



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «ЮУрГТТУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Выпускная квалификационная работа на тему

**«СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ОРГАНИЗАЦИИ»**

по направлению: 38.03.02 Менеджмент

направление (профиль) Менеджмент организации

Проверка на объем заимствований:

55,89 % авторского текста

Работа принята к защите

«24» июня 2019 г.

зав. кафедрой ЭУиП

Рябчук П.Г.

Выполнила:

Студентка группы ЗФ-509-114-5-1МО

Куташова Ольга Николаевна

Научный руководитель:

к.п.н.

Богачев Алексей Николаевич

Челябинск 2019

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ.....	6
1.1 Понятие и сущность маркетинга на предприятии	6
1.2 Классификация видов маркетинга.....	12
1.3.Роль маркетинговой деятельности в предприятиях торговли.....	18
ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛАБИРИНТ ЧЕЛЯБИНСК».....	25
2.1 Общая характеристика.....	25
2.2 Анализ внешней и внутренней среды на основе матриц стратегического менеджмента ООО «Лабиринт Челябинск».....	34
ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ	61
3.1 Совершенствование организационной структуры управления.....	61
3.2 Создание сайта «Интернет-магазина как средство совершенствования маркетинговой политики в ООО «Лабиринт Челябинск»	70
3.3 Расчет экономической эффективности от предложенных маркетинговых мероприятий.....	78
Заключение.....	86
Список используемых источников	91

ВВЕДЕНИЕ

Маркетинг – один из наиболее сильных инструментов, которые используются в различных организациях в бесконечной борьбе за выживание и развитие.

Маркетинг является разноплановой концепцией. Прежде всего, он известен как философия бизнеса, направленная на выявление потребностей потребителей, целевых рынков, которые данная организация может удовлетворить наилучшим образом путем производства, либо продажи соответствующих продуктов, на то, чтобы каждый сотрудник организации мыслил категориями «потребитель», «рынок». С другой стороны, маркетинг имеет и общественное звучание, связывая общественные потребности и экономическую реакцию общества, направленную на их удовлетворение.

От успешного маркетинга зависит финансовый результат деятельности каждой организации.

Разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности для фирмы сегодня является неотъемлемой частью предпринимательской деятельности. Даже самый лучший товар с превосходными характеристиками не может обладать достаточным уровнем конкурентоспособности без предварительной подготовки потребителей.

Усиливающаяся конкуренция на рынке заставляет организации прилагать максимальные усилия для удержания своих клиентов. Но без организованного маркетинга такие усилия не достигнут поставленных компанией целей.

Поэтому в настоящее время актуальность совершенствования маркетинговой деятельности в организации не вызывает сомнения, играя ключевую роль в развитии рыночной экономики.

Объектом исследования является Общество с ограниченной ответственностью «Лабиринт-Челябинск». Организация существует на рынке уже более 10 лет, территориально располагается в г. Челябинске. ООО «Лабиринт-Челябинск» осуществляет оптовую и розничную торговлю алкогольными напитками, включая пиво, в специализированных магазинах.

Для анализа используются данные бухгалтерской и статистической отчетности за 2016 – 2018 гг. Для анализа некоторых аспектов маркетинговой деятельности проводится опрос мнения сотрудников организации.

Целью данного исследования является разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности в ООО «Лабиринт-Челябинск».

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

1. Проанализировать понятие маркетинга на предприятии и его классификацию.
2. Выявить роль маркетинговой деятельности в торговле.
3. Проанализировать организационную структуру управления организации и экономические показатели ООО «Лабиринт-Челябинск» за 2016 – 2018 гг.
4. Разработать мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности в ООО «Лабиринт-Челябинск».

Для анализа деятельности организации в дипломном проекте используются следующие методы анализа: структурный, сравнительный, анализ коэффициентов.

Метод структурного анализа основан на структурном разложении отдельных показателей: рассчитываются удельные веса отдельных структурных составляющих показателей.

Метод сравнительного анализа базируется на сопоставлении значений отдельных групп аналогичных показателей между собой. Этот метод предполагает определение размеров абсолютных и относительных отклонений сравниваемых показателей.

Метод анализа коэффициентов предполагает расчет различных относительных показателей, характеризующих разные аспекты финансовой

деятельности, которые представляют собой соотношения различных абсолютных показателей между собой.

Отдельные результаты анализа представляются в графическом виде, тем самым, обеспечивая простоту восприятия анализируемого материала.

В качестве источников информации для реализации поставленных задач используются: внутренние документы организации; учебная и методическая литература; материалы периодической печати; законодательная и нормативная документация; материалы, полученные из открытых источников сети Интернет.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МАРКЕТИНГА В ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1 Понятие и сущность маркетинга на предприятии

Теория маркетинга возникла как реакция на товарное перенасыщение рынков, на обострение проблемы сбыта около 100 лет назад в США. Мощная по тем временам промышленность выбрасывала на рынок все более возрастающие массы товаров, все более крепла индустрия услуг. Спрос стал отставать от предложения, в силу чего замедлилось продвижение товаров к их потребителям. Возникла необходимость в новых элементах продвижения, новых методах реализации, т.е. нужды практики создали условия для появления и развития научных инструментов – маркетинга, менеджмента и т.д. Маркетинг стали увязывать с реализацией товаров, уделяя основное внимание вопросам организации сбыта, торговли и рекламы.

В своем дальнейшем развитии маркетинг прошел через определенные этапы.

- Период с начала XX в. до начала 30 – х гг. – маркетинг, ориентированный на производство. Желание потребителя не учитывалось вообще, производители работали только для своего блага.

- С 30 – х гг. до первой половины 50 – х гг. XX в. – маркетинг, ориентированный на сбыт. Начали обширно применяться разнообразные методы воздействия на покупателей, тем самым заставляя их совершить покупку. Маркетинг охватил различные стороны функционирования фирм, получил комплексный характер.

- В 50 – 60 – е гг. XX в. – элементами маркетинга стали пользоваться для успешного функционирования любой организации. Концепция маркетинга строилась на возможности расширения производства и сбыта товаров и услуг, базирующихся на изобилии сырьевых и иных природных ресурсов.

- В 70 – е гг. в условиях угрозы истощения природных ресурсов фирмы стали пересматривать стратегию маркетинга с тем, чтобы регулировать содержание

производства и темпы его роста. Теория и практика маркетинга подверглись переосмыслению, особенно после энергетического кризиса середины 70 – х гг., когда фирмы были вынуждены выдвинуть в качестве главной проблему издержек, сырья и энергии. В 70 – е гг. определенное влияние на пересмотр концепции маркетинга стали оказывать изменения в ценностных ориентациях людей. Именно в это время формируется массовый потребитель с более высоким уровнем образования и социального самосознания. Усиливается движение в защиту окружающей среды, что также оказало существенное влияние на маркетинг.

– 80 – е гг. XX в. – социально-ответственный маркетинг. Концепция маркетинга характеризуется гибким, динамичным приспособлением к быстро меняющимся запросам потребителей с учетом требований защиты окружающей среды.

– 90 – е гг. прошлого и начало нового тысячелетия характеризуются новыми, неизмеримо более эффективными информационными технологиями. Перед маркетологами открылись новые возможности более полного удовлетворения потребностей людей, связанные с более качественной информационной базой. Элементы глобализации и интернационализации развития экономики также внесли новые элементы в развитие потребностей и способы их удовлетворения.

Сегодня многие под маркетингом понимают вовсе не то, что этот термин действительно отражает. Большая часть заблуждающихся считает, что маркетинг есть рынок, другие говорят, что маркетинг – это исследование рынка. Да, действительно слово «market» переводится с английского языка как рынок, а слово «marketing» – как рынковедение. Однако это лишь лексическая сторона проблемы. В английском языке слово «маркетинг» несет большую смысловую нагрузку, чем в русском языке. К сожалению, в русском языке нет эквивалента слову «маркетинг» [31, с. 18].

Непросто сразу сформулировать современную концепцию маркетинга, прошедшего ряд этапов под воздействием крупных изменений в условиях торговли, роли рынка, правовой среды и межгосударственных отношений.

Многообразный характер понятия «маркетинг» создает немало трудностей при попытке дать ему однозначное определение. В таблице 1 приведены определения понятия «маркетинг» различными авторами.

Таблица 1

Определения маркетинга

Автор	Содержание
Американская ассоциация маркетинга	Маркетинг – это процесс планирования и реализации концепции ценообразования, продвижения и распределения идей, товаров и услуг с целью обеспечения обменов, удовлетворяющих потребности индивидуумов и организаций
Котлер Ф.	Маркетинг – вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение нужд и потребностей посредством обмена
Ковалев А.И.	Маркетинг – это система взглядов на современное общество и общественное развитие производства, в основу которой положены социально-этические и моральные нормы делового общения, международные кодексы и правила добросовестной коммерческой деятельности, интересы потребителей и общества в целом
Друкер П.	Маркетинг – это весь бизнес, взятый с точки зрения его количественного результата, т.е. с точки зрения покупателя
Крылова Г.Д., Соколова М.И.	Маркетинг – система взглядов, функция координации различных аспектов коммерческой деятельности, комплекс взаимосвязанных элементов деловой активности, философия бизнеса.
Кулаков С.Н.	Суть современного маркетинга – это предпринимательская деятельность, превращающая потребности покупателя в доходы предприятия
Цахаев Р.К.	Маркетинг есть активная предпринимательская деятельность, ориентированная на получение прибыли путем максимального удовлетворения нужд потребителей

Проанализировав огромное количество определений, мы выбрали самое актуальное на наш взгляд, маркетинг представляет собой предпринимательскую

деятельность, направленную на прогнозирование, удовлетворение и расширение спроса на товары и услуги.

Как экономическая категория маркетинг – это совокупность производственных отношений между производителями и потребителями товаров и услуг по поводу обеспечения сбалансированности спроса и предложения на рынке с целью максимизации прибыли производителя и наиболее полного удовлетворения потребности общества.

Маркетинг рассматривается и как экономический процесс, и как функцию управления, и как концепцию производственно – хозяйственной деятельности. Маркетинг представляет собой цельную систему, предназначенную для планирования ассортимента и объема выпускаемых продуктов, определения цен, распределения продуктов между сегментами рынка и стимулирования их сбыта. Маркетинг – это комплекс деятельности, с помощью которой предприниматели или организации осуществляют обмен ценностями между собой и своими потребителями.

Маркетинговый подход к формированию целей производственной деятельности ставит перед производителем еще до начала этой деятельности извечные вопросы: для кого производить продукцию; когда нужна эта продукция потребителю; сколько нужно произвести данной продукции? При таком подходе производитель, до того как он начнет проектно – конструкторские работы, выбор технологий, организацию производства и сбыта продукции, вынужден получить точные ответы на поставленные вопросы, достоверную информацию и необходимые знания.

Непосредственно это можно сделать только на основе комплексного исследования рынка, проанализировав потребности потребителя, изучить конкуренции, а также проанализировать ценовую политику конкурентов. Также провести анализ условий торговли, требований к рекламе, месту сбыта и сервиса с учетом внешней и внутренней среды, в которой действует предприятие. Отталкиваясь от этого, определяется свой «фундамент» на рынке, величина

сегмента, выбираются те регионы или виды изделий, где у данной фирмы имеются сравнительные преимущества по отношению к конкурентам.

В рамках мероприятий по исследованию товара определяются потребности целостного рынка (или сегментов) в новых изделиях или в модернизации уже существующих. В рамках анализа систем и методов реализации продукта проводится изучение используемых подходов для скорейшего продвижения попадания продукта на рынок. Подобный анализ включает изучение особенностей деятельности различных типов предприятий оптовой и розничной торговли, выявление характера сложившихся взаимоотношений с производителями.

Анализ объема товарооборота предприятия проводится для того, чтобы понять динамику продаж, издержек и прибыли за ряд лет. Выбирают наиболее эффективные варианты реализации продукции, экономичные пути и способы наращивания товарооборота.

При изучении конкурентов, определении форм и уровня конкуренции прежде всего предстоит установить главных конкурентов предприятия на рынке, обнаружить их сильные и слабые стороны. Чтобы точнее выявить силу конкурентов, нужно не только анализировать продукцию конкурентов, но и знать их финансовое положение, цели на данном рынке, особенности производственной деятельности, управления, рекламы, ценовую политику.

В рамках изучения потребителя определяются вкусы и привычки людей, их реакции на те или иные товары и услуги. Руководству следует знать, кто те люди, которые могут и намерены приобрести изделия данного предприятия, что они собираются приобрести сегодня, где и как они осуществляют покупки, в каком количестве они покупают товары, как используют купленные товары, в какие часы совершают покупки. Успех будет иметь та компания, которая во главу угла ставит интересы потребителя.

Все более возрастает значение конкурентной борьбы за потребителя, что заставляет производителей тщательно изучать требования потребителей. Производитель уже не может позволить себе работать на неизвестного

потребителя. Он вынужден ориентироваться на определенный рынок, на определенного потребителя.

Маркетинг – это процесс согласования возможностей предприятия и запросов потребителей; процесс достижения согласия между производителями продуктов, оптовиками, розничными торговцами и потребителями. Акты купли – продажи должны принести выгоду всем участникам рыночного оборота. На это, я считаю, и направлена маркетинговая деятельность.

Маркетинг содержит в себе выявление большого количества рыночных возможностей и использование каждой из них. Маркетинг сегодня рассматривается как инструмент регулирования производства и сбыта, соответственно и рыночных взаимоотношения.

Маркетинг – это методология ведения торговой политики на основе совершенствования ассортимента и качества товаров, активизации рекламы, гибкости цен, высокого качества сервиса; это умение предпринимателя приспосабливаться к постоянно изменяющимся рыночным ситуациям.

Маркетинговой концепцией можно руководствоваться при ценообразовании, складировании, перемещении, создании торговой марки и упаковки, выборе мест для рассредоточения магазинов, оптовых и розничных предприятий, при размещении рекламы, формировании отношений с общественностью, планировании товаров, представлении гарантий и т.п. [31, с. 2].

Тем не менее, широчайшие возможности маркетинга остаются не использованными отечественными предприятиями. Главной целью большинства наших предприятий является не удовлетворение потребностей человека, аполучение максимальной выгоды, порою даже в ущерб интересам потребителей. Руководители предприятий действуют так до тех пор, пока им сопутствует успех.

1.2 Классификация видов маркетинга

В зависимости от акцентов в самой маркетинговой деятельности, а также в зависимости от сферы и объекта применения маркетинговой концепции управления, различают разнообразные виды маркетинга (см. рисунок 1).

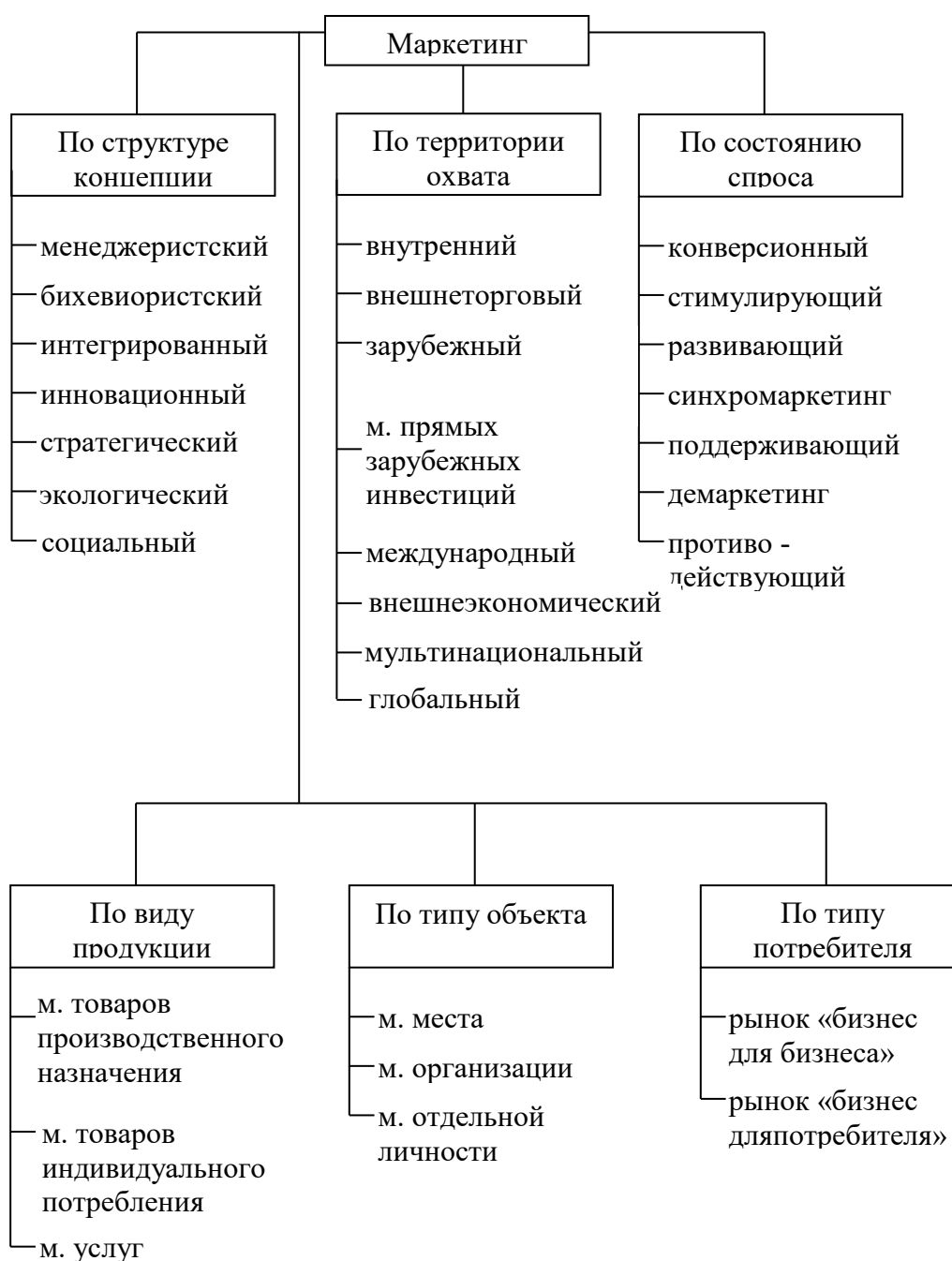


Рисунок 1. Классификация видов маркетинга

В связи с особенностями развития и акцентами по структуре маркетинговой концепции различают менеджеристский, бихевиористский, интегрированный, инновационный, прямой, стратегический, экологический и социальный маркетинг.

