = \left( \frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2} \right) \times B_2, \quad (3.7)$$

Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия:

$$\text{Эу/г} = \text{Эз/н} + \text{Эс/о} + \text{Эу/л} \quad (3.8)$$

где, Эу/г – условно годовая экономия от внедрения мероприятия.

Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия:

$$\text{Эг} = \text{Эу/г} - E_n \times Z_{ед}, \quad (3.9)$$

Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия;

E<sub>н</sub> – Нормативный коэффициент экономической эффективности;

Z<sub>ед</sub> – Затраты на мероприятия

Оценка экспертов была проведена для определения доли прибыльности от реализации предлагаемого мероприятия.

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Метод расчета
1	2	3	4
1.	Прирост объема производства после внедрения мероприятия	%	$P = \frac{B_2 - B_1}{B_1} \cdot 100$
2.	Относительное высвобождение численности	чел.	$\mathcal{E}_q = \mathcal{C}_1 \cdot \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \mathcal{C}_2$
3.	Рост производительности труда	%	$\Delta \Pi_m = \frac{\mathcal{E}_q}{\mathcal{C} - \mathcal{E}_q} \cdot 100$
4.	Годовая экономия себестоимости по заработной плате основной	руб.	$\mathcal{E}_{z/n} = Z \cdot \mathcal{E}_q$
5.	Годовая экономия по отчислениям на социальные нужды	руб.	$\mathcal{E}_{c/o} = \frac{\mathcal{E}_{z/n} \cdot H}{100}$
6.	Годовая экономия по условно-постоянным расходам	руб.	$\mathcal{E}_{y-n} = \left(\frac{y}{B_1} - \frac{y}{B_2}\right) \cdot B_2$
7.	Условно-годовая экономия за счет внедрения мероприятия	руб.	$\mathcal{E}_{y-z} = \mathcal{E}_{z/n} + \mathcal{E}_{c/o} + \mathcal{E}_{y-n} - Zed$
8.	Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	руб.	$\mathcal{E}_z = \mathcal{E}_{y-z}$

Были опрошены основные эксперты компании ООО «Асида».

В состав экспертной комиссии вошли:

- генеральный директор ООО «Асида»;
- главный бухгалтер ООО «Асида»;
- начальник отдела продаж ООО «Асида».

Результатом оценки специалистов стал прогноз повышения объема в 10%.

$$Тд = (71,31 * 10 \% * 180) / 100 \% = 1284 \text{ тыс. руб.}$$

180 дней – (6 месяцев, так как мероприятие предлагается внедрить с июля 2019 года).

Затраты на проведение маркетинговых мероприятий за 2019 г. – 148 тыс. руб.

$$\text{Выручка} = 25672 + 1284 = 26956 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Производительность труда} = 26956 / 35 = 770,17 \text{ тыс. руб.}$$

Рассмотрим эффективность совершенствование рекламной политики.  
(таблица 3.6).

Таблица 3.6– Эффективность от совершенствования рекламной кампании в ООО «Асида», (тыс. руб.)

№ п/п	Показатель	Ед. изм	Метод расчета	Расчет по фактическим данным
1.	Прирост производительности труда	%	$P_T = \frac{T_o}{T_6} \times 100\%$	$P_T = \frac{26956}{25672} \times 100\% = 105\%$
2.	Экономия заработной платы	тыс. руб.	$\text{ЭЗП} = \text{ФЗП} * \text{ЭЧ}$	$28752 \times 5\% = 1438$
4.	Экономия по страховым взносам	тыс. руб.	$\frac{\text{ЭС}}{\text{С}} = \text{ЭЗП} * 0,3$	$1438 \times 0,3 = 431$
5.	Годовая экономия	тыс. руб.	$\text{ЭГ} = \text{ЭЗП} + \frac{\text{ЭС}}{\text{С}}$	$1438 + 431 = 1869$
6.	Годовой экономический эффект	тыс. руб.	$\text{ЭФ} = \text{ЭГ} - \text{З}$	$1869 - 148 = 1721$

Таким образом, при совершенствовании рекламной политики в ООО «Асида» выручка от реализации услуг увеличится на 5%, организации понесет затраты в сумме 148 тыс. руб., годовой экономический эффект составит 1721 тыс. руб.