Менеджеристский маркетинг предполагает главенство маркетинговой концепции в управлении фирмой и выдвижение маркетинговой службы на уровень менеджеров высшего звена управления, например, возглавляется вице-президентом фирмы, который координирует всю ее работу.

Бихевиористский маркетинг основной упор делает на изучение психологии потребителя, мотивации покупательского поведения. Такой вид маркетинга особенно важен для крупных, передовых фирм, которые в состоянии осуществлять серьезные и по качеству и по количеству маркетинговые мероприятия на рынке в виде товарной, целевой, сбытовой и коммуникационной политики. Однако, борясь за кошельки покупателей, фирма в первую очередь стремится завладеть не только их кошельками, но и их сердцами, т.е. добиться предпочтения для своих товаров и обеспечить приверженность и лояльность покупателей к торговой марке данной фирмы.

Интегрированный маркетинг уделяет особое значение координации и увязыванию всех составляющих маркетинговых мер воздействия на рынок, а именно: товарной, ценовой, сбытовой и коммуникационной политике и равновесию их участия в решении глобальных стратегических задач фирмы.

Инновационный маркетинг преодолевает такой недостаток обычного маркетинга, как ограниченность разработки новых товаров, базирующихся на качественных скачках в развитии науки и техники. Инновационный маркетинг идет от научно-технических разработок, основанных на фундаментальных и прикладных научных исследованиях, результаты которых в дальнейшем «просеиваются через сито» предпочтений и требований рынка и затем внедряются в производство и предлагаются конечным потребителям.

Стратегический маркетинг определяет в качестве важнейшей функцию разработки глобальных стратегий и стратегического планирования. В нем также

усилена активная сторона маркетинга, что способствует созданию и формированию спроса и предложений потребителей согласно долгосрочным целям фирмы и подчинению этим целям всей производственно – сбытовой деятельности фирмы.

Экологический или «зеленый» вид маркетинга призван решать рыночные и производственно – сбытовые задачи в соответствии с требованиями защиты окружающей среды.

Социальный или социально – этический маркетинг направлен не только на удовлетворение запросов конечных потребителей, но и на оптимальное решение экономических и социальных задач, стоящих пред всем обществом, соблюдение его долговременных интересов.

В зависимости от территории охвата маркетинг может быть внутренний, внешнеторговый, маркетинг по продаже за рубеж патентов и лицензий, маркетинг прямых зарубежных инвестиций, международный маркетинг, мультинациональный и глобальный маркетинг.

Внутренний маркетинг связан с вопросами реализации товаров и услуг в рамках одной страны и ограничен ее национальными границами.

Внешнеторговый маркетинг определяет своим объектом экспортные и импортные виды маркетинговой деятельности относительно объектов внешней торговли.

Зарубежный научно – технический маркетинг касается специфики продаж и закупки результатов научно – технической деятельности – патентов и лицензий, что в значительной степени изменяет характер маркетинговой работы, и связан с подготовкой лицензионных и патентных материалов для продажи, с задачами изучения направлений патентного права соответствующих стран и т.д.

Маркетинг прямых зарубежных инвестиций включает вопросы изучения условий зарубежной инвестиционной деятельности, более глубокий и всесторонний анализ возможностей работы нового предприятия и его сбытовой активности, а также специфики организации продаж на внешнем рынке фирмой,

которая выражает интересы материнской компании, но функционирует по законам зарубежной страны, где она находится.

Международный маркетинг предполагает новую ступень в развитии маркетинга, в частности осуществление его в отношении сбыта продукции национальными предприятиями (или контролируемыми национальными компаниями), зарегистрированными за рубежом, в третьих странах, или иностранными компаниями в собственной стране.

Мультинациональный маркетинг отличается спецификой производственно – сбытовых задач и присущ главным образом транснациональным компаниям, охватывая рыночные территории большого числа стран.

Глобальный маркетинг связан с маркетинговой деятельностью крупнейших фирм и транснациональных корпораций в мировом, глобальном масштабе и включает стратегии развития и формирования мировых рынков независимо от национальных границ и территорий согласно стандартизованным маркетинговым программам.

С точки зрения состояния спроса различают следующие типы маркетинга: конверсионный, стимулирующий, развивающий, ремаркетинг, синхромаркетинг, поддерживающий, демаркетинг, противодействующий.

Конверсионный маркетинг имеет место при наличии негативного спроса, т.е. когда большая часть потребителей отвергает данный товар. В этих условиях основной задачей служб маркетинга является составление плана маркетинга, направленного на стимулирование спроса на данные товары.

Стимулирующий маркетинг связан с наличием товаров, на которые отсутствует спрос по причине полного безразличия покупателей. Задачей маркетологов становится разработка такого плана маркетинга, который учитывал бы причины этого явления и мероприятия по его преодолению.

Развивающий маркетинг связан с формирующимся спросом, используется при наличии потенциального спроса в целях превращения его в реальный спрос. Спрос на некоторые товары со временем снижается. Цель ремаркетинга при этом

состоит в оживлении спроса при помощи различных возможностей маркетинга, т.е. речь идет о продлении жизненного цикла товара путем придания ему некоторых рыночных свойств.

Синхромаркетинг используют при наличии колеблющегося спроса (как правило, на сезонные товары) для сведения к минимуму колебаний спроса.

Поддерживающий маркетинг используется тогда, когда спрос и предложение соответствуют друг другу. В этом случае следует проводить осторожную, продуманную политику, направленную на поддержание статуса – кво.

Когда спрос значительно превышает предложение, применяют демаркетинг. Речь идет о свертывании рекламы, повышении цен и т.п. Одновременно проводится работа по наращиванию объемов производства товаров, пользующихся большим спросом.

Противодействующий маркетинг используется для снижения спроса, который, с точки зрения потребителя и общества, является иррациональным (например, спиртные напитки, табачные изделия). Если демаркетинг направлен на снижение спроса на доброкачественный товар, то противодействующий маркетинг – на уменьшение или прекращение выпуска нежелательного, вредного товара.

В зависимости от вида продукта различают три типа маркетинга: маркетинг товаров производственного назначения, маркетинг товаров индивидуального потребления, маркетинг услуг [27, с. 42].

По типу потребителей маркетинг делится на рынок B2B (business to business – бизнес для бизнеса) – взаимоотношения между корпоративными продавцами и потребителями (оптовые компании, промышленные предприятия, услуги для корпоративных клиентов);и рынок B2C (business to customer – бизнес для покупателя) – взаимоотношения между продавцом и конечным потребителем [30, с. 12].

Маркетологи в своей практической деятельности придерживаются и иных подходов в ходе классификации видов маркетинга. В частности, имеет место маркетинг – микс (смешанный маркетинг), под которым понимается

комбинированное и координированное использование различного маркетингового инструментария.

В условиях сильной децентрализации внутрифирменного управления и использования внутреннего хозрасчета отдельные подразделения фирмы торгуют результатами своей деятельности внутри фирмы. В таких фирмах становится возможным использование внутрифирменного маркетинга.

Массовый маркетинг характеризуется массовым производством одного изделия, предназначенного сразу для всех покупателей. Следует выделить также микромаркетинг и макромаркетинг, т.е. маркетинг на уровне предприятия и маркетинг на уровне отрасли, страны.

Виртуальный маркетинг – это система знаний о предложении товара на рынке на основе информационных технологий, интегрирующих маркетинговую деятельность во внутренней и внешней среде предприятия.

Все вышеперечисленные виды и типы маркетинга имеют коммерческую нацеленность. Некоторые виды маркетинговой деятельности могут носить и некоммерческий характер.

Некоммерческий маркетинг – это деятельность, предпринимаемая для создания и поддержания мнения у определенных групп населения к определенным организациям и их профессиональной активности. Организации стремятся рекламировать самих себя, свои услуги, идеи, убеждения, чувства, веру в идеалы широкой публике (целостному рынку) или ее части (сегменту). К некоммерческим относятся те организации, которые имеют общественную значимость и полезность. В качестве таковых можно назвать международные и национальные общественные организации: Общество Красного Креста, церкви, мечети, службы и фонды милосердия, детские фонды и попечительные учреждения, благотворительные организации и фонды.

К некоммерческим могут быть отнесены также государственные учреждения, обеспечивающие наиболее существенные общественные потребности в области охраны правопорядка, здравоохранения, образования, просвещения,

науки и культуры (армия, милиция, ДПС, МЧС, пожарная служба, больницы, санатории, поликлиники, школы, колледжи, вузы). Создавая с помощью маркетинга благоприятное для себя общественное мнение, эти организации вправе рассчитывать на лучшее бюджетное обеспечение за счет более энергичной поддержки их со стороны налогоплательщиков [27, с. 48].

1.3 Роль маркетинговой деятельности в предприятиях торговли

Применение элементов маркетинга необходимо для эффективного функционирования любой компании. Непосредственно для предприятий торговли, как оптовых, так и розничных, маркетинговая деятельность играет важнейшую роль. Главная задача торговли – реализация всех изделий в целях максимального удовлетворения спроса потребителей при высоком качестве торгового обслуживания и минимальном уровне издержек обращения и пользования.

Основной функцией маркетинговой деятельности является формирование и стимулирование спроса. То есть спрос связывает торговлю и маркетинг в единое целое. И если задачей маркетинга для производственного предприятия является создание таких товаров и услуг, которые не нуждались бы в усилиях по сбыту, то задачи маркетинга в торговле – это, во – первых, предотвращение закупа товара, не пользующегося спросом (и косвенное влияние на производителя товаров), а во – вторых, продвижение товара, спрос на который упал.

Задачи маркетинга на торговых предприятиях решают отделы маркетинга или отдельные специалисты по маркетингу. В зависимости от величины предприятия и целей, которые оно преследует, отдельные задачи маркетинга(например, маркетинговые исследования) могут передаваться специализированным маркетинговым агентствам.

Оптовая торговля – это все виды деятельности, связанные с продажей товаров и услуг тем, кто их приобретает для перепродажи или использования для организации бизнеса. Оптовая торговля считается более выгодной, так как

выполняет функции по доставке и реализации продукции более эффективно, чем это могли бы осуществлять сами производители продукции при прямых поставках.

К функциям оптовой торговли относятся продажа и продвижение продукции до потребителей, закупки и формирование товарного ассортимента (по заказам потребителей), поставка продукции крупными партиями, складирование, транспортировка, финансирование поставляемой партии товаров, принятие определенного риска при закупках крупных партий товаров, хранение на складах, защита товаров от порчи, повреждений и хищений.

Маркетинговые решения, принимаемые оптовыми торговцами, связаны с определением целевого рынка. Оптовые торговцы должны определить, с каким рынком им работать в первую очередь. Целевую группу потребителей следует выбирать исходя из размеров оптовых торговцев, типа покупателей, потребностей в услугах и др. Внутри целевой группы оптовик может выделить клиентов, с которыми устанавливает деловые связи.

Важным обстоятельством для оптового посредника является ассортимент предоставляемых им товаров и услуг. Увеличение ассортимента товаров связано с достижением такого уровня продаж, когда оптовый посредник может обеспечить любую поставку в любое время. Однако это связано с дополнительными вложениями в создание и содержание необходимых складских площадей. Поэтому принятие правильного решения относительно ассортимента товаров, хранимых на складе, связано с величиной прибыли, которую ожидает получить оптовик. Для этого он изучает все условия, которые влияют на принятие тех или иных решений.

Не менее важным обстоятельством для оптовика является ценообразование на реализуемую продукцию, предусматривающее покрытие всех расходов по хранению и сбыту продукции и получение некоторой прибыли.

Задачей оптовиков является и продвижение товаров, включающее рекламную деятельность и стимулирование сбыта, создание имиджа компании [16, с. 101].

Стимулирование сбыта в оптовой торговле осуществляется по трем направлениям: стимулирование потребителей, стимулирование посредников, стимулирование собственного сбытового персонала. Стимулирование потребителей производится с целью привлечения покупателей к совершению покупки именно данного товара. На покупателя оказывается эмоциональное давление через интенсивную рекламу.

Основными средствами стимулирования торговли являются; предоставление скидок с цены за объемы; предоставление скидок за включение нового товара в закупаемый ассортимент; скидка-сконто; предоставление дистрибьютерских (дилерских) скидок; предоставление представительских материалов с рекламой торговой марки производителя; конкурсы, лотереи, игры для дилеров и других посредников с целью побуждения к увеличению объемов закупок; организация сервиса и обучения.

Успех сбытовой деятельности во многом зависит от того, насколько сотрудники отдела сбыта заинтересованы в результатах своей работы. Для этого на предприятии должна быть система стимулирования торгового персонала [18, с. 78].

Типичным результатом программы стимулирования сбыта является увеличение объема продаж компании на 15 - 25% в зависимости от отрасли, а также повышение значения службы сбыта внутри компании и улучшение обслуживания клиентов [16, с. 54].

Неотъемлемой частью является правильный выбор места размещения складских помещений. Отдаленные пункты размещения складов не вызывают больших расходов по их содержанию, но поставка продукции с этих складов в адрес конкретных потребителей вызывает дополнительные транспортные расходы.

Одной из важнейших задач предприятий оптовой торговли является закупка материальных ресурсов – выявление необходимых товаров соответствующего качества и количества, которые должны соответствовать необходимому спросу на эти товары на рынке сбыта. Закупка товаров начинается с детального изучения потребительского спроса и поиска поставщиков. При этом используются

длительные хозяйственные связи между изготовителями продукции и предприятиями оптовой торговли.

Маркетинговая деятельность позволяет оптовикам решать следующие задачи: совершенствование экономических связей с производителями и розничными торговцами; внедрение современных, эффективных форм обслуживания оптовых покупателей; применение эффективных форм товароснабжения магазинов; совершенствование технологии складских операций; повышение производительности труда работников всех служб [27, с. 59].

Розничная торговля – это любая деятельность по продаже товаров и услуг непосредственно конечному потребителю; причем совершенно неважно, как продаются товары, – путем личной продажи, по почте, телефону или через торговый автомат.

Предприятия розничной торговли реализуют продукцию народного потребления и промышленного назначения. Задачи, стоящие перед розничной торговлей на современном этапе, заключаются как в росте товарооборота, так и в повышении уровня обслуживания покупателей на основе дальнейшего более упорядоченного развития розничной торговой и складской сети всех форм собственности и ведомственной принадлежности.

Розничная торговля как конечный этап каналов сбыта выполняет определенные функции. В частности, она участвует в обработке товарных потоков, начиная с выгрузки товаров на приемочную площадку магазина или розничного склада и кончая упаковкой купленного товара и вручением его покупателю. Она предоставляет информацию через рекламу, торговый персонал и т.п. как покупателям, так и другим участникам каналов сбыта, оказывает им услуги, в частности платит поставщикам за продукцию до ее продажи конечному потребителю, завершает сделки, используя разумную дислокацию магазинов, режимы их работы и т.п.

Предприятие розничной торговли, как и любое другое предприятие, должно постоянно проводить маркетинговые исследования с целью максимального

удовлетворения потребителей. Одним из важных направлений исследования является формирование товарного ассортимента – ключевого фактора в конкурентной борьбе между аналогичными розничными предприятиями. Товарный ассортимент представляет собой количество товарных групп материалов, их сорта – размеры, которыми располагает данное предприятие розничной торговли.

С точки зрения маркетинговой деятельности наибольший интерес представляют различные параметры товарного ассортимента: его широта, глубина, качество и уровень цен. Наличие полного товарного ассортимента предопределяет эффективность деятельности предприятий розничной торговли.

Обоснованность товарного ассортимента конкретного предприятия зависит от множества различных факторов, которые можно классифицировать на следующие группы: факторы, зависящие от внутренних возможностей фирмы, формирующей этот ассортимент, и факторы, зависящие от внешних возможностей фирмы, т.е. от спроса и предложения на ту или иную продукцию. Указанные факторы взаимосвязаны и определяют ассортиментную политику торгово – посреднических организаций.

Необходимость систематического проведения маркетинговых исследований связана также и с тем, что различные товары находятся на различной стадии жизненного цикла, поскольку на рынке постоянно появляются новые виды товаров – усовершенствованные, или товары-заменители.

На формирование товарного ассортимента оказывает влияние имидж фирмы. Если фирма имеет полный ассортимент товаров, то это, естественно, оказывает положительное влияние на сознание потребителей, которые будут пользоваться ее услугами при закупке материальных ресурсов.

Однако некоторые фирмы стремятся к оптимизации ассортимента своей продукции путем ограничения его широты и глубины – в случае реализации наиболее ходовых товаров и по более высоким ценам.

Одним из определяющих факторов формирования торгового ассортимента является учет спроса и предложения, которые в ряде случаев могут быть ограничены финансовыми возможностями фирмы. Спрос на конкретную продукцию определяется количеством определенных товаров, которые приобретаются фирмой за определенный период. Но в соответствии с законом спроса количество приобретаемого товара будет тем больше, чем ниже их цена, и наоборот. Поэтому количество приобретаемых материалов, их структура и направленность спроса являются главными факторами, которые определяют структуру торгового ассортимента. Большое влияние на формирование ассортимента оказывает сегментирование рынка по соответствующим потребителям. Однако наиболее общими критериями при сегментации рынка следует считать местоположение потребителей, сумму дохода на члена семьи, возрастной состав и др. Следует заметить, что распределение потребителей по месту их расположения чисто условно и носит субъективный характер. Выбор сегмента рынка определяет стратегию фирмы, знающей емкость предполагаемого сегмента рынка и возможных конкурентов [16, с. 28].

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ОДИН

На сегодняшний день одна из главных проблем состоит в недостаточном знании маркетинга руководителями предприятий. По экспертной оценке, только около 15% Российских субъектов имеют полноценные отделы маркетинга или хотя бы одного маркетолога в штате. Руководство компаний не осознает насколько знание маркетинга является составляющей частью управления.

Кроме того на пути формирования маркетинга в России стоят такие факторы, как некомпетентность маркетологов, множество законодательных и иных ограничений со стороны государства; накопленный опыт Российских предприятий недостаточно отражается в отечественной периодике.

В связи с этим основными направлениями развития маркетинга можно назвать следующие: повышение уровня знаний маркетинга руководителей предприятий, а также профессионального практического уровня маркетологов, в

т.ч. преподавателей; сертификация профессии «маркетолог»; создание Российской ассоциации маркетинга; повышение эффективности маркетинга через оценку нематериальных активов и результативность экономических процессов [1, с. 13].

За последние годы расширились возможности применения маркетинговых исследований в оптовой торговле. Это вызвано, прежде всего, усилением конкурентной борьбы посреднических организаций, высокими требованиями, предъявляемыми потребителями продукции, ростом прямых закупок без привлечения посредников. Важным направлением деятельности оптовых торговцев является проведение маркетинговых исследований по предоставлению поставщикам и потребителям необходимой информации о деятельности конкурентов, производителей аналогичных товаров, о появлении на рынках новых товаров и изменениях в ценах.

В настоящее время огромную популярность получила такая разновидность розничной торговли, как торговля по образцам с применением сети Интернет. Многие организации создают свой сайт, называется это Интернет-магазины. Достоинства такого типа торговли бесспорны: экономия времени (можно оформить покупку лежа на диване, находясь в дороге и т.д.) , широкий ассортимент товаров (порой ассортимент в Интернет-магазине разнообразней, чем на торговых площадках), доступность информации 24 часа без выходных (Интернет-магазины работают без обеда, что очень удобно).

Потребность клиентов на товары становится без исключения все более квалифицированным. На сегодняшний день покупателю необходимы товары с установленными параметрами, с гарантией, с послепродажным обслуживанием. Розничная торговая деятельность должна учитывать этот фактор, если серьезно рассчитывает на соответствующую «нишу» рынка.

ГЛАВА 2. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «ЛАБИРИНТ ЧЕЛЯБИНСК»

2.1 Общая характеристика

Объектом анализа является ООО «Лабиринт-Челябинск».

Данное предприятие является юридическим лицом с момента его государственной регистрации, имеет самостоятельный баланс, расчетный счет, круглую печать со своим названием и другие реквизиты. Оно является самостоятельным хозяйственным объектом с правами и обязанностями юридического лица и имеет право заниматься хозяйственной деятельностью, исходя из целей и задач, составлять договоры, нести ответственность своей обязанностью.

Целью создания ООО «Лабиринт-Челябинск» являются:

- удовлетворения собственных и общественных потребностей;
- создание дополнительных рабочих мест;
- получение прибыли.

Предметом деятельности предприятия является:

- 1) розничная торговля продовольственными товарами;
- 2) осуществление хозяйственной, коммерческой, торгово-посреднической и торговой деятельности;
- 3) предоставление дополнительных услуг покупателям;
- 4) иные виды деятельности, не запрещенные законом.

ООО «Лабиринт-Челябинск» обязано в соответствии с Уставом:

- полностью и в срок рассчитываться с работниками предприятия по заработной плате и социальных пособий;
- осуществлять все виды обязательного страхования;
- своевременно предоставлять декларацию о доходах и бухгалтерскую отчетность;
- платить налоги в соответствии с налоговым законодательством.

Предприятие является официальным дистрибьютором производителей торговых марок, сбытом которых занимается. Высшим органом ООО «Лабиринт-Челябинск» является общее собрание участников, имеющих количество голосов, пропорционально размеру их паев и взносов в уставный капитал. Также можно сказать, что на предприятии все производственные, трудовые и экономические отношения трудового коллектива с администрацией, вопросы охраны труда и социального развития регулируются коллективным договором.

Рассмотрим более подробно организационную структуру предприятия, которая представлена на рисунке 2.

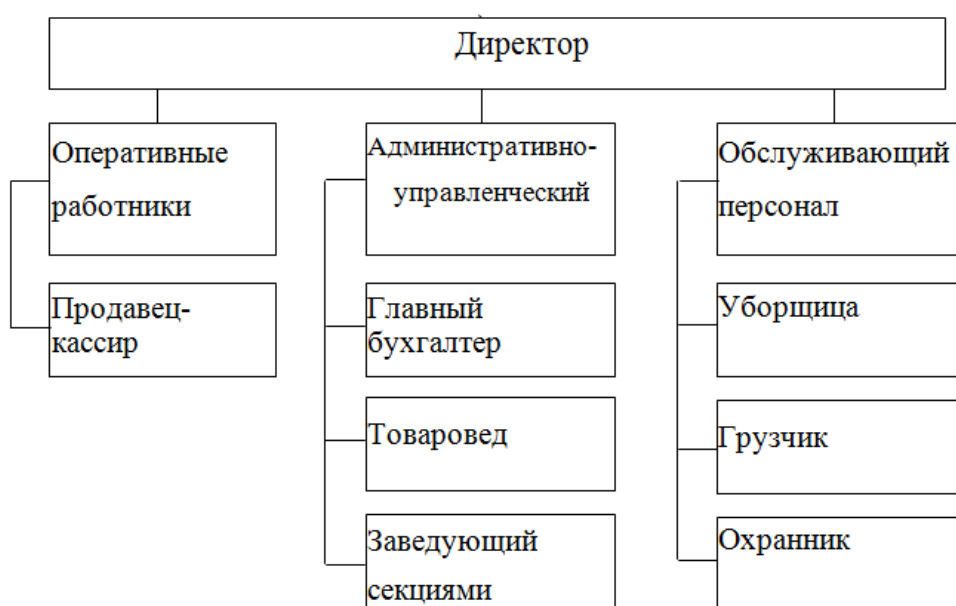


Рисунок 2.Организационная структура ООО «Лабиринт-Челябинск»

Как видно из рисунка 2 руководство предприятием осуществляет директор магазина, который одновременно является одним из учредителей предприятия. Директор на основании доверенности, от имени предприятия имеет право представлять его интересы, заключать договоры, выдавать доверенности, утверждать штатное расписание, издавать приказы и указания.

Директору подчиняются товароведы, главный бухгалтер и администратор, которым в свою очередь, подчиняются, оперативные работники и обслуживающий персонал.

Финансовое состояние предприятия зависит не только от внешних факторов - местонахождение, удаленность от поставщиков и потребителей, экономическая и политическая ситуация в стране и т. п., а также зависит и от работников, которые являются «визитной карточкой магазина» и от них зависит успех деятельности предприятия. Поэтому мы проанализируем состав и структуру кадрового персонала на ООО «Лабиринт-Челябинск». Анализ представлен в таблице 2.

Таблица 2

**Динамика численности персонала ООО «Лабиринт- Челябинск»
2016-2018 гг.**

Должность	2016	2017	2018
Директор	1	1	1
Главный бухгалтер	1	1	1
Товаровед	3	2	3
Администратор	2	1	2
Продавец-кассир	6	6	4
Обслуживающий персонал:			
- уборщица	1	1	2
- грузчик	2	2	2
- охранник	2	2	2
Всего	18	16	17

По состоянию на 1.12.2018 г. среднесписочная численность работников предприятия составила 17 человек, из которых 4 человека относятся к административно-управленческому персоналу.

Теперь рассмотрим укомплектованность кадрами магазина в разрезе высшего и среднего специального образования и определим их удельный вес в общей численности персонала. Необходимые для этого данные приведены в таблице 3.

Таблица 3

Структура работников с высшим и средним специальным образованием

Образование	Должность	Количество сотрудников	%
Высшее	Директор	1	59%
	Главный бухгалтер	1	
	Товаровед	3	
	Администратор	2	
	Продавец-кассир	3	
Всего		10	
Средне-специальное	Продавец-кассир	1	18%
	Уборщица	2	
Всего		3	
Среднетехническое	Охранник	2	23%
	Гружчик	2	
Всего		4	

Как видно из таблицы 3 на предприятии большинство работников (59%) имеют высшее образование и работают по своей специальности. В общем, все работники предприятия полностью справляются со своими обязанностями, так как имеют большой опыт в торговле.

Для более наглядного восприятия, представим основные показатели работы организации на рисунках 3-5.

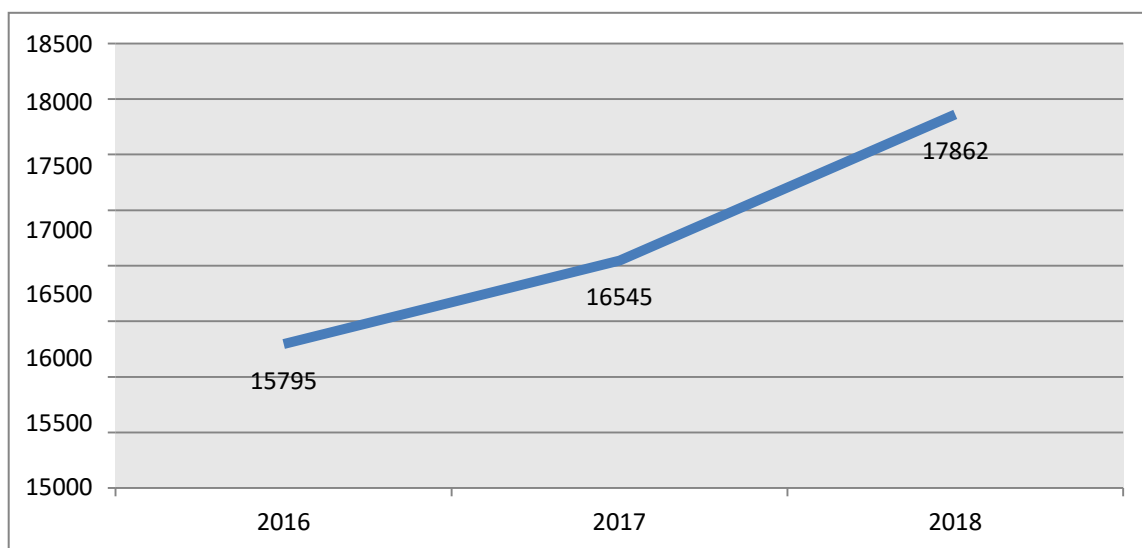


Рисунок 3. Динамика товарооборота ООО «Лабиринт-Челябинск» 2016-2018 гг., тыс. руб.

На рисунке 3 видим, что в 2016-2018 гг. наблюдается рост товарооборота.

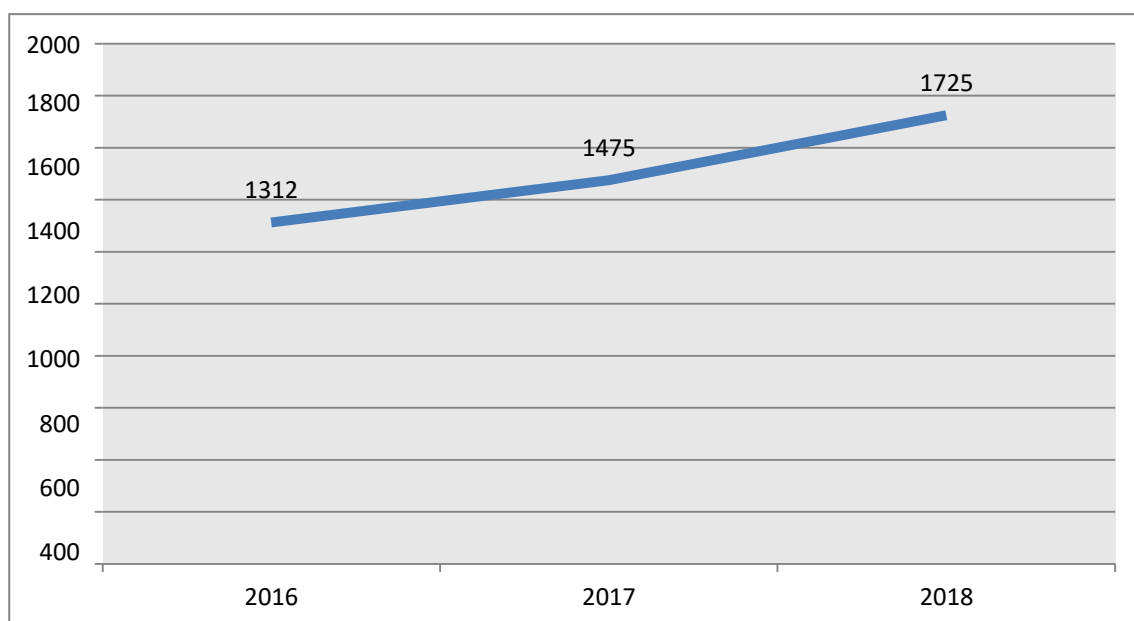


Рисунок 4. Динамика издержек ООО «Лабиринт-Челябинск» 2016-2018 гг. тыс. руб

Также выросли издержки. На рисунке 4 можно отметить, что рентабельность уменьшилась с 26,82% к 26,09%. Это говорит о недостаточности объёма продаж.

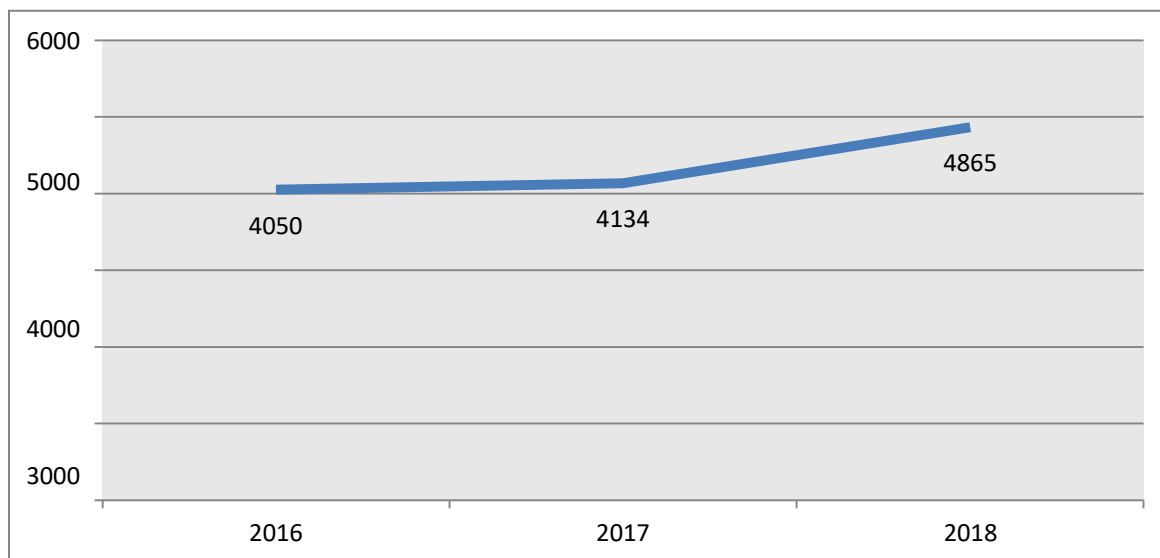


Рисунок 5. Динамика чистой прибыли ООО «Лабиринт - Челябинск» 2016-2018 гг.

В результате увеличения товарооборота, увеличилась прибыль от продаж (Рисунок 5). Также наблюдается увеличение производительности труда: в 2016г. – 929,11 руб., в 2018 г. – 1050,7 руб. В связи с увеличением торговой площади, товарооборот на 1 квадратный метр торговой площади увеличился.

Изучение существующих тенденций и возможностей торговой компании относительно продажи товаров, определение факторов, которые положительно и отрицательно влияют на объем товарооборота магазина, достигается в процессе анализа динамики, состава и структуры оборота компании.

Рассмотрим динамику оборота ООО «Лабиринт-Челябинск» в фактических ценах:

$$2016-2017 \text{ гг.: } 16545/15795 \cdot 100\% = 105\%$$

$$2017-2018 \text{ гг.: } 17862/16545 \cdot 100\% = 108\%$$

Как видим, сумма оборота в номинальных показателях в 2017 году выросла на 5%, в 2018 г. – на 8%. Но, важно взять во внимание то, что в стране инфляция, поэтому повышение цен не отражает изменение физического объёма реализованных товаров.

Рассчитаем сумму оборота в сопоставимых ценах – индекс цен: 2016/2017 гг.:
 $105\%/100\%=1,05$

2017*2018 гг.: $108\%/100\%=1,08$.

Рассчитаем сумму оборота в сопоставимых ценах: 2017 гг.: $16545/1,05=15757$
тыс. руб.

2018 гг.: $17862/1,08= 16538$ тыс. руб.

Соответственно, динамика оборота в сопоставимых ценах: 2017
гг.: $15757/16545*100\%=95\%$

2018 гг.: $16538/17862*100\%=93\%$

Как видим, объем реализованных товаров снизился. Поэтому, делаем вывод, что товарооборот вырос в отчетном периоде за счет инфляции, а не за счет увеличения продаж.

Анализ рентабельности основного капитала показал, что в 2016 г. каждый рубль, вложенный в основной капитал приносил 168,45%, в 2018 - 109,06%. Это говорит о том, что предприятие в отчетном году с каждого рубля, затраченного на реализацию продукции и прибыли имеет меньше.

Для проведения анализа эффективности торговой деятельности предприятия рассчитываются коэффициенты равномерности и ритмичности [26].

Для определения неравномерности необходимо: определить объемы продаж в среднем за месяц, найти как соотношение суммарного объема продаж за год к числу месяцев;

- вычислить процентное соотношение месячных объемов продаж к среднегодовым.

Для определения ритмичности рассчитываются два показателя:

- коэффициент неравномерности выполнения плановых показателей:

$$K_{\text{неравн}} = \sqrt{\frac{\sum (ВП_i - ВП_r)^2}{n}} \cdot \frac{100}{ВП_r}, \quad (1)$$

Где ВПг - % выполнения плана в целом за год;

ВПи- % выполнения плана за каждый месяц;

п - кол-во месяцев.