Мероприятие 3. Внедрение CRM–системы.

Цель– совершенствование информационного обеспечения, с целью увеличения прибыли организации.

Расчет экономической эффективности мероприятия проводится по формуле [34, с. 55]:

$$T_d = (T_c \cdot P \cdot D) / 100 \%, \quad (3.3)$$

где  $T_c$  – среднедневная выручка до применения стимулирующих мероприятий, руб/дн.;

$P$  – прирост среднедневной выручки за периоды во время и после проведения стимулирующих мероприятий, %;

$D$  – количество дней учета выручки в указанных периодах, дн.

Оценка экспертов была проведена для определения доли прибыльности от реализации предлагаемого мероприятия.

Были опрошены основные эксперты компании ООО «Асида».

В состав экспертной комиссии вошли:

- генеральный директор ООО «Асида»;
- главный бухгалтер ООО «Асида»;
- начальник отдела продаж ООО «Асида».

Результатом оценки специалистов стал прогноз повышения объема в 10%.

$$T_d = (71,31 * 10 \% * 180) / 100 \% = 1284 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Выручка} = 25672 + 1284 = 26956 \text{ тыс. руб.}$$

$$\text{Производительность труда} = 26956 / 35 = 770,17 \text{ тыс. руб.}$$

Рассмотрим эффективность мероприятия по внедрению CRM (таблица 3.7).

Таблица 3.7– Расчет эффективности мероприятий по внедрению CRM в ООО «Асида», (тыс. руб.)

№ п/п	Показатель	Ед. изм	Метод расчета	Расчет по фактическим данным
1.	Прирост производительности труда	%	$P_T = \frac{T_o}{T_б} \times 100\%$	$P_T = \frac{26956}{25672} \times 100\% = 105\%$
2.	Экономия заработной платы	тыс. руб.	$\text{ЭЗП} = \text{ФЗП} * \text{ЭЧ}$	$28752 \times 5\% = 1438$
4.	Экономия по страховым взносам	тыс. руб.	$\frac{\text{ЭС}}{С} = \text{ЭЗП} * 0,3$	$1438 \times 0,3 = 431$
5.	Годовая экономия	тыс. руб.	$\text{ЭГ} = \text{ЭЗП} + \frac{\text{ЭС}}{С}$	$1438 + 431 = 1869$
6.	Годовой экономический эффект	тыс. руб.	$\text{ЭФ} = \text{ЭГ} - З$	$1869 - 50 = 1819$

Таким образом, при внедрении CRM в ООО «Асида» выручка от реализации услуг увеличится на 5%, организации понесет затраты в сумме 50 тыс. руб. – на покупку CRM, годовой экономический эффект составит 1819 тыс. руб.

В таблице 3.8 представим общий экономический эффект по предложенным мероприятиям.

Таблица 3.8 – Общий экономический эффект от предложенных мероприятий в ООО «Асида», (тыс. руб.)

Показатель	Мероприятие 1	Мероприятие 2	Мероприятие 3	Итого
Экономия заработной платы	2547	1438	1438	5423
Экономия по страховым взносам	764,1	431	431	1626,1
Годовая экономия	3392,1	1869	1869	7130,07
Годовой экономический эффект	3392,1	1721	1819	6932,07

Таким образом, общий экономический эффект составит 6932,07 тыс. руб.

В сравнении с показателями 2018 года, разработанные мероприятия позволят повысить эффективность ООО «Асида», улучшить маркетинговую деятельность, повысить конкурентоспособность.

## Заключение

В результате исследования теоретических основ маркетинга и маркетинговой деятельности, проведенного в ходе написания выпускной квалификационной работы, установлено следующее.

Маркетинговая деятельность является комплексной системой управленческих решений по изучению рынка, удовлетворению потребностей покупателей, которая основана на возможностях организации и направлена на получение максимизацию прибыли и получение конкурентных преимуществ.

Основная цель маркетинговой деятельности заключается в создании потребительской ценности товаров путем предложения высококачественных решений, которые способствуют экономии усилий и времени, затрачиваемых покупателем на поиск и совершение сделки, а также в целом предоставить обществу более высокий стандарт жизни.