Результаты расчетов представлены в таблице 4.

Таблица 4

Расчет показателей ритмичности ООО «Лабиринт-Челябинск» за 2018 г

Месяц	Объем продаж, тыс. руб.		%	(ВП _г) ²
	Факт	План		
Январь	520	741	70,17544	1182,298
Февраль	715	835	85,62874	358,3925
Март	970	1205	80,49793	578,9834
Апрель	1978	1996	99,0982	29,8313
Май	1191	1454	81,91197	512,9334
Июнь	1263	1086	116,2983	137,7887
Июль	1547	1145	135,1092	933,2518
Август	1534	1254	122,3285	315,7213
Сентябрь	1957	1550	126,2581	470,806
Октябрь	1320	1464	90,16393	207,2467
Ноябрь	1240	1234	100,4862	16,59565
Декабрь	1560	1142	136,6025	1026,719
Среднее	1316	1258	104,5611	-
знач.				
Итого	15795	15106	-	5770,56

Для анализа производительности ООО «Лабиринт-Челябинск» предлагаем рассчитать следующие показатели:

- Производительность труда в торговых фирмах;
- Производительность труда в розничной торговле.

Производительность труда в торговых фирмах рассчитывается по формуле:

$$ПТ_{\text{торг.фирм.}} = \text{Оборот} / \text{Число сотрудников} \quad (5)$$

$$ПТ_{\text{торг. фирм2017}} = 15795 / 18 = 877,5 \quad ПТ_{\text{торг. фирм2016}} = 16545 / 16 = 1028$$

$$ПТ_{\text{торг. фирм2018}} = 17862 / 17 = 1050,7$$

Производительность труда в розничные торговли рассчитывается по формуле:

$$ПТ_{\text{розн.торг}} = \text{Оборот} / \text{Торговые площади} \quad (6)$$

$$ПТ_{\text{розн.торг2016}} = 15795 / 150 = 105,3$$

$$ПТ_{\text{розн.торг2017}} = 16545 / 153 = 108,1$$

$$ПТ_{\text{розн.торг2018}} = 17862 / 155 = 115,2$$

Полученные данные представим в таблице 5

Таблица 5

Динамика производительности ООО «Лабиринт-Челябинск» 2016-2018 гг.

Показатель	2016	2017	2018	Отклонение, %	
				2017 к 2016	2018 к 2017
Производительность труда в торговых фирмах	877,5	1028	1050,7	17,15	2,20
Производительность труда в розничной торговле	105,3	108,1	115,2	2,65	6,56

Как видим, производительность труда на предприятии выросла в исследуемом периоде, но если в 2017 рост производительности труда в торговых фирмах составил 17,15%, то в 2018 г. всего 2,2%.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды на основе матриц стратегического менеджмента ООО «Лабиринт-Челябинск»

Проведем SWOT-анализ ООО «Лабиринт-Челябинск» на рынке.

Таблица 6

SWOT-анализ ООО «Лабиринт-Челябинск»

	ВОЗМОЖНОСТИ - увеличения объемов продаж за счет изменения и расширения товарной структуры -снижение издержек обращения	УГРОЗЫ - низкая платежеспособность населения - высокие темпы инфляции - конкуренция - потеря покупателей
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ -высокое качество реализуемой продукции -дополнительные услуги - высокая квалификация персонала -наличие постоянных клиентов	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И ВОЗМОЖНОСТИ - возможность получения максимальной прибыли, повышение эффективности работы предприятия	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И УГРОЗЫ -препятствие развитию предприятия внешней средой - развитие дополнительных услуг -расширение ассортимента

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ слабая вариация ценовых категорий слабая рекламная деятельность понижение	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И ВОЗМОЖНОСТИ расширение ассортимента предлагаемой продукции и услуг за счет увеличения	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И УГРОЗЫ возможен кризис, следовательно, нужно менять стратегию деятельности предприятия
--	--	---

Анализируя данные SWOT-анализа, можем сделать следующие выводы, к недостаткам деятельности ООО «Лабиринт-Челябинск» следует отнести зависимость от постоянных клиентов, неудачи в их деятельности могут привести к неудачам на предприятии, снижение эффективного потребительского спроса из-за экономической нестабильности, слабость рекламных мероприятия для продвижения предприятия на рынке.

В то же время ООО «Лабиринт-Челябинск» обладает внутренними ресурсами, среди которых основными являются: высокое качество продаваемой продукции, наличие постоянных оптовых покупателей, возможность интегрированного обслуживания, дополнительные услуги, высокая квалификация и опыт персонала.

Среди основных возможностей ООО «Лабиринт-Челябинск» следует отметить увеличение продаж за счет привлечения новых покупателей, развитие новых сегментов рынка, снижение стоимости обращения, возможность расширения ассортимента.

Одной из главных угроз для ООО «Лабиринт-Челябинск» является высокий уровень инфляции, возможность снижения финансовой устойчивости и высокий уровень конкуренции на рынке. В этой связи руководству компании следует уделять особое внимание систематическому проведению исследований внешней и внутренней среды с целью анализа перспектив и угроз рынка.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он даёт организации время для прогнозирования возможностей, время на составление плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

Анализ внешней среды подразумевает под собой оценку различных факторов по отношению к организации. Это такие факторы, как: экономические, политико-правовые, социально-культурные, технологические.

Таблица 7

Факторы макросреды организации

Политико-правовые факторы: 1. Ужесточение налоговой политики 2. Неэффективная политика государства 3. Взаимодействие с иностранными партнерами 4. Политическая ситуация в стране относительно стабильная 5. Законы по охране окружающей среды.	Экономические факторы: 1. Инфляция 2. Высокие налоговые ставки 3. Высокие процентные ставки по кредитам, низкие ставки по вкладам 4. Курс валюты 5. Повышение цен поставщиками
Социально-культурные факторы: 1. Популяризация здорового образа жизни 2. Изменение в уровне и стиле жизни 3. Изменение структуры расходов, расходов 4. Отношение к труду и отдыху 5. Повышение общего уровня знаний населения (знание законов, прав и обязанностей работодателя).	Технологические факторы: 1. Новые продукты 2. Технологические изменения, имеющие существенное значение для организации 3. Скорость обновления оборудования и технологий оказания услуг 4. Информации и коммуникации, влияние сети Интернет 5. Зрелость технологий

Таблица 8

Результаты STEEP-анализа

Наименование фактора	А	Б	В	Г
	Важность для отрасли ($\Sigma \text{вес.}=1$)	Влияние на организацию (по 5-бальной шкале)	Направленность влияния («+»/ «-»)	ВЗВЕШЕННАЯ ОЦЕНКА ($A*B*V=G$)
Ужесточение налоговой политики	0,1	4	-	-0,4
Неэффективная политика государства	0,07	2	-	-0,14
Взаимодействие с иностранными партнерами	0,09	5	+	+0,45
Политическая ситуация в стране относительно стабильная	0,06	4	+	+0,24
Законы по охране окружающей среды	0,01	3	+	+0,03
Инфляция	0,05	2	-	-0,1
Высокие налоговые ставки	0,2	4	-	-0,8
Высокие процентные ставки по кредитам, низкие ставки по вкладам	0,05	4	-	-0,2
Курс валюты	0,01	2	-	-0,02
Повышение цен поставщиками	0,08	2	-	-0,16
Популяризация здорового образа жизни	0,09	5	+	+0,45
Изменение в уровне и стиле жизни	0,02	5	+	+0,1

Изменение структуры расходов, расходов	0,03	5	+	+0,15
Отношение к труду и отдыху	0,02	4	+	+0,08
Повышение общего уровня знаний населения (знание законов, прав и обязанностей работодателя).	0,02	3	+	+0,06
Новые продукты	0,02	4	+	+0,08
Технологические изменения, имеющие существенное значение для организации	0,02	4	+	+0,08
Скорость обновления оборудования и технологий оказания услуг	0,02	4	+	+0,08
Информации и коммуникации, влияние сети Интернет	0,03	4	+	+0,12
Низкие затраты государства на новые технологии	0,01	1	-	-0,01

Сумма положительных факторов среды / сумма отрицательных факторов среды = $1,92/1,83=1,05>1$.

Кпвс>1, а именно 1,05, значит макросреда организации положительная.

Проведём анализ конкуренции по модели «5 Сил» Портера.



Рисунок 6. Анализ пяти конкурентных сил Портера

Компания: ООО «Лабиринт-Челябинск».

Рынок: Алкогольная продукция.

Таблица 9

Товары заменители

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Товары – заменители "цена –качество"	способные обеспечить тоже самое качество по более низким ценам	существуют и занимают высокую долю на рынке	существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	не существуют
				1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		1		
1 балл		низкий уровень угрозы со стороны товаров – заменителей		
2 балла		средний уровень угрозы со стороны товаров – заменителей		
3 балла		высокий уровень угрозы со стороны товаров – заменителей		

Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Количество игроков	Чем больше игроков на рынке, тем выше уровень конкуренции и риск потери доли рынка	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3 – 10)	Небольшое количество игроков (1 – 3)
		3		
Темп роста рынка	Чем ниже темп роста рынка, тем выше риск постоянного передела рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
				1
Уровень дифференциации продукта на рынке	Чем ниже дифференциация продукта, чем выше стандартизация продукта – тем выше риск переключения потребителя между различными компаниями рынка	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
				1
Ограничение в повышении цен	Чем меньше возможностей в повышении цен, тем выше риск потери прибыли при постоянном росте затрат	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		7		
4 балла		Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5 – 8 баллов		Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9 – 12 баллов		Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Чем больше объем производства, тем ниже стоимость закупки материалов для производства товара, тем в меньшей степени постоянные издержки производства влияют на единицу продукции	отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
			2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Чем сильнее чувствуют себя существующие торговые марки в отрасли, тем сложнее новым игрокам в нее вступить.	отсутствуют крупные игроки	2 – 3 крупных игрока держат около 50% рынка	2 – 3 крупных игрока держат более 80% рынка
			2	
Дифференциация продукта	Чем выше разнообразие товаров и услуг в отрасли, тем сложнее новым игрокам вступить на рынок и занять свободную нишу	низкий уровень разнообразия товара	существуют микро – ниши	все возможные ниши заняты игроками
			2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Чем выше начальный уровень инвестиций для вступления в отрасль, тем сложнее войти в отрасль новым игрокам.	низкий (окупается за 1 – 3 месяца работы)	средний (окупается за 6 – 12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		3		
Доступ к каналам распределения	Чем сложнее добраться до целевой аудитории на рынке, тем ниже привлекательность отрасли	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
		3		
Политика правительства	Правительство может лимитировать и закрыть возможность входа в отрасль с помощью лицензирования,	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения

	ограничения доступа к источникам сырья и другим важным ресурсам, регламентирования уровня цен	3		
Готовность существующих игроков к снижению цен	Если игроки могут снизить цены для сохранения доли рынка - это значимый барьер для входа новых игроков	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
			2	
Темп роста отрасли	Чем выше темп роста отрасли, тем охотнее новые игроки желают войти на рынок	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		3		
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		20		
8 баллов		Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9 – 16 баллов		Средний уровень угрозы входа новых игроков		
17 – 24 балла		Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Таблица 12

Рыночная власть покупателя

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра		
		3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Если покупатели сконцентрированы и совершают закупки в больших масштабах, компания будет вынуждена постоянно идти им на уступки	более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			2	
Склонность к переключению на товары субституты	Чем ниже уникальность товара компании, тем выше вероятность того, что покупатель сможет найти альтернативу и не понести	товар компании не уникален, существуют полные аналоги	товар компании частично уникален, есть отличительные хар-ки, важные для клиентов	товар компании полностью уникален, аналогов нет
			2	

	дополнительных рисков			
Чувствительность к цене	Чем выше чувствительность к цене, тем выше вероятность того, что покупатель купит товар по более низкой цене у конкурентов	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		3		
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность качеством порождает скрытый спрос, который может быть удовлетворен новым игроком рынка или конкурентом	неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	неудовлетворенность второстепенными характеристиками и товара	полная удовлетворенность качеством
			2	
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		9		
4 балла		Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5 – 8 баллов		Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9 – 12 баллов		Высокий уровень угрозы потери клиентов		

Таблица 13

Оценка угрозы для нашего бизнеса со стороны поставщиков

Параметр оценки	Комментарии	Оценка параметра	
		2	1
Количество поставщиков	Чем меньше поставщиков, тем выше вероятность необоснованного повышения цен	Незначительное количество поставщиков или монополия	Широкий выбор поставщиков
			1
Ограниченность ресурсов поставщиков	Чем выше ограниченность объемов ресурсов поставщиков, тем выше вероятность роста цен	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
			1
Издержки переключения	Чем выше издержки переключения, тем выше угроза к росту цен	высокие издержки к переключению на других поставщиков	низкие издержки к переключению на других поставщиков
			1
Приоритетность направления для поставщика	Чем ниже приоритетность отрасли для поставщика, тем меньше внимания и усилий он в нее	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика

	вкладывает, тем выше риск некачественной работы		1
ИТОГОВЫЙ БАЛЛ		4	
4 балла		низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов		средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов		высокий уровень влияния поставщиков	

Сделаем выводы исходя из предыдущих таблиц.

Для того чтобы определить, какие направления деятельности организации ООО «Лабиринт-Челябинск» следует развивать, а от каких необходимо отказаться в рамках конкуренции на рынке алкогольной продукции г. Челябинска, проанализируем ООО «Лабиринт-Челябинск» по модели BCG.

Таблица 14

Вывод согласно анализу 5 Сил Портера

Значение	Описание	Направления работ
Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	1 Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише)
Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	2 Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара. 3Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.
Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из – за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	4 Снизить влияние ценовой конкуренции на продажи компании. 5 Акционную активность сконцентрировать на

Высокий	Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов – значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	построении длительных отношений с покупателем. 6Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов. 7 Требуются специальные программы для для VIP – клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. 8 Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара
Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	

Матрица BCG– это один из известных методов анализа продуктов компании. С её помощью определим основные продукты (услуги) организации ООО «Лабиринт-Челябинск», и распределим их по четырём областям.

Таблица 15

Матрица BCG для организации ООО «Лабиринт-Челябинск»

Звезда Стратегия: инвестировать для роста. Широкий ассортимент организации и наличие огромных складских запасов.	Трудные дети Стратегия: инвестировать или сократить. Дополнительные услуги организации.
Дойная корова Стратегия: продолжать доить. Обслуживающий персонал организации.	Собака Стратегия: сократить. Доставка

Таким образом, матрица BCG состоит из четырёх квадратов: звёзды, дойные коровы, трудные дети и собаки. Далее проанализируем, почему именно к данным областям мы отнесли определённые услуги организации (таблица 16).

Таблица 16

Характеристика основных услуг организации ООО «Лабиринт-Челябинск»

Название «квадрата»	Описание услуги
1 Звезда	К данной области можно отнести широкий ассортимент предлагаемой продукции и наличие огромных складских

	запасов организации, приносящие наибольшую прибыль (около 400 млн. руб. в год). Особенно VIP– клиенты, осуществляющие покупку алкоголя премиальных, а также брендов первой линейки на условиях предоплаты, по партнерским договорам, имеющие VIPбары (более 16 единиц). Такие клиенты готовы платить большие деньги за превосходение организацией их ожиданий.
2 Дойная корова	К данной области относится отдел оптовых и розничных продаж, также приносящая большую прибыль. Клиенты могут выбрать наиболее оптимальные условия для приобретения алкоголя в организацию.
3 Трудные дети	К данной области относятся дополнительные услуги. Лишь немногие из них пользуются популярностью и приносят прибыль, но небольшую (около 1 млн. руб. в год). Возможно, некоторые из них целесообразно сократить, а другие инвестировать для развития.
4 Собаки	К данной области относится мобильный (выездной) доставки. Данное направление не приносит организации прибыли, в связи с отсутствием спроса на данную услугу.

Проведя данный анализ можно сделать вывод, что «звёзды», а именно широкий ассортимент товара, приносит организации основную прибыль, следовательно, нуждаются в дальнейшем финансировании для поддержания конкурентоспособности. «Трудные дети» - дополнительные услуги организации, такие авторские коктейли – тоже необходимо финансировать, чтобы в перспективе они могли приблизиться к «звёздам» и приносить большую прибыль организации. Сделать это возможно за счёт сокращения «собак» (доставки ООО «Лабиринт-Челябинск»).

Для иллюстрации результатов анализа внутренней среды компании, проведём SNW – анализ. Данный анализ качественно оценивает состояние внутренней среды организации по определённым позициям.

Анализ факторов внутренней среды ООО «Лабиринт-Челябинск» возможно провести с помощью концепции 7sMcKinsey и SNW– анализа.

Таблица 17

SNW– анализ организации ООО «Лабиринт-Челябинск»

п/п	Значимые параметры в деятельности ООО «Лабиринт-Челябинск»	Качественная оценка позиций		
		S	N	W

1	2	3	4	5
1	Стратегия развития компании	ОХ		
2	Мероприятия по продвижению и рекламе		О	Х
3	Мониторинг рынка	Х	О	
4	Репутация компании	ОХ		
5	Управление закупками (надёжность поставщиков)	ОХ		
6	Качество сервиса		ОХ	
7	Клиентоориентированность	ОХ		
8	Корпоративная культура	ОХ		
9	Командная работа		ОХ	
10	Обучение персонала			О
11	Оценка качества работы персонала		ОХ	
12.	Система мотивации персонала		Х	О
13.	Условия труда		ОХ	
14.	Социально - психологический климат в коллективе	ОХ		
15.	Уровень технической оснащённости	ОХ		
16.	Эффективность коммуникаций	ОХ		
17.	Информационное обеспечение		ОХ	
18.	Эффективность системы сбора информации	Х	О	
19.	Финансовая устойчивость	ОХ		
20.	Функционирование систем планирования и прогнозирования	Х	О	
21.	Ценовая политика	Х	О	
22.	Процедуры изменений		Х	О
23.	Здоровье сотрудников	Х	О	
24.	Безопасность имущества	ОХ		

О – фактическое состояние компании;

Х – необходимые результаты компании.