ООО «Асида» зарегистрировано 14 января 1992 года. Основной вид деятельности: 47.19 Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах.

Стратегическая цель развития ООО «Асида» – это расширение сферы деятельности, увеличение рыночной доли 5 %.

Основными конкурентами ООО «Асида» являются: ООО «Вологодское»; ООО «Стимул»; ООО «Лукоморье». Анализ влияния на показатели деятельности организации потребителей, показал следующее: основными потребителями ООО «Асида» являются в первую очередь физические лица (90%), 10% – юридические лица. Основные поставщики – ООО «МартРуссия» – 98%, 2% мелкие торговые базы города Сортавала.

В организации работают опытные сотрудники. Влияние рынка рабочей силы на деятельности организации невелико.

Кадровая политика ООО «Асида» формируется генеральным директором, маркетинговая деятельность развита слабо, маркетинговые мероприятия не проводятся, нововведения осуществляются медленно.

Маркетинговой деятельностью в ООО «Асида» занимается генеральный директор и частично отдел продаж.

Ассортимент ООО «Асида» – продукты питания.

Ценовая политика ООО «Асида» строится с учетом действующего законодательства в области ценообразования.

ООО «Асида» скидки не представляет.

Сбытовая деятельность ООО «Асида» представлена через магазин.

Коммуникационная политика ООО «Асида» – продвижение продукции на рынок. Основные её элементы: реклама и взаимосвязь с населением.

Рекламной деятельностью в ООО «Асида» занимается начальник отдела продаж, основной задачей которого является привлечение клиентов.

В целом маркетинговой деятельности ООО «Асида» присущи следующие черты:

1) Генеральный директор организации придерживается стратегии закупочных цен.

2) Ассортимент в магазине разнообразен и широк.

В деятельности ООО «Асида» имеются слабые стороны:

– отсутствие отдела маркетинга. Маркетинговая деятельность ООО «Асида» ведется генеральным директором, он не всегда имеет время и возможность грамотно изучить рынок продуктов питания, контролировать работу с покупателями;

– слабая рекламная компания. ООО «Асида» использует только внутреннюю рекламу, которая представлена витринами магазина, стендами в магазине;

– в ООО «Асида» отсутствуют автоматизированные бизнес-процессы, в результате чего не ведется единая база клиентов, нет ответственных за отношения с клиентами, персонал не обеспечен информационными средствами и не обучен взаимодействию с клиентами.

В результате выявленных слабых сторон, можно предложить следующие мероприятия по совершенствованию финансовой деятельности ООО «Асида»:

- маркетинговые исследования;
- совершенствовать рекламную политику;
- внедрение системы CRM (автоматизация бизнес–процессов).

Годовой экономический эффект от внедрения в обязанности начальника отдела продаж функции управления маркетинговыми исследованиями для ООО «Асида» составят 3392,07 тыс. рублей.

При совершенствовании рекламной политики в ООО «Асида» выручка от реализации услуг увеличится на 5%, организации понесет затраты в сумме 148 тыс. руб., годовой экономический эффект составит 1721 тыс. руб.

При внедрении CRM в ООО «Асида» выручка от реализации услуг увеличится на 5%, организации понесет затраты в сумме 50 тыс. руб. – на покупку CRM, годовой экономический эффект составит 1819 тыс. руб.

Общий экономический эффект составит 6932,07 тыс. руб.

## Список используемой литературы

1. Амблер Т. Практический маркетинг: учебник/ Т. Амблер– СПб.: Издательство «Питер», 2016. – 400 с.
2. Афанасьев М.П. Маркетинг: стратегия и тактика развития фирмы: учебник/ М.П. Афанасьев – М.: Издательский центр «Книга», 2016. – 304 с.
3. Багиев Г.Л. Основы организации маркетинговой деятельности на предприятии: учебник / Г.Л. Багиев– СПб.: Обл. правл. ВНТОЭ, 2017. – 240 с.
4. Березин И.С. Маркетинг и исследование рынков: учебник/ И.С. Березин. – М.: Русская деловая литература, 2017. – 416 с.
5. Березин И.С. Маркетинговая деятельность: понятие, сущность /И.С. Березин // Маркетинг и маркетинговые исследования в России, 2017. – № 5. – С. 32.
6. Борисов Н.А. Совершенствование товарной политики предприятия/ Н.А. Борисов// Менеджмент в России и за рубежом, 2016. – №5. – С.23–30.
7. Божук С.Г. Маркетинговые исследования. Основные концепции и методы: Учебник /С.Г. Божук. – СПб.: Вектор, 2016. – 288 с.
8. Весин В.Р. Основы менеджмента: учебник/ В.Р. Весин. – М: Триада.Лтд, 2016. –384.
9. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник/ О.С. Виханский. – М: Гардарики, 2017. – 296с.
10. Власова В.М. Основы предпринимательской деятельности: учебное пособие/ В.М. Власова. – М.: «Финансы и статистика», 2017. – 541с.
11. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегия, планы, структуры: учебник / Е.П. Голубков – М.: Дело, 2016. – 318 с.
12. Дихтль Е. А. Практический маркетинг: учебное пособие / Е. А. Дихтль, С. М. Ервин, Х. В. Херагин– М.: Высшая школа, 2015. – 140 с.
13. Дорошев В. И. Введение в теорию маркетинга: учебник / В. И. Дорошев. – М.: ИНФРА, 2017.– 258с.
14. Завьялов П.С. Формула успеха: маркетинг: учебник/ П.С. Завьялов, В.Е. Демидов – М.: ЮНИТИ, 2017. –387 с.

15. Котлер Ф. Основы маркетинга: Учебник / Ф. Котлер, А. Гари. – М.: Вильямс, 2016. – 752 с.
16. Краюхин Г.А. Методика анализа деятельности предприятий в условиях рыночной экономики: учебное пособие/ Г.А. Краюхин. – СПб., 2017. – 350с.
17. Ламбен Ж. Ж. Стратегический маркетинг: учебник/ Ж.Ж. Ламбен.– СПб: Наука, 2016. – 487с.
18. Лаптев В.Г. Совершенствование маркетинговой деятельности / В.Г. Лаптев// Маркетинг, 2018. – №1. – С.10–19.
19. Личко К.П. Анализ маркетинга на предприятии: Учебник /К.П. Личко. – М.: Гардарики, 2016. – 347с.
20. Логинов В.Г. Развитие маркетинга на предприятии /В.Г. Логинов // Экономика, 2017. – № 1. – С. 17 – 18.
21. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н.Романова. – М.: ЮНИТИ, 2016. – 268 с.
22. Морозов Ю.В. Основы маркетинга: Учебное пособие / Ю.В. Морозов. – М.: Дашков и К, 2016. – 148 с.
23. Панкрухин А.П. Антикризисный стратегический маркетинг /А.П. Панкрухин // Практический маркетинг, 2016 г. – №6 (160). – 43 с.
24. Реброва Н.П. Основы маркетинга: Учебник и практикум для МПО / Н.П. Реброва. – Люберцы: Юрайт, 2016. – 277 с.
25. Сергеев С.Е. Управление маркетинговой деятельностью предприятия / С.Е. Сергеева // Маркетинг в России за рубежом, 2019. – № 2. – С.114–120.
26. Сипун Н.С. Маркетинг в торговой организации/ Н.С. Сипун// Менеджмент в России и за рубежом, 2019. – №3. – С.15–22.
27. Соловьев Б.А. Маркетинг: учебник / Под. Ред. проф Б.А. Соловьева.– М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем». Издательство ЭКМОС, 2016. – 320 с.
28. Федько С.А. Основы маркетинга: учебник/ С.А. Федько. – М.: ДАНА, 2016. – 375с.

29. Хлусов В.П. Основы маркетинга: учебник/ В.П. Хлусов.– М.: «Издательство ПРИОР», 2017. – 260 с.
30. Хотяшева О.М. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.М. Хотяшева.– СПб.: Питер, 2017. – 384 с.
31. Чечевицына Л. Н., Чуев И. Н. Экономика фирмы: Учебное пособие для студентов вузов/Л.Н. Чечевицына, И.Н. Чуев. – Ростов н/Д: Феникс, 2017. – 400 с.
32. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент: учебник /М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2016. – 240 с.
33. Шмелев Н.А., Ваганов А.С. Стратегический маркетинг: учебное пособие /Н.А. Шмелев, А.С. Ваганов. – М.: МФПА, 2018. –277 с.
34. Эриашвили Н.Д., Ховард К.В., Цыпкин Ю.А. Маркетинг: Учебник для вузов/Н.Д. Эриашвили, К.В. Ховард, Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2017. – 623с.