Из данной таблицы видно, что желания руководства и идеальное состояние компании совпадают по многим позициям. Это обусловлено тем, что руководство чётко ставит цели по развитию ООО «Лабиринт-Челябинск», и не медлит с их реализацией.

Наиболее слабые позиции на данный момент занимают такие параметры как «Мероприятия по продвижению и рекламе», «Обучение персонала», «Система мотивации персонала», «Процедуры изменений», т.к. ООО «Лабиринт-Челябинск» в ближайшее время настойчиво стремится к развитию, и большой упор делается

именно на уровень сервиса: основное внимание будет уделяться работе с персоналом, его обучению и развитию.

Модель 7sMcKinsey наиболее целостным образом описывает 7 факторов успеха компании: стратегию, структуру, персонал, ценности, систему, навыки и стиль культуры.

1 Ценности.

Ценности организацию показывают её сущность, отражают то, во что она верит, общие убеждения и отношения. К ценностям ООО «Лабиринт-Челябинск» можно отнести честность, открытые коммуникации, равенство, клиенториентированность, порядочность, лояльность, индивидуальный подход к клиентам.

В той степени, в какой Компания будет успешной, в той степени у сотрудников будут расти квалификация, доходы, карьера, удовлетворённость своим трудом и атмосферой в коллективе. Иначе говоря, интересы людей прямо связаны с целями Компании. Ниже представлен пример ценностей ООО «Лабиринт-Челябинск». Развитие подразделений Компании строится на основе двух групп общефирменных ценностей: базовые, ориентация на которые обеспечивает необходимый уровень эффективности фирмы; высшие, ориентация на которые даёт фирме энергию прорыва, опережения, лидерства на рынке.

Каждая группа включает в себя ценности — одну ведущую (выделены) и поддерживающие. Базовые ценности: управляемость; способность достигать результатов; командная работа; темп (ценность времени);

Высшие ценности: проактивность, инновационность, конкурентоспособность.

Далее раскрываются содержание каждой из этих ценностей, правила и меры для её реализации. Базовые ценности компании: управляемость – своевременное достижение поставленных целей, согласованность целей и действий сотрудников.

Цели и приоритеты компании доводятся до каждого подразделения применительно к специфике его должности. Все руководители и сотрудники

оцениваются по их конкретному вкладу в результаты работы компании. Меньше заданий – больше правил. Это значит, что больше приказов и распоряжений должны заменяться упорядочением бизнес – процессов, функций, целей, критериев оценки и т. п. Не давать задания, не поощрять и не наказывать сотрудника через голову его непосредственного руководителя. По мере изменения целей и условий работы компании меняются функции и мотивация сотрудников. При постановке задачи руководитель вправе рассчитывать на выполнение сроков по первому предъявлению: без напоминаний; без промежуточного контроля; в случае непредвиденных обстоятельств, влияющих на срок исполнения задачи, сотрудник должен немедленно поставить руководителя в известность и, если необходимо, других участников бизнес-процесса.

Сотрудник, провоцирующий пошаговый контроль по отношению к себе, считается затратным. Способность достигать результатов – обеспечение реальных результатов, повышение эффективности на каждом рабочем месте. Отчитываемся результатами, а не мероприятиями. Оцениваем и поощряем не столько за стаж, сколько за достижения. В определении каждой функции сотрудника указываются критерии оценки её выполнения. Право на ошибку: ошибка не крах, а опыт. Из каждой ошибки извлекаем уроки. Ошибки не повторяем.

Командная работа – согласованность целей и действий сотрудников в доброжелательной атмосфере.

2 Стратегия.

Каждая компания выбирает для себя наиболее приемлемую и выгодную стратегию. Стратегия ООО «Лабиринт-Челябинск» направлена на совершенствование деятельности, т.е. достижение сервиса высшего уровня для привлечения большого количества VIP– клиентов, а также, повышение уровня сервиса за счет обучения сотрудников и стимулирования покупателей различными программами.

Стимулирование потребителей производится с целью привлечения покупателей к совершению покупки товара у ООО «Лабиринт-Челябинск». На покупателя оказывается эмоциональное давление через интенсивную рекламу.

Для стимулирования посредников применяются следующие условия (согласно действующему Положению о скидках в ООО «Лабиринт-Челябинск»): при приобретении товаров с отсрочкой платежа посредникам не предоставляется скидка от розничной цены; при приобретении товаров с предоплатой посредникам предоставляется скидка от 2 – 5% от розничной цены, в зависимости от выбранного пакета; при приобретении значительной партии предоставляются дополнительные скидки, которые обсуждаются в каждом отдельном случае с начальником отдела. К сожалению, не применяется на предприятии такой вид стимулирования продаж, как стимулирование собственного сбытового персонала.

3 Структура.

Возглавляет компанию директор, который является одним из учредителей Общества. Директор является исполнительным органом предприятия и подотчетен по всем вопросам своей деятельности Общему собранию участников Общества.

Директор осуществляет текущее руководство деятельностью организации, действует от имени Общества, представляет его интересы, заключает договора, выдает доверенности, открывает в банках расчетные и другие счета, принимает на работу и увольняет работников, принимает меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми подчиненными, несет ответственность за деятельность организации.

В обязанности финансового директора входит: определение финансовой политики предприятия, обеспечение его финансовой устойчивости; управление финансами исходя из стратегических целей и перспектив развития организации, по определению источников финансирования с учетом рыночной конъюнктуры; взаимодействие с кредитными организациями по привлечению кредитов; бизнес – планирование и бюджетирование деятельности предприятия; анализ финансово –

экономического состояния предприятия.

Организационная структура ООО «Лабиринт-Челябинск» – линейно-функциональная, и является достаточно эффективной. В компании присутствуют все необходимые подразделения, соответствующие её специфике. Каждая служба подразделения организации чётко выполняют свои функции, и в процессе работы активно коммуницируют между собой. Однако отсутствуют некоторой подсистемы управления персоналом: обучение и развитие, планирование карьеры, но в настоящее время планируется совершенствование в этом направлении.

4 Системы.

Данный фактор подразумевает наличие определённых процессов и процедур, характеризующих работу организации: финансовая система, включают выработку научно обоснованных концепций организации финансовой деятельности, определение ключевых направлений использования финансовых фондов на долгосрочные периоды, а также практическое воплощение разработанной стратегии.

Концепции организации финансовой деятельности предприятия строятся на основе исследования спроса на продукцию и услуги, оценки различных (финансовых, материальных, трудовых, интеллектуальных, информационных) ресурсов предприятия и прогнозирования результатов хозяйственной деятельности.

Направления использования финансовых фондов предприятия определяются исходя из поставленных целей, положения предприятия на рынке, выработанной концепции организации финансовой деятельности. Главной целью финансовой политики предприятия является наиболее полное и эффективное использование и наращивание его финансового потенциала.

В условиях нестабильной экономической среды, высокой инфляции, кризиса неплатежей, непредсказуемой налоговой и денежно – кредитной политики государства многие предприятия вынуждены проводить линию на выживание. Она выражается в решении текущих финансовых проблем как реакции на

неопределенные макроэкономические установки государственных властных структур. Такая политика в управлении финансами порождает ряд противоречий между интересами предприятий и фискальными интересами государства; ценой внешних заимствований и рентабельностью производств; доходностью собственного капитала и фондового рынка; интересами производства и финансовой службы и др.

Система контроля качества включает в себя:

- Ориентация на потребителя (который декларирует, что предприятие зависит от своих потребителей и потому должны понимать их текущие и будущие потребности, выполнять их требования и стремиться превзойти их ожидания).

- Лидерство руководителя (в соответствии с которым руководители должны обеспечить единство целей и направлений деятельности предприятия, создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой работники могут быть полностью вовлечены в решение задач предприятия). Вовлечение работников всех уровней (в решение задач предприятия по обеспечению качества продукции; максимальная степень использования их способностей). Использование процессного подхода (при управлении деятельностью и соответствующими ресурсами, что позволяет повысить эффективность управления). Применение системного подхода (к менеджменту взаимосвязанных процессов как к системе, способствующей результативности и эффективности предприятия). Постоянное улучшение деятельности (предприятия, что в целом следует рассматривать как неизменную цель организации). Принятие решений (основанных на анализе данных и информации). Развитие взаимовыгодных отношений. Система обслуживания включает в себя:

- Стандартизацию работы персонала. Другими словами, изложенное в директивной форме детальное описание того, что, как и в каких ситуациях должен делать персонал ресторана. Стоит отметить: стандарты обслуживания изначально разрабатываются для того, чтобы их было удобно использовать в процессе контроля сервиса, мотивации и обучения персонала в дальнейшем. При этом не

стоит забывать, что все стандарты сервиса должны быть объективными, измеряемыми, понятными и отвечающими ожиданиям потребителей. Обучение кадров. Персонал должен знать продукцию компании и правила работы с клиентом; тренинги и семинары такой направленности необходимо проводить систематически. Контроль: как правило, постоянная программа mystery shopping. Проверяющий в роли обыкновенного клиента посещает магазин и оценивает работу сотрудников, качество продукции, скорость обслуживания и т.д. Результаты контроля могут быть успешно интегрированы в систему мотивации сотрудников.

– Система мотивации. Должна использовать инструменты материальной и нематериальной заинтересованности сотрудников и увязывать эффективность его работы с вознаграждением. Например, эффективны номинации за наилучшие результаты: лучший продавец, лучшая ТТ, самый дружелюбный персонал и т.д. Внутренний PR качества выполнения стандартов обслуживания. Необходимо убедить сотрудников, что качество обслуживания – это то, что действительно нужно компании и даже стране, что это достойно – обеспечивать людям достойный сервис. Все призы, поощрения, события, связанные с работой компании над качеством обслуживания, должны освещаться на собраниях, в письмах, внутренних газетах, сайте компании и по возможности во внешних СМИ.

5 Стиль.

В ООО «Лабиринт-Челябинск» существует единая корпоративная культура. Сотрудники разделяют ценности компании, принято совместно отмечать праздники, присутствуют свои правила и традиции. Все сотрудники носят униформу в зависимости от подразделений. Стил ь руководства – демократический. Руководство не навязывает свою волю подчинённым. Условия труда благоприятные, поэтому сотрудники не просто принимают на себя ответственность, но и стремятся к ней.

6 Сотрудники.

Персонал ООО «Лабиринт-Челябинск» – очень активные и инициативные работники. Свои обязанности выполняют добросовестно, стремятся к

саморазвитию. Пока что в организации существует только система обучения новичков – методом наставничества, обучение остальных работников отсутствует. Но т.к. ООО «Лабиринт-Челябинск» стремится позиционировать себя как организацию с обслуживанием «экстра – класса» и совершенствоваться до высокого уровня, руководству необходимо принять решение о профессиональном обучении персонала, особенно обслуживающего.

7 Навыки.

В организации ООО «Лабиринт-Челябинск» присутствуют работники совершенно различных профессий, соответственно с разными навыками. Можно привести несколько примеров (в т.ч. обслуживающего персонала): Менеджеры по корпоративным и розничным продажам. Развивается коммуникабельность, знания в области стратегии продаж, умение расположить к себе. Администратор – навыки общения, стрессоустойчивость, искреннее желание помочь клиентам, решить их проблемы, основы стратегии продаж.

Таблица 18

Анализ внутренней среды организации по пятибалльной шкале

Элементы внутренней среды	Оценки в баллах				
	1	2	3	4	5
Миссия организации			+		
Наличие собственных источников сырья					
Эффективность организационной культуры				+	
Функциональность организационной структуры				+	
Маркетинговая политика			+		
Уровень менеджмента				+	
Общая квалификация персонала				+	
Обучение персонала				+	
Условия труда					+

Мотивация и стимулирование персонала			+		
Текучесть кадров				+	
Социальный пакет		+			
Организация планирования				+	
Уровень технической оснащенности				+	
Информационное обеспечение				+	
Качество выпускаемой продукции, услуги					+
Стратегия развития			+		
Ассортимент					+
Численность персонала					+
Заработная плата			+		
Имидж (деловая репутация)					+
Психологический климат в коллективе			+		
Финансовая устойчивость					+
Территориальное расположение			+		
Ценовая политика			++		
Сроки выполнения заказов					++
Эффективность документооборота				++	
Итоговая оценка ситуации:	101/26=3,88				

Вывод: картина внутренней среды организации благоприятная. У компании существует потенциал к развитию и совершенствованию.

Таблица 19

**Технико-экономические показатели хозяйственной деятельности ООО
«Лабиринт-Челябинск» за 2016 – 2018 гг.**

Наименование показателя	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2017 к 2016 гг.		Изменение 2016 к 2018 гг.	
					абсолют	%	абсолют	%
1 Выручка от реализации	млн.р.	5676	9337	18 488	3661	64,50	9151	98,01

Наименование показателя	Ед. изм.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Изменение 2017 к 2016 гг.		Изменение 2016 к 2018 гг.	
					абсолют	%	абсолют	%
товаров, работ, услуг								
2 Налоги, включаемые в выручку от реализации	млн.р.	881	1459	2872	578	65,61	1413	96,85
3 Выручка от реализации товаров, работ, услуг без налогов из выручки	млн.р.	4795	7878	15 616	3083	64,30	7738	98,22
4 Покупная стоимость товаров	млн.р.	391	035	4 101	644	60,21	066	100,44
5 Затраты на реализацию товаров (работ, услуг)	млн.р.	39	19	61	80	53,10	442	85,16
6 Прибыль от реализации товаров (работ, услуг)	млн.р.	5	24	54	59	398,46	30	0,99
7 Прибыль балансовая	млн.р.	3	78	02	45	742,42	24	16,55
8 Чистая прибыль	млн.р.	2	84	30	72	1433,33	46	33,70
9 Среднесписочная численность работников	чел.	2	2	9		0		1,82
10 Фонд заработной платы	млн.р.	67,6	105,6	187,7	38	56,21	82,1	77,75
11 Средняя заработная плата	тыс.р.	255	375	512	120	47,06	37	6,53

Основные технико – экономические показатели хозяйственной деятельности ООО «Лабиринт-Челябинск» за последние три года приведены в Таблице 19.

Часть показателей получена из бухгалтерской и статистической отчетности, другие показатели рассчитаны на их основе.

За последние три года объемы деятельности ООО «Лабиринт-Челябинск» возросли более чем в три раза.

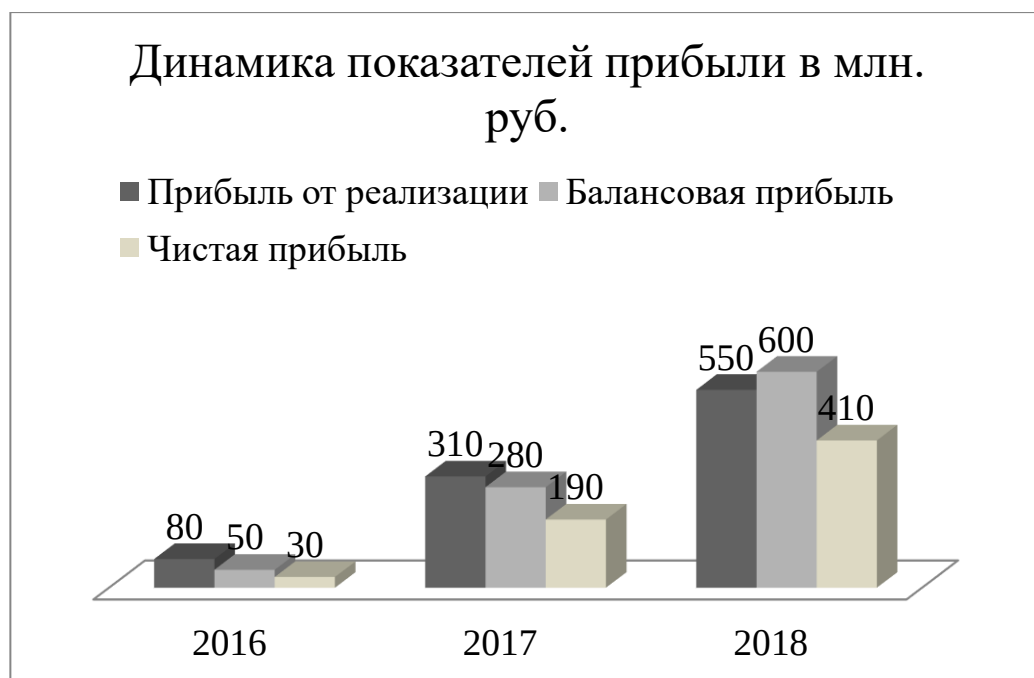


Рисунок 7. Динамика показателей прибыли ООО «Лабиринт-Челябинск» за 2017 – 2018 гг.

Показатели балансовой прибыли в 2016 – 2018 гг. были ниже показателей прибыли от реализации товаров (работ, услуг). Это связано с тем, что в этот период операционные и внереализационные финансовые результаты имели отрицательное значение. В 2016 г. операционные убытки составили 0,8 млн.р., внереализационные убытки – 33,5 млн.р. В 2017 г. убыток от операционных расходов и доходов был нулевой, однако внереализационные расходы превысили внереализационные доходы на 50 млн.р. В 2018 г. операционный финансовый результат также имел нулевое значение; прибыль от внереализационной деятельности составила 91 млн.р.

Прирост прибыли от реализации в результате увеличения объема реализации товаров, рассчитанный по формуле (2.1), в 2017 г. составил 22,7 млн.р., в 2018 г. – 18,8 млн.р.

$$\Delta\P_{\text{рп}} = \frac{\text{РП}_1 - \text{РП}_0}{\alpha_{\text{пр}}}$$

где $РП_1$, $РП_0$ – соответственно отчетный и базовый объем реализации товаров, выраженный в денежной форме;

$\alpha_{пр}$ – доля прибыли в объеме реализации товаров в базовом году.

Также предприятие развивало свою организационную структуру. К началу 2018 г. штат сотрудников ООО «Лабиринт-Челябинск» насчитывал 80 человек (в 2016 г. этот показатель составлял 50 человека). Следовательно, вырос и фонд заработной платы.