**Отчет о финансовых результатах**  
за декабрь 2018 г.

Организация	ООО «Асида»	по ОКПО	248133357
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН	1007000361
Вид экономической деятельности	Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах	по ОКВЭД	47.19
Организационно-правовая форма собственности	ООО	по СКОПФ/СКФС	65 16
Единица измерения: тыс. руб.		по ОКЕИ	384 (385)

Пояснения	Наименование показателя	За <u>декабрь</u> 20 <u>18</u> г. <sup>2</sup>	За <u>декабрь</u> 20 <u>17</u> г. <sup>4</sup>
2110	Выручка	25672	19226
2120	Себестоимость продаж	( 23874 )	( 16386 )
2100	Валовая прибыль (убыток)	1798	2840
2210	Коммерческие расходы	( - )	( - )
2220	Управленческие расходы	( - )	( - )
2200	Прибыль (убыток) от продаж	3798	2840
2310	Доходы от участия в других организациях	-	-
2320	Проценты к получению	-	-
2330	Проценты к уплате	( - )	( - )
2340	Прочие доходы	242	440
2350	Прочие расходы	( 238 )	( 438 )
2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	3802	2842
2410	Текущий налог на прибыль	( 570 )	( 426 )
2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
2450	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
2460	Прочее	-	-
2400	Чистая прибыль (убыток)	3232	2416

Руководитель \_\_\_\_\_ Авакян В.М.  
(подпись) (расшифровка подписи)

“ 30 ” Января 2019 г.

Приложение 3

Отчет о финансовых результатах  
за декабрь 2017 г.

		Коды		
		0710002		
Дата (число, месяц, год)		31	12	2017
Организация	ООО «Асида»	248133357		
Идентификационный номер налогоплательщика		1007000361		
Вид экономической деятельности	Торговля розничная прочая в неспециализированных магазинах	47.19		
Организационно-правовая форма/форма собственности	ООО	65	16	
Единица измерения: тыс. руб.		384(385)		

Пояснения	Наименование показателя	За декабрь	
		2017 г. <sup>2</sup>	2016 г. <sup>4</sup>
2110	Выручка	23226	20506
2120	Себестоимость продаж	( 20386 )	( 18114 )
2100	Валовая прибыль (убыток)	2840	2392
2210	Коммерческие расходы	( - )	( - )
2220	Управленческие расходы	( - )	( - )
2200	Прибыль (убыток) от продаж	2840	2392
2310	Доходы от участия в других организациях	-	-
2320	Проценты к получению	-	-
2330	Проценты к уплате	( - )	( - )
2340	Прочие доходы	440	46
2350	Прочие расходы	( 438 )	( 190 )
2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	2842	2248
2410	Текущий налог на прибыль	( 426 )	( 337 )
2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	-	-
2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	-	-
2450	Изменение отложенных налоговых активов	-	-
2460	Прочее	-	-
2400	Чистая прибыль (убыток)	2416	1911

Руководитель \_\_\_\_\_ Авакян В.М.  
(подпись) (расшифровка по подписи)

“ 30 ” Января 2018 г.

Количественная оценка уровня организации труда работников аппарата управления ООО «Асида»