На рост фонда заработной платы также оказало влияние увеличение размера тарифной ставки первого разряда и повышение квалификации отдельных работников, что также явилось причиной увеличения размера средней заработной платы.

Анализ показателя фондоотдачи, характеризующего уровень использования основных производственных фондов, приведен в таблице 20.

Таблица 20

Фондоотдача ООО «Лабиринт-Челябинск» за 2016 – 2018 гг.

Наименование	2016 г.	2017 г.	2018 г.
1 Нетто выручка от реализации товаров (работ, услуг), млн.р.	4 795	7878	15616
2 Среднегодовая стоимость ОПФ, млн.р.	173	190	257
Фондоотдача	27,7	41,5	60,8

За анализируемый период фондоотдача повысилась на 50% в 2016 г. к 2017 г. и на 47% в 2016 г. к 2018 г. В основном это произошло за счет значительного увеличения выручки от реализации товаров за анализируемый период. Это положительная тенденция в работе организации, так как снижаются удельно – постоянные расходы, что позволяет снизить себестоимость товара.

ВЫВОДЫ ПО РАЗДЕЛУ ДВА

Дана характеристика объекта исследования, проведен анализ внешней среды предприятия ООО «Лабиринт-Челябинск» с применением STEP-анализа и построен профиль внешней среды. Также был выполнен анализ конкуренции по модели «5 сил» Портера. Исследована внутренняя среда учреждения на основе «7S» МакКинси, в том числе проведен SNW-анализ предприятия. Проведен анализ финансовой хозяйственной деятельности предприятия: расчет и анализ основных показателей за три последних года. Дана оценка существующих угроз и выявлены возможности, выполнен анализ сильных и слабых сторон предприятия ООО «Лабиринт-Челябинск» – SWOT-анализ. Выявлены проблем предприятия с помощью матрицы Глайстера.

Согласно проведенным анализам было выявлено следующее:

- Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики.
- Свои усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара.
- Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.
- Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании.
- Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов.
- Требуются специальные программы для для VIP – клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.
- В компании присутствуют все необходимые подразделения, соответствующие её специфике. Каждая служба подразделение организации чётко выполняют свои функции, и в процессе работы активно коммуницируют между собой. Однако отсутствуют некоторой подсистемы управления персоналом: обучение и развитие, планирование карьеры, но в настоящее время планируется совершенствование в этом направлении. В общем, картина внутренней среды

организации благоприятная. У компании существует потенциал к развитию и совершенствованию. Выход на новые рынки:

- Увеличение ассортимента товара, услуг;
- Достаточная известность бренда будет способствовать выходу на новые рынки.
- Квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов дадут возможность успеть за ростом рынка.
- Организации ООО «Лабиринт-Челябинск» необходимо использовать стратегию совершенствование маркетинговой деятельности. Такая стратегия должна обеспечить прибыль, стабильность и устойчивость ООО «Лабиринт-Челябинск» в отдаленном будущем, но она является дорогостоящей.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

3.1 Совершенствование организационной структуры управления

Как уже отмечалось ранее, функции маркетинга в организации разделены между отдельными исполнителями, не имеющими достаточного уровня знаний в этой области. Весь потенциал возможностей маркетинга также не реализован в организации. В условиях постоянно меняющегося внешнего окружения фирмы такое «невнимательное» отношение к маркетингу может затормозить развитие организации и привести к недополучению прибыли.

Одним из первых мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности в ООО «Лабиринт-Челябинск» необходимо провести совершенствование организационной структуры управления, а именно, ввести в штатное расписание должность функционального специалиста по маркетингу. Усовершенствованная организационная структура приведена на рисунке 8.

Специалист по маркетингу в своей деятельности подчиняется непосредственно директору. Однако функционально связан со всеми блоками организационной структуры компании.

Среди функций, которые выполняет специалист по маркетингу, выделяются три важные группы:

- Анализ и прогнозирование состояния рынка. Задача специалиста – внимательно следить за состоянием и тенденциями развития сегмента рынка, на котором специализируется организация. Он также должен предвидеть основные изменения рыночной ситуации, т.е. формировать ее обоснованные прогнозы.
- Построение и проведение в жизнь рыночной политики предприятия. На основе аналитических сводок и прогнозов специалист принимает решения о направлениях и порядке реализации политики организации на рынке.

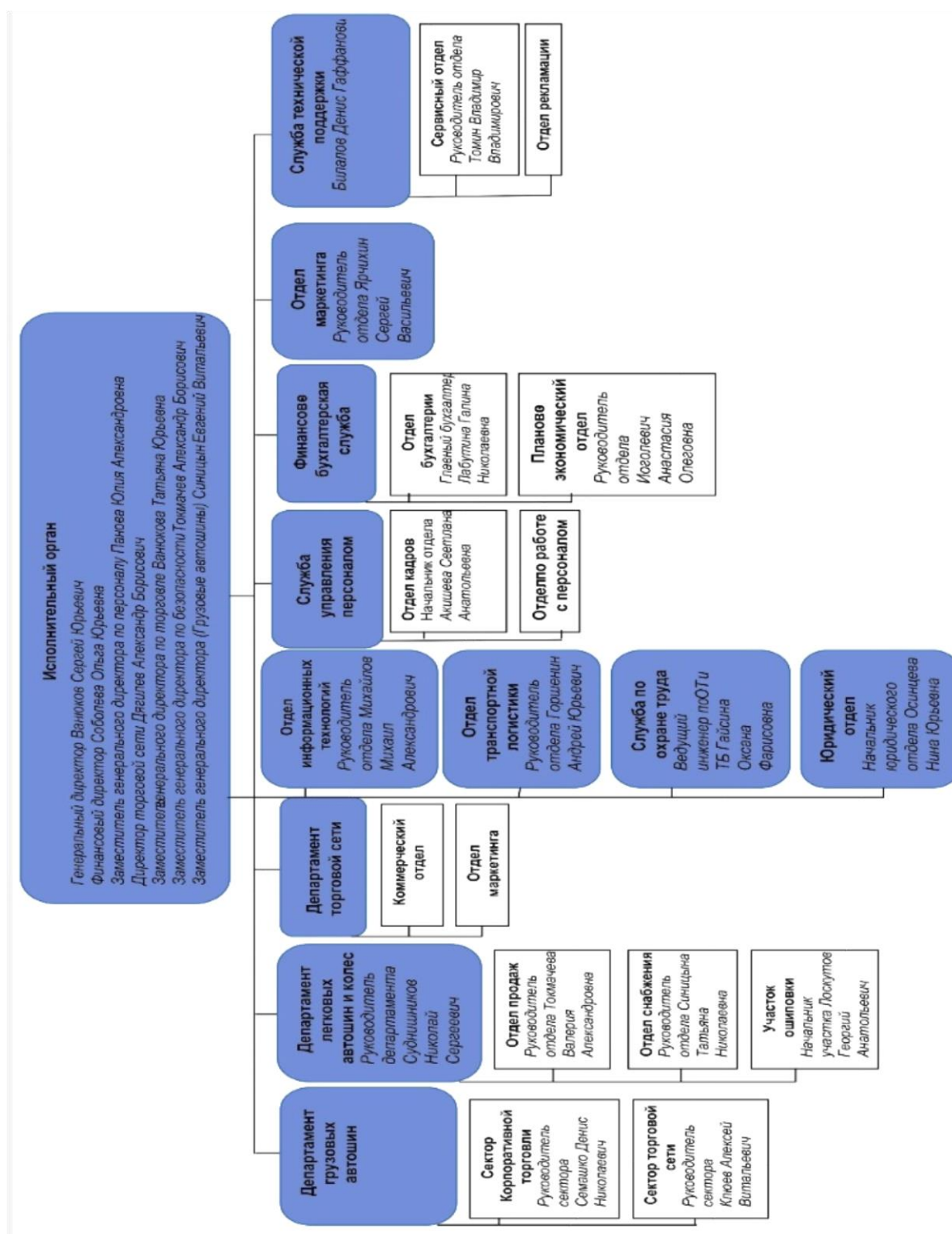


Рисунок 8. Усовершенствованная организационная структура

В его обязанности также входят согласование принимаемых решений со всеми заинтересованными сторонами, доведение принятых решений до сведения коллег и контроль за выполнением этих решений.

– Совершенствование и пропаганда имиджа предприятия. Специалист организует формирование собственного «лица» фирмы – ее имиджа. Он может сделать это лично (если обладает достаточной квалификацией) либо поручить формирование имиджа сторонней организации. В его обязанности входят постоянное совершенствование имиджа в соответствии с меняющимися реальностями рынка, а также непосредственная организация проявлений этого имиджа: в рекламе, формах работы с клиентами и партнерами, в структуре отношений внутри коллектива организации.

При подборе специалиста на должность маркетолога необходимо руководствоваться общим принципом подбора кадров: соответствие личностных и профессиональных качеств сотрудника тем обязанностям, которые он выполняет на своем рабочем месте. В процессе подбора специалиста по маркетингу обе стороны (руководство организации и сотрудник) заинтересованы в наиболее точном определении должностных обязанностей и способностей сотрудника.

Служебные обязанности специалиста по маркетингу определяются соответствующими документами (договором о найме на работу, должностными инструкциями, приказами руководства). Профессиональные качества определяются уровнем образования и опытом работы. Личностные качества выявляются при помощи психологических тестов и анкет, а также в результате собеседования. Обычно требуются такие личностные качества, как контактность, доброжелательность, толерантность (способность воспринимать чужую точку зрения), обучаемость.

Также большое значение для специалиста по маркетингу имеют такие личностные качества, как аналитическое и логическое мышление, развитое интуитивное чувство, независимость суждений [24, с. 39]. Предпочтение отдается соискателям, имеющим опыт работы на рынке, на котором организация осуществляет свою деятельность, или близком к такому рынку.

Должностные обязанности, права и ответственность специалиста по маркетингу закрепляются в должностной инструкции, с которой он должен ознакомиться при поступлении на работу.

– Для обеспечения эффективной работы должным образом необходимо организовать рабочее место маркетолога, которое должно включать следующие элементы: шкаф для одежды и документов, стол, кресло (стол), компьютер (ноутбук), принтер, канцелярские принадлежности.

Расходы на оснащение рабочего места маркетолога приведены в таблице 20.

Таблица 20

Расходы на оснащение рабочего места специалиста по маркетингу

Наименование статьи расхода	Сумма, р.
Стол письменный	12 200
Кресло офисное	7 000
Компьютер	50 000
Телефонный аппарат	6 000
Шкаф	25 700
Набор канцелярских товаров	5 000
ИТОГО:	105900

Внутренние данные (данные о деятельности фирмы) для осуществления своей деятельности маркетолог получает из отчетов, сформированных в программе «Инфо – предприятие», которая используется в организации и объединяет бухгалтерский, сбытовой, закупочный и складской блоки. Возможности данной программы позволяют в короткий срок подстроить ее под нужды организации.

Расчет заработной платы специалиста по маркетингу и начислений на нее приведен в таблице 21.

**Расчет заработной платы и начислений на нее специалиста по маркетингу
(руб/ год)**

Наименование	Сумма, р.
Должностной оклад	283 000
% повышения по контракту (30%)	84 900
Фонд оплаты труда (30%)	84 900
Отчисления на страхование от несчастных случаев (0,4%)	1132
ИТОГО:	453932

Примечание: Должностной оклад рассчитывается, исходя из ставки первого разряда, тарифного коэффициента 2,65 для тарифного разряда [17, с. 212].

Главными критериями оценки эффективности работы специалиста по маркетингу являются:

- качество, своевременность и глубина проведенных работ по анализу конъюнктуры рынка и как следствие точность разработанных прогнозов объема реализации по видам продукции на кратко, средне и долгосрочные периоды.
- привлечение потребителей, выявление основных причин отказа от покупки, и освоение новых рыночных ниш.
- качество и своевременность выполнения работ в сфере планирования и/или совершенствования ассортимента, организации товародвижения, рекламы, включая выставочную деятельность, программ по стимулированию сбыта [11, с. 20].

На первых этапах работы специалисту по маркетингу рекомендуется обратить внимание на следующие моменты в совершенствовании деятельности организации:

- оптимизация рекламной деятельности ООО «Лабиринт-Челябинск», сокращение расходов на рекламу на 15% при сохранении ее эффективности;
- разработка мероприятий по увеличению доли рынка, занимаемой организацией, обеспечивающих увеличением объема продаж на 5%.

Рассчитаем экономический эффект от ввода в штат организации специалиста по маркетингу. Прирост прибыли от реализации товаров $\Delta\Pi_{РТ}$ в результате увеличения объема продаж определяется по формуле (3.1):

$$\Delta\Pi_{РТ} = (B^{08} \cdot K_B) \cdot H_{пр} \cdot R_{пр} - Z_{тек} \quad (3.1)$$

где B^{08} – выручка от реализации товаров (работ, услуг) без налогов из выручки за 2018 г.;

K_B – коэффициент запланированного роста выручки от реализации товаров (работ, услуг) в 2016 по отношению к 2018 г. (равен 1,4);

$H_{пр}$ – норма прироста выручки от реализации товаров (работ, услуг) в результате разработки и введения мероприятий по увеличению доли рынка, %;

$R_{пр}$ – рентабельность продаж (принята на уровне 2018 г. – 3,55%);

$Z_{тек}$ – текущие затраты (заработная плата маркетолога и начисления на нее), руб.

Из прибыли уплачивается налог на прибыль, сумма которого $H_{пр}$ определяется по формуле (3.2):

$$H_{пр} = \Delta\Pi_{РТ} \cdot \%_{пр} \quad (3.2)$$

где $\%_{пр}$ – процентная ставка налога на прибыль, 20%.

От прибыли, остающейся в распоряжении организации, уплачивается транспортный сбор. Сумма транспортного сбора рассчитывается по формуле (3.3):

$$ТС = (\Delta\Pi_{РТ} - H_{пр}) \cdot \%_{тс}, \quad (3.3)$$

где $\%_{тс}$ – ставка транспортного сбора, 3%.

Чистая прибыль ($\Pi_ч$) – это разница между прибылью и суммой налога на прибыль и транспортного сбора. Она определяется по формуле (3.4):

$$\Delta\Pi_ч = \Delta\Pi_{РТ} - H_{пр} - ТС \quad (3.4)$$

Расчет прироста чистой прибыли

Показатель	Значение, млн. р.
Прирост прибыли	1 818 000
Налог на прибыль (20%)	363600
Дополнительные сборы, связанные с транспортировкой (3%)	1 721
Прирост чистой прибыли	2183321

Расчет экономии средств в результате оптимизации расходов на рекламу ($\mathcal{E}_{\text{рекл}}$) определяем по формуле (3.5):

$$\mathcal{E}_{\text{рекл}} = (P_{\text{рекл}}^{\text{08}} \cdot K_{\text{рекл}}) \cdot \%_{\text{экон}} \quad (3.5)$$

где $P_{\text{рекл}}^{\text{08}}$ – расходы на рекламу в 2018 г., млн.р.;

$K_{\text{рекл}}$ – коэффициент запланированного роста расходов на рекламу в 2015 по отношению к 2018 г. (равен 1,3);

$\%_{\text{экон}}$ – процент экономии расходов на рекламу в результате оптимизации рекламной деятельности организации, %

Таким образом,

$$\mathcal{E}_{\text{рекл}} = (1452679 \cdot 1,3) \cdot 15\% = 283272$$

При получении доходов и выполнении расходов в различные периоды времени абсолютные денежные суммы не эквивалентны. Для приведения будущих денежных сумм к текущей сегодняшней стоимости используется коэффициент дисконтирования (α), рассчитываемый по формуле (3.6):

$$\alpha_t = \frac{1}{(1+d)^t} \quad (3.6)$$

де d – норма дисконтирования или темп изменения ценности денег (принимается на уровне 0,2), в долях ед.;

t – номер года с момента начала инвестиционных вложений.

Изучив мнения руководителей и маркетологов на тематических сайтах, можно сказать, что деятельность маркетолога не будет приносить ощутимых финансовых результатов для организации в первые 3-6 месяцев его работы[24, с. 392]. Это время необходимо для «вхождения» в организацию, для изучения ее состояния, понимания ее изнутри. По истечении этого срока уже начинаются серьезные системные изменения и результаты.

Рассчитаем годовой экономический эффект от введения в штат специалиста по маркетингу и от внедренных им мероприятий, учитывая при этом, что первые три месяца деятельность специалиста по маркетингу не приносит финансового результата, и влечет за собой расходы на оплату его труда, определяем по формуле (3.7):

$$\mathcal{E}_{\text{эк}}^{\text{сов.орг.стр.}} = (\Delta\Pi_{\text{ч}} + \mathcal{E}_{\text{рекл}}) \cdot 9/12 - \mathcal{Z}_{\text{тек}} \cdot 3 - \mathcal{Z}_{\text{раз}} \quad (3.7)$$

где $\mathcal{E}_{\text{эк}}^{\text{сов.орг.стр.}}$ – годовой экономический эффект от совершенствования организационной структуры управления, млн.р.;

$\Delta\Pi_{\text{ч}}$ – прирост чистой прибыли, млн.р.;

$\mathcal{E}_{\text{рекл}}$ – экономия средств в результате оптимизации расходов на рекламу, млн.р.;

$\mathcal{Z}_{\text{тек}}$ – текущие затраты (заработная плата маркетолога и начисления на нее), млн.р.;

$\mathcal{Z}_{\text{раз}}$ – разовые затраты на совершенствование организационной структуры управления (оснащение рабочего места специалиста по маркетингу), млн.р.

Подставляем значения в выражение (3.7):

$$\mathcal{E}_{\text{эк}} = (2183321 + 283272) \cdot 9/12 - 0,988 \cdot 3 - 2,960 = 5\,549\,828 \text{ млн.р.}$$

Из расчетов, представленных в таблице видно, что предложенное мероприятие окупается на пятый месяц после внедрения (примем, что прибыль от мероприятия распределяется равномерно по месяцам).

Таблица 23

Расчет момента окупаемости по месяцам

Наименование показателя	Сумма в месяц, млн.р.					
	1	2	3	4	5	6
Разовые затраты	-2,960	-	-	-	-	-
Текущие затраты	-0,988	-0,988	-0,988	-	-	-
Прибыль				2,183	2,183	2,183
Экономический эффект нарастающим итогом	-3,948	-4,936	-5,924	-2,280	1,364	5,008
	7	8	9	10	11	12
Разовые затраты	-	-	-	-	-	-
Текущие затраты	-	-	-	-	-	-
Прибыль	2,183	2,183	2,183	2,183	2,183	2,183
Экономический эффект нарастающим итогом	7732603	9915924	12099245	142822566	16465887	18649208

Таким образом, годовой экономический эффект от совершенствования организационной структуры управления составит 18,649 млн.р. Затраты на реализацию данного мероприятия окупаются в первом полугодии работы специалиста по маркетингу, что говорит об эффективности предложенного мероприятия.

3.2 Создание сайта «Интернет – магазина» как средство совершенствования маркетинговой политики в ООО «Лабиринт-Челябинск»

Создание сайтов типа «Интернет-магазин» – оптимальное решение для каждой компании, занимающейся торговлей. Компаниям Интернет предоставляет новый инструмент ведения бизнеса, средство снижения издержек и более полного удовлетворения потребностей потребителей. Потребители, в свою очередь, получают новый информационный источник о товарах и услугах, новые пути удовлетворения своих потребностей за счет возможности взаимодействия с более широким кругом компаний и новое эффективное средство коммуникации, как с компаниями, так и между собой. Интернет – это хороший способ продвижения компании, возможность индивидуальной и внимательной работы с клиентами, быстрый и довольно дешевый способ связи, проведения маркетинговых исследований и прочее [20, с. 112].

К факторам, которые привлекают посетителей в Интернет-магазины и которые объясняют их мотивацию при совершении покупки, относятся удобство, разнообразие, экономия времени, цена.

Неоспоримые преимущества Интернет-магазинов:

- не надо искать «доходное место» для магазина в Интернете все места одинаковы;
- Интернет – магазин открыт 24 часа в сутки 365 дней в году;
- он работает всегда и везде: товары доступны покупателям в любое время и в любой точке России и мира;
- не надо содержать торговых менеджеров для работы в зале, позволяет держать конкурентные цены за счет снижения расходов на аренду торгового зала;
- можно презентовать товар, которого нет на складе;
- дает полный контроль над торговлей: позволяет оперативно обновлять ассортимент и цены, иметь статистику посещений, видеть динамику ее изменений;

– предоставляет покупателям подробнейшую информацию о товарах, это существенно экономит время на консультации.

Под Интернет-магазином понимается сайт субъекта торговли, содержащий соответствующую требованиям законодательства информацию (сведения) о субъекте торговли и товарах, размещенный на сервере на территории Российской Федерации, доменное имя которого зарегистрировано в установленном порядке в доменном адресном пространстве национального сегмента сети Интернет [23].

Торговля по образцам через Интернет-магазин, как и любой другой вид торговли, подлежит лицензированию. Поэтому требуется внесение изменений в действующую лицензию ООО «Лабиринт-Челябинск» с указанием доменного имени Интернет-магазина, через который будет осуществляться торговля. Разработка и раскрутка Интернет-магазина «с нуля» требует значительных финансовых и временных затрат. Альтернативой, обеспечивающей значительную экономию ресурсов, является использование услуг торгового портала Shop.by.

На сегодняшний день портал Shop.by является лидером белорусской Интернет-торговли. Он объединяет более 500 Интернет – магазинов, предлагающих свыше 500 000 товаров. Ежедневно Shop.by посещают в среднем 9000 уникальных пользователей. Каждый день магазины портала регистрируют более 300000 посещений.

Портал бесплатно предоставляет своим клиентам прикладное программное обеспечение для управления Интернет – магазином, обеспечивает оперативной технической поддержкой, а также предусматривает уникальные и эффективные формы продвижения, не доступные для других Интернет – ресурсов.

Прямо на страницах портала можно выбрать дизайн будущего магазина и зарезервировать доменное имя. Этот сервис позволяет существенно сократить затраты и открыть магазин за 2 дня.

Открытие Интернет – магазина в торговой системе Shop.by предусматривает следующий порядок:

- Заключение договора с ООО «Открытый Контакт» на предоставление услуг. Для заключения договора необходимо воспользоваться на портале Shop.by сервисом «Хочу магазин», который поможет зарезервировать доменное имя ИМЯ.SHOP.BY и выбрать готовый типовой дизайн из более чем 120 цветовых вариантов, выполненных в 10 компоновках.

- Внесение доменного имени Интернет – магазина в лицензию на розничную торговлю;

- Регистрация сетевого имени и конфигурация специализированного хостинга специалистами Shop.by.;

- Получение логина и пароля для доступа на сайт и в веб-администратор магазина;

- Установка готового типового дизайна на Интернет–магазин;

- Настройка Интернет– магазина, наполнение Интернет – каталога;

- Настройка корзины Интернет– магазина, размещение пробного заказа;

- Открытие Интернет – магазина для посетителей. Ссылка на него размещается в соответствующих разделах каталога Shop.by, он подключается к системе поиска Shop.by, а в разделах классификатора Shop.by публикуются классифицированные товары.

Для управления содержимым магазина портал Shop.by предлагает вместо обычного веб-интерфейса использовать программу WinShop Site Administrator (см. рисунок 3.2), разработанную специалистами Shop.by.

Программа имеет неоспоримые преимущества перед обычным веб – интерфейсом:

- Windows – интерфейс программы позволяет реализовать функции, которые в веб – администраторе были бы неудобны или просто невозможны. Например, перемещение и ручная сортировка разделов и товаров, размещение одного товара во многих разделах, быстрое редактирование списка товаров;

- WinShop позволяет работать в привычном темпе, в нем нет задержек на отправку и загрузку данных;

- WinShop не требует постоянного подключения к Интернет, оно необходимо только в периоды передачи обновлений на сервер Shop.by.
- WinShop в Интернет отправляет только изменившуюся информацию, что позволяет экономить трафик.

Программа WinShop также предоставляет возможность коллективного управления магазином с нескольких компьютеров в локальной сети одновременно.

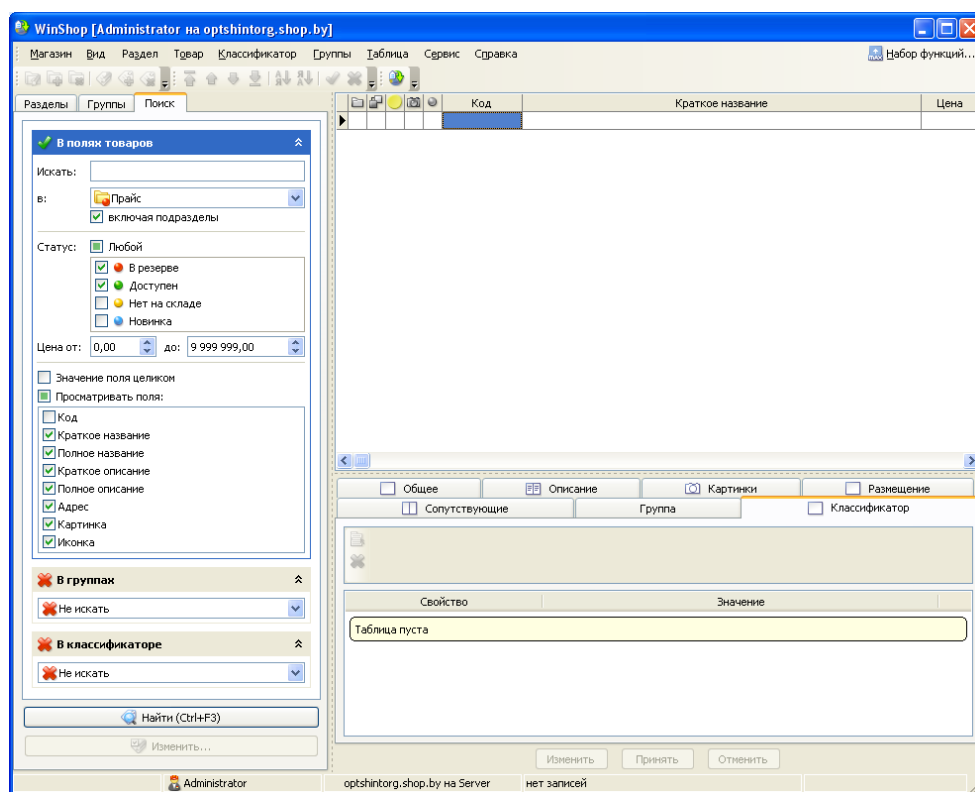


Рисунок 9. Интерфейс программы WinShop Site Administrator

Программа WinShop Site Administrator позволяет:

- создавать и редактировать разделы магазина;
- осуществлять добавление, удаление и раскладку товаров по разделам;
- менять цены и статус товаров (в наличии, под заказ, временно отсутствует);
- создавать группы товаров и добавлять товарам каждой группы дополнительные информационные поля; эти поля можно использовать для оформления товаров, поиска и сравнения;
- привязывать товары к разделам классификатора Shop.by.

Наполнение и обновление Интернет – каталога осуществляется автоматически, через импортирование в программу WinShop Site Administrator базы данных из бухгалтерской программы «Инфо – Предприятие».

Периодическое обновление базы данных обеспечивает наличие на сайте актуальной информации по количеству и стоимости представленного товара.

Стандартный дизайн магазина Shop.by состоит из следующих разделов:

- Главная страница. На главной странице представляется краткая информация о компании, товаре и услугах, предоставляемых ею. Также здесь размещается форма для осуществления поиска.

- О магазине. Сведения о специальном разрешении (лицензии) на осуществление розничной торговли с указанием № лицензии, органа выдавшего лицензию, сроке ее действия; времени работы магазина; структуре магазина; правилах оформления заказа.

- Обратная связь. На этой странице представлена форма для обратной связи с администрацией магазина. После заполнения формы клиентом запрос немедленно отправляется на ящик электронной почты администратора магазина, что обеспечивает оперативное реагирование на запросы клиента.

- Доставка и оплата. На начальном этапе работы Интернет-магазина и в связи со спецификой товара. Товар будет доставляться на главный склад ООО «Лабиринт-Челябинск», схемы проезда к которому размещаются на данной странице.

- Покупательская корзина. В данном разделе отражается заказанный покупателем товар, его количество и стоимость, а также размещаются формы для оформления заказа.

- Сравнение товаров. В данном разделе отражаются товары, выбранные для сравнения.

- Новости.

Далее следует работа по раскрутке сайта. Для раскрутки каждый новый магазин в системе Shop.by получает:

- Размещение в разделе «Новые магазины» на главной странице Shop.by в первый месяц работы;

- Прессрелиз о выпуске магазина на Open.by на 1 неделю;
- Пресс-релиз о выпуске магазина в газете «Персональный компьютер»;
- 70 000 баннерных показов для магазина с готовым типовым дизайном;
- Постоянная скидка 10% на рекламу магазина на всех ресурсах Open.by.

Одним из важных этапов в раскрутке сайта является поисковое продвижение, которое представляет собой действия, направленные на улучшение видимости сайта поисковыми системами по тематическим запросам целевой аудитории, которая уже заинтересована в приобретении определенных товаров или услуг.

Эффективность поискового продвижения очень высока и в большинстве случаев по результативности в десятки раз превосходит контекстную и баннерную рекламу.

Поисковое продвижение заключается в регистрации сайта в поисковых системах и тематических каталогах. Это может быть выполнено одним из следующих способов:

- специальные сервисы по продвижению и раскрутке сайтов в Интернете, например submitter.ru;
- компании, предоставляющие услуги по продвижению и раскрутке сайтов в Интернете;
- программы – регистраторы, которые автоматически регистрируют сайт в выбранных поисковых системах и тематических каталогах;
- ручное заполнение форм в поисковых системах и тематических каталогах.

Первые три способа требуют финансовых затрат, последний способ требует значительных временных затрат.

Так как раскручивать сайт можно параллельно с работой Интернет – магазина, воспользуемся для этого четвертым способом. Список наиболее

популярных российских поисковых систем, а также тематических каталогов, регистрация в которых будет полезна.

Затраты на открытие и функционирование Интернет – магазина представлены в таблице 24.

Таблица 24

Затраты на открытие и функционирование Интернет – магазина

Статья затрат	Сумма, р.
1 Разовые затраты, в том числе:	85 000
1.1 Настройка магазина (витрина) с готовым типовым дизайном	90 000
1.2 Внесение изменений в лицензию на розничную торговлю	15 000
1.3 Оплата услуг программиста по настройке магазина	20 000
2 Текущие затраты в месяц, в том числе:	210000
2.1 Абонентское обслуживание	5 400
2.2 Заработная плата администратора	20 300
2.3 Отчисления с ФОТ	6902
2.4 Отчисления на страхование от несчастных случаев (0,4%)	81,2

Примечание – Заработная плата администратора рассчитывается как сумма должностного оклада для тарифного разряда 11 и 10% - ого повышения по контракту.

Средний прирост прибыли от реализации товаров $\Delta\Pi'_{PT}$ в месяц определяем по формуле (3.8):

$$\Delta\Pi'_{PT} = (B_3 - B_3 \cdot H_{нв}) \cdot R_{пр} - Z_{тек} \quad (3.8)$$

где B_3 – выручка от заказов (определяется как произведение количества размещенных заказов на стоимость одного заказа) / руб.;

$H_{нв}$ – норма налогов, уплачиваемых из выручки. Рассчитывается на основе данных за 2018 г., составляет 15,5%;

$R_{пр}$ – рентабельность продаж (принята на уровне 2018 г. – 3,55%);

$Z_{\text{тек}}$ – текущие затраты на функционирование Интернет магазина – 210 000 т.р.

Подставим значения в выражение 3.8:

$$\text{Прт} = (90\,000 - 90\,000 * 15,5) * 3,55 - 210\,000 = 4\,422\,750$$

Годовой прирост прибыли от реализации товаров (Прт) составляет 4 422750 млн.р.

Из прибыли уплачивается налог на прибыль, сумма которого рассчитывается по формуле (3.2), и транспортный сбор, сумма которого рассчитывается по формуле (3.3). В результате в распоряжении организации остается чистая прибыль (рассчитывается по формуле (3.4)). Расчет прироста чистой прибыли сведем в таблицу 25.

Таблица 25

Расчет прироста чистой прибыли

Показатель	Значение / руб.
Прирост прибыли	4 422750
Налог на прибыль (20%)	884 550
Дополнительные сборы, связанные с транспортировкой (3%)	132 682
Прирост чистой прибыли	3 405 518

Годовой экономический эффект от функционирования Интернет – магазина определяем по формуле (3.9)

$$\mathcal{E}_{\text{эк}}^{\text{Ин.-маг.}} = \Delta\Pi_{\text{ч}} - Z_{\text{раз}} \quad (3.9)$$

где $\mathcal{E}_{\text{эк}}^{\text{Ин.-маг.}}$ – годовой экономический эффект от функционирования Интернет-магазина, млн.р.;

$\Delta\Pi_{\text{ч}}$ – прирост чистой прибыли, млн.р.;

$Z_{\text{раз}}$ – разовые затраты на открытие Интернет-магазина, млн.р.

Подставляем значения в выражение (3.9):

$$\text{Ээк (ин. – маг)} = 3\,405\,518 - 85\,000 = 3\,320\,518 \text{ млн р.}$$

Годовой экономический эффект от функционирования Интернет-магазина составляет 3 320 518 млн.р. Из сравнения прироста чистой прибыли в месяц (таблица 24) и разовых затрат на открытие Интернет – магазина (таблица 25) видно, что затраты окупаются на второй месяц реализации мероприятия.

3.3 Расчет экономической эффективности от предложенных маркетинговых мероприятий

Результат сбытовой работы во многом зависит от того, в какой степени сотрудники отдела продаж заинтересованы в результатах собственной деятельности. Для этого на предприятии необходима система стимулирования сбытового персонала.

Стимулирование персонала преследует цель не только увеличить объем сбыта, но и поощрить наиболее эффективно работающих сотрудников, дополнительно мотивировать их труд, способствовать обмену опытом между продавцами [29].

Концепция стимулирования способна обладать финансовой и нефинансовой основой. Финансовые методы стимулирования подразумевают совокупность постоянной части зарплаты с премиальной, комиссионной формой вознаграждения за конкретные результаты. Нефинансовые методы – материальное (бесплатный проезд и обеды и т.д.) и нематериальное (награждения, грамоты и т.д.) поощрения могут распространяться как массово на всех, либо на конкретного работника [18, с. 21].

В ООО «Лабиринт-Челябинск» более подходящим считается использование только финансовых методов стимулирования. На сегодняшний день заработная плата сотрудников представляет собой базовый оклад в соответствии штатному расписанию. Оклад рассчитывается исходя из тарифного разряда, подлежащего ему

разрядного коэффициента, поправочного коэффициента в пределах межразрядной сетки и ставки первого разряда. Только лишь оклад гарантирует финансовую безопасность, однако не придает стимула к наращиванию усилий. Также стоит отметить, что в условиях сезонности рынка такой метод оплаты труда продавцов практически неэффективным.

Непосредственно решением этого вопроса считается создание Положения о премировании сбытового персонала, где будут предусмотрены разнообразные надбавки и премии в зависимости от достижения определенных характеристик. В данном случае выплата основного оклада дает продавцу чувство безопасности, а система надбавок предоставляет стимулы к интенсификации торговли [30, с. 113].

Положение о премировании определяет последующие факторы:

- круг премируемых;
- показатели премирования;
- условия премирования;
- шкала премирования;
- источник премирования;
- условия депремирования.

Положение о премировании сбытового персонала состоит из двух частей: премирование специалистов по продаже и премирование начальников отделов продаж.

Размер премии зависит от степени выполнения плана по двум показателям: поступление денежных средств за отгруженный товар и продажи. Также учитывается наличие просроченной дебиторской задолженности путем корректировки размера премии на определенный коэффициент в зависимости от процента просроченной задолженности от суммы поступивших денежных средств в расчетном периоде.

Стимулирование за перевыполнение плановых показателей является умеренным, чтобы не провоцировать сбытовиков на хорошо известный из бывшей

советской практики феномен: ненапряженные планы и их «мощное» перевыполнение [18, с. 19].

Сбытовой персонал в обязательном порядке знакомят с Положением о премировании. При необходимости разъясняются механизмы измерения результатов труда, система денежного вознаграждения.

Необходимо помнить, что Положение о премировании должно постоянно пересматриваться в зависимости от стратегических целей организации и ситуации на рынке.

Также стимулировать результаты труда сбытового персонала поможет обучение продавцов технике торговли. Поэтому в дипломном проекте вопросы стимулирования и обучения рассматриваются в комплексе.

Обучение подразумевает периодическую отправку продавцов на тематические семинары и тренинги, курсы повышения квалификации. Здесь следует обратить внимание на выбор подходящих семинаров и тренингов. Знания, полученные в рамках таких мероприятий должны находить свое применение на практике, то есть внедряться в организации. В противном случае, посещение данных тренингов и семинаров будет неэффективным, как для посещающего их сотрудника, так и для организации в целом.

Очень важным моментом является частота обучения персонала. По мнению экспертов для сбытового персонала наиболее целесообразным будет посещение обучения один раз в год [17, с. 39]. Средняя стоимость семинаров и бизнес – тренингов для сбытовиков составляет 400 000 р. Так как в ООО «Лабиринт-Челябинск» сбыт осуществляют шесть сотрудников, годовые затраты на обучение составят 2,4 млн.р.

Рассчитаем экономический эффект от мероприятий по стимулированию сбытового персонала.

Согласно мнению экспертов, использование программ стимулирования сбыта приводит к росту продаж до 25 % [15, с. 28]. Напомним, что стимулирование сбыта включает три составляющих: стимулирование покупателей, стимулирование

посредников и стимулирование собственного сбытового персонала. Так как экономический эффект рассчитывается только для одной из составляющих системы стимулирования сбыта, предположим рост объема продаж в результате применения программы стимулирования собственного сбытового персонала на уровне 7%.

Таким образом, прирост прибыли от реализации товаров $\Delta\P_{PT}$ определяется по формуле (3.10):

$$\Delta\P_{PT} = (B^{08} \cdot K_B) \cdot H_{пр} \cdot R_{пр} - Z_{тек} \quad (3.10)$$

где B^{08} – выручка от реализации товаров (работ, услуг) без налогов из выручки за 2018 г.;

K_B – коэффициент запланированного роста выручки от реализации товаров (работ, услуг) в 2015 по отношению к 2018 г.;

$H_{пр}$ – норма прироста выручки от реализации товаров (работ, услуг) в результате введения мероприятий по стимулированию сбытового персонала, %;

$R_{пр}$ – рентабельность продаж (принята на уровне 2018 г.), %

$Z_{тек}$ – текущие затраты на реализацию программы стимулирования сбытового персонала, млн. р.

Подставляем значения в выражение (3.10):

$$\Delta\P_{PT} = (15,616 \text{ млн.р} \cdot 1,4) \cdot 7\% \cdot 3,55\% - 2,4 = 51,928 \text{ млн.р.}$$

Из прибыли уплачивается налог на прибыль, сумма которого рассчитывается по формуле (3.2), и транспортный сбор, сумма которого рассчитывается по формуле (3.3). В результате в распоряжении организации остается чистая прибыль (рассчитывается по формуле (3.4)). Расчет прироста чистой прибыли сведем в таблицу 26.

Таблица 26

Расчет прироста чистой прибыли

Показатель	Значение, млн. р.
------------	-------------------

Прирост прибыли	51,928
Налог на прибыль (20%)	10,386
Дополнительные сборы, связанные с транспортировкой (3%)	1,184
Прирост чистой прибыли	40,358

Часть прироста чистой прибыли направляется на выплаты премиальных вознаграждений. Примем условно этот показатель равным 50%. Таким образом, прирост чистой прибыли, который останется в распоряжении предприятия составит 20,179 млн.р.

Рассчитаем годовой экономический эффект от реализации программы стимулирования сбытового персонала, формула (3.11):

$$\mathfrak{E}_{\text{эк}}^{\text{Стим.сб.перс.}} = \Delta\Pi_{\text{ч}}^* \quad (3.11)$$

где $\mathfrak{E}_{\text{эк}}^{\text{Стим.сб.перс.}}$ – годовой экономический эффект от реализации программы стимулирования сбытового персонала, млн.р.;

$\Delta\Pi_{\text{ч}}^*$ – прирост чистой прибыли с учетом выплаченных из него премиальных вознаграждений, млн.р.;

$З$ – затраты реализацию программы стимулирования сбытового персонала, млн.р.

Подставляем значения в выражение (3.11):

$$\mathfrak{E}_{\text{эк}}^{\text{Стим.сб.перс.}} = 20,179 \text{ млн.р.}$$

Годовой экономический эффект от реализации программы стимулирования сбытового персонала составляет 20,179 млн.р.

Общий экономический эффект от всех разработанных мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности в организации приведен в таблице 27.

Таблица 27

Расчет общего экономического эффекта от всех мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности в ООО «Лабиринт-Челябинск»

Наименование мероприятия	Сумма, млн.р.
Совершенствование организационной структуры управления	18 649 000
Разработка Интернет-магазина	3 320 518
Стимулирование сбытового персонала	20 179 000
ИТОГО:	42 148 518

Общий годовой экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности в ООО «Лабиринт-Челябинск» 42,148 млн.р., что является очень хорошим результатом. Затраты на разработку и внедрение предложенных мероприятий окупаются в первое полугодие их реализации, следовательно организация начинает получать почти мгновенную «отдачу» от вложенных средств.

Помимо финансового результата, разработанные мероприятия значительно улучшают маркетинговую деятельность в организации, а именно:

- функции маркетинга сосредоточены в одних руках;
- маркетинговая деятельность в организации ведется специалистом;
- ответственность за маркетинговую деятельность;
- более полный и качественный анализ информации для целей маркетинговой деятельности;
- улучшается имидж организации;
- повышается узнаваемость имени организации на рынке, привлекательность ее для клиентов;
- повышается уровень лояльности сотрудников к организации;
- оптимизируется рабочее время;
- более внимательно прорабатываются стратегические и оперативные решения.

Нами были предложены три проекта для совершенствования маркетинговой деятельности предприятия ООО «Лабиринт-Челябинск».

- совершенствование организационной структуры управления;

Совершенствование организационной структуры управления значительно улучшает маркетинговую деятельность в организации.

Во – первых, все маркетинговые функции сосредотачиваются в одних руках и выполняются квалифицированным специалистом.

Во – вторых, вся информация стекается к специалисту, что обеспечивает ее более полный и качественный анализ.

В-третьих, освобожденные от выполнения функций маркетинга руководство организации и линейные руководители могут более внимательно сконцентрироваться на своих непосредственных должностных обязанностях. Результатом этого является более организованная работа в подотчетных линейным руководителям отделах, а для руководства организации – проработанные стратегические и оперативные решения. Наконец, специалист по маркетингу несет ответственность за маркетинговую деятельность. Все это значительно повышает качество работы организации.

- создание сайта «Интернет – магазина», как средство совершенствования маркетинговой политики в ООО «Лабиринт-Челябинск»;

Разработка и открытие Интернет – магазина положительно влияет на маркетинговую деятельность в организации. Использование клиентами Интернет-магазина в качестве источника получения информации о наличии и стоимости товара значительно снижает временные затраты сбытового персонала на телефонные разговоры. Как отмечают опрошенные сотрудники отдела продажи автозапчастей, количество звонков клиентов с просьбами о предоставлении необходимой им информации снизилось бы в среднем на 15%.

В свою очередь, это позволяет уделить большее внимание оформляемым заказам, а также в целом оперативной работе отдела продаж: повысить

оперативность и качество подготовки отгрузочных и отчетных документов. Это повышает количество положительных отзывов от клиентов об организации.

– финансовые аспекты стимулирования персонала в ООО»Лабиринт-Челябинск».

Предложенные мероприятия по стимулированию сбытового персонала улучшают маркетинговую деятельность в организации. Премирование и обучение позволяют раскрыть более полно потенциал продавцов, повысить уровень их лояльности к организации. Тем самым, повышается уровень удовлетворенности клиентов (его можно оценивать, проводя периодические опросы клиентов компании), что улучшает имидж компании на рынке.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Современная ситуация характеризуется стремительными глобальными изменениями, которые происходят во всех областях жизни: в экономической, политической, социально-культурной. Рынок переживает век жесткой конкуренции, которая вплотную фокусируется на потребителе, стараясь удовлетворить его все возрастающие потребности. От соответствия выпускаемых и реализуемых товаров потребительскому спросу в большой степени зависит эффективность деятельности организаций и их устойчивое положение на рынке. Достичь этого соответствия можно только с помощью использования маркетинга как функции управления и как исходного этапа внутрифирменного и внешнеэкономического планирования.

В современных условиях актуальность темы дипломного проекта приобретает первостепенное значение, так как именно предприятия с эффективным маркетингом могут максимизировать свои рыночные усилия и предложить рынку товары по максимально возможным ценам, позволяющим сполна окупить все затраты, а также существенно повысить эффективность своей торгово-коммерческой деятельности.

Целью дипломного проекта является разработка мероприятий по совершенствованию маркетинговой деятельности в ООО «Лабиринт-Челябинск».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- изучены теоретические основы маркетинга и его роль и место в хозяйственной деятельности организации;
- проведен анализ организационной структуры управления организации, технико-экономических показателей работы за 2016 – 2018 гг., маркетинговой деятельности;
- разработаны мероприятия по совершенствованию маркетинговой деятельности (включая конструкторско-технологический подраздел);

Понятие «маркетинг» не имеет однозначного определения. С моей точки зрения, в разрезе организации маркетинг представляет собой

предпринимательскую деятельность, направленную на прогнозирование, удовлетворение и расширение спроса на товары и услуги с целью максимизации прибыли предприятия.

Были изучены различные классификации видов маркетинга в зависимости от структуры концепции маркетинга, территории охвата, состояния спроса, вида продукции, типа объекта, типа потребителя; исследована роль маркетинговой деятельности в торговых организациях. Спрос населения на товары становится все более квалифицированным. Успех имеют организации, максимально ориентированные на потребителя.

Как показал анализа хозяйственной деятельности организации за 2016 -2018 гг., ООО «Лабиринт-Челябинск» занимает стабильное положение на рынке.

Основные технико-экономические показатели имеют положительную тенденцию роста. Организация с каждым годом наращивает объемы своей деятельности. Выручка от реализации товаров (работ услуг) в 2016 г. выросла на 64,50% по отношению к 2017 г., в 2018 г. – на 96,85% по отношению к 2016 г. Объем выручки от реализации товаров (работ услуг) без налогов из выручки в 2018 г. составил 15 616 млн.р. Показатель чистой прибыли, составлявший в 2016 г. 12 млн.р., к 2017 г. увеличился до 430 млн.р. В основном это связано со снятием ограничений на импорт автошин в конце 2016 г.

Показатели рентабельности товара и рентабельности продаж находятся на низком уровне. Организация ограничена в ценообразовании действующим законодательством и ценами конкурентов. Однако намечена тенденция к росту данных показателей (например, рентабельность продаж – 3,55% в 2018 г. против 1,36% в 2013 г.).

Финансовое состояние ООО «Лабиринт-Челябинск» удовлетворительное. Текущие активы превышают текущие обязательства (коэффициент текущей ликвидности на конец 2018 г. составляет 1,086), достаточная часть собственных средств организации вложена в наиболее мобильные активы (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами на конец 2018 г. составляет

0,1). Однако коэффициенты абсолютной ликвидности и финансовой независимости за анализируемый период не достигают нормативных показателей. ООО «Лабиринт-Челябинск» в значительной степени зависит от заемных (кредитных) средств из внешних источников. Тем не менее, намечена тенденция улучшения финансового положения организации.

Анализ маркетинговой деятельности компании показал, что организации принадлежит 12% рынка импортируемых автошин. У нее имеются определенные конкурентные преимущества, которые обеспечивают ее функционирование и развитие. Рынок, на котором работает организация, напрямую связан с автомобильным рынком, и подвержен сезонным колебаниям. В организации используются средства стимулирования потребителей (скидки, дополнительные услуги) и средства стимулирования посредников (скидки в зависимости от условий оплаты и объемов покупки). Организация ведет активную рекламную деятельность, расходы на которую с каждым годом растут.

Однако, маркетинговая деятельность в ООО «Лабиринт-Челябинск» имеет существенные недостатки. Основным из них является отсутствие в штате организации специалиста по маркетингу. Отдельные функции маркетинга распределены между различными сотрудниками компании, которые не имеют должного уровня компетенции в этой области.

Также в организации отсутствует система стимулирования сбытового персонала. Как известно, успех сбытовой деятельности во многом зависит от того, насколько сотрудники отдела продаж заинтересованы в результатах своей работы. Отсутствие системы стимулирования приводит к недополучению организацией прибыли.

Сайт ООО «Лабиринт-Челябинск», как торговой организации, не достаточно информативен. Отсутствует информация о ценах на товар и его наличии. Это ведет к оттоку части клиентов.

Для устранения имеющихся недостатков были предложены следующие мероприятия:

- совершенствование организационной структуры управления в штат специалиста по маркетингу;
- создание сайта «Интернет-магазина» как средство совершенствования маркетинговой политики в ООО «Лабиринт-Челябинск»;
- финансовые аспекты стимулирования персонала в ООО «Лабиринт-Челябинск» и расчет экономической эффективности от предложенных маркетинговых мероприятий.

Специалист по маркетингу сконцентрирует в своих руках и расширит функции маркетинга в организации. К его основным обязанностям относятся проведение маркетинговых исследований, прогнозирование состояния рынка, приведение в жизнь рыночной стратегии организации, совершенствование имиджа компании, ведение рекламной деятельности. Специалист по маркетингу обеспечивает компании 15% экономию средств, расходуемых на рекламу, и 5% увеличение объема продаж. Годовой экономический эффект от деятельности маркетолога составит 18,649 млн.р.

Разработка Интернет-магазина осуществляется на платформе Shop.by, что обеспечивает экономию денежных средств и временных ресурсов. Выбирается шаблонный дизайн, добавляются дополнительные разделы. Управление магазином осуществляется через программу WinShop Site Administrator.

Временные затраты на открытие Интернет-магазина составляют 15 дней. Годовой экономический эффект от деятельности Интернет-магазина составляет 3,320 млн.р.

Программа стимулирования сбытового персонала включает в себя разработку Положения о премировании сбытового персонала в зависимости от уровня выполнения плановых показателей, а также направление сбытового персонала на обучение (тренинги, курсы повышения квалификации). Годовой экономический эффект от данного мероприятия составляет 20,179 млн.р.

Затраты на совершенствование маркетинговой деятельности окупаются в первое полугодие реализации разработанных мероприятий.

Общий годовой экономический эффект от разработанных мероприятий составляет 42,148 млн.р. Затраты на мероприятия окупаются в первое полугодие их реализации.

Помимо финансового результата, разработанные мероприятия значительно улучшают маркетинговую деятельность в организации, а именно:

- функции маркетинга сосредоточены в одних руках;
- маркетинговая деятельность в организации ведется специалистом;
- ответственность за маркетинговую деятельность;
- более полный и качественный анализ информации для целей маркетинговой деятельности;
- улучшается имидж организации;
- повышается узнаваемость имени организации на рынке, привлекательность ее для клиентов;
- повышается уровня лояльности сотрудников к организации;
- оптимизируется рабочее время;
- более внимательно прорабатываются стратегические и оперативные решения.

Таким образом, поставленные в квалификационной работе задачи решены. Цель работы достигнута.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акантинов, А.Д. Чтобы сделать маркетинг эффективным... // Экономическая газета. – 2018. – № 91 (909).
2. Безвесельная, Н.О. Разработка интернет-магазинов: сб. тестов / О.Н. Кауф, Р.Б. Романчук. – 6-е изд. – М.: Изд-во Рефма, 2018. – 458 с.
3. Белоусова, С.Н. Маркетинг: учебное пособие по специальностям экономики и управления / С.Н. Белоусова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2010. – 381 с.
4. Бизнес-тренинг «Эффективное взаимодействие с клиентом». [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://vektor.by/corporation/Effective%20Sales.html>.
5. Борушко, Н.В. Маркетинговые коммуникации: курс лекций / Н.В. Борушко. - Минск: Издательство «БГТУ», 2016. – 306 с.
6. Горбунова, О.Н. Проблемы совершенствования финансового законодательства в условиях развивающегося мирового финансового кризиса / Право и государство: теория и практика. 2016. № 3. С. 71.
7. Грищенко, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие. – М.: Издательство ТРТУ, 2018. – 112 с.
8. Жабина, С.Г. Основы экономики, менеджмента и маркетинга в общественном питании / С.Г. Жабина. – М.: Академия, 2018. – 336 с.
9. Закон РФ «О защите прав потребителей» от 07.02.1992 N 2300-1 (действующая редакция от 05.05.2018)
10. Иванов, Л.А. Книга директора по маркетингу. – СПб.: Питер, 2011. – 208 с.
11. Ивашкова, Н.И. Управление маркетингом / Томов В.А. – М.: Издательство «Дрофа», 2010. – 285 с.

12. Консалтинговая группа «Здесь и Сейчас» [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа : <http://www.zis.by/>.
13. Кузьмина, В. Идеальный маркетолог глазами руководителей. [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://yabs.ru/idealnyj-marketolog-glazami-rukovoditelej/>.
14. Куприн, В.М. Основы Менеджмента: учебное пособие / А.М. Трошкин. – М.: Изд-во Колос, 2013. – 103 с.
15. Маркетинг в отраслях и сферах деятельности: учебное пособие / Под ред. доктора экон. наук