Наименование показателя	Расчет показателя
1. Коэффициент экстенсивного использования рабочего времени $K1 = 1 - Tп / Tобщ$ , где Tп – потери рабочего времени, мин. Tобщ – номинальный фонд рабочего времени, мин.	Для генерального директора: $K1 = 1 - 19,7 / 480 = 0,96$ Для начальника отдела продаж: $K1 = 1 - 18,4 / 480 = 0,96$
2. Коэффициент выполняемости должностных обязанностей $K2 = Tдо / Tобщ$ , где Tдо – время выполнения обязанностей, предусмотренных должностной инструкцией.	Для генерального директора: $K2 = 403,6 / 480 = 0,84$ Для начальника отдела продаж: $K2 = 456,3 / 480 = 0,95$ Среднее значение коэффициента: 0,90
3. Коэффициент репартации труда между работниками аппарата управления $K3 = n1 / N * (1 - Hф)$ , где Hф – удельный вес несвойственных затрат рабочего времени, n1 – количество работников, имеющих должностные инструкции N – общее количество работников аппарата управления. $Hф = Tн / Tобщ$ , где Tн – удельный вес несвойственных функций.	Для главного бухгалтера: $Hф = 76,4 / 480 = 0,16$ Для заместителя главного бухгалтера: $Hф = 23,7 / 480 = 0,05$ Среднее значение Hф: 0,1
4. Коэффициент репартации деятельности между структурными подразделениями (службами) $K4 = Пу / Pобщ * (1 - Hф)$ , где Пу – количество самостоятельных подразделений, имеющих утвержденные положения, Pобщ – общее количество самостоятельных подразделений.	$K4 = 4,4 * (1 - 0,08) = 1,09$
5. Коэффициент управляемости $K5 = n2 / Ну$ , где n2 – фактическая численность управляемых Ну – норма управляемости на i-ом уровне.	$K5 = 4 / 4 = 1,0$
6. Коэффициент плановости $K6 = n3 / N$ , где n3 – количество управленческих работников, имеющих индивидуальные планы, планы-графики работы.	$K6 = 4 / 4 = 1,0$
7. Коэффициент квалификации работников $K7 = n4 / N$ , где n4 – численность работников с высшим и средним образованием.	$K7 = 31 / 31 = 1,0$
8. Коэффициент соотношения специалистов с высшим и средним образованием $K8 = Сф / Снор$ , где Сф – фактическое соотношение специалистов с высшим и средним образованием Снор – нормативное соотношение специалистов с высшим и средним образованием, Снор = 1:3.	$Сф = 10 / 31 = 0,32$ $K8 = 0,32$
9. Коэффициент стабильности кадров $K9 = 1 - n5 / Nспис$ , где n5 – количество управленческих работников, ушедших за отчетный период, Nспис – среднесписочная численность работников аппарата управления.	$K9 = 1 - 0 / 31 = 1$
10. Коэффициент трудовой дисциплины $K10 = 1 - (Д / Dобщ)$ , где Д – количество потерянных человеко-дней в результате прогулов и других нарушений, Dобщ – общее количество человеко-дней.	$K10 = 1 - 0 = 1$
11. Коэффициент оснащенности управленческого труда $K11 = Zф / Zn$ , где Zф – фактическая стоимость оргтехники, приходящаяся на 1 управленческого работника, руб. Zн – нормативная стоимость.	$Zф = 28092 \text{ руб./чел.}$ $Zн = 25000 \text{ руб./чел.}$ $K11 = 28092 / 25000 = 1,12$

Расчет показателей экономической эффективности мероприятия

№ п/п	Показатель	Ед. изм.	Метод расчета
1	2	3	4
1.	Прирост объема производства после внедрения мероприятия	%	$P = \frac{B_2 - B_1}{B_1} \cdot 100$
2.	Относительное высвобождение численности	чел.	$\mathcal{E}_q = \mathcal{C}_1 \cdot \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \mathcal{C}_2$
3.	Рост производительности труда	%	$\Delta \Pi_m = \frac{\mathcal{E}_q}{\mathcal{C} - \mathcal{E}_q} \cdot 100$
4.	Годовая экономия себестоимости по заработной плате основной	руб.	$\mathcal{E}_{z/n} = Z \cdot \mathcal{E}_q$
5.	Годовая экономия по отчислениям на социальные нужды	руб.	$\mathcal{E}_{c/o} = \frac{\mathcal{E}_{z/n} \cdot H}{100}$
6.	Годовая экономия по условно-постоянным расходам	руб.	$\mathcal{E}_{y-n} = \left(\frac{Y}{B_1} - \frac{Y}{B_2}\right) \cdot B_2$
7.	Условно-годовая экономия за счет внедрения мероприятия	руб.	$\mathcal{E}_{y-z} = \mathcal{E}_{z/n} + \mathcal{E}_{c/o} + \mathcal{E}_{y-n} - 3ed$
8.	Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия	руб.	$\mathcal{E}_z = \mathcal{E}_{y-z}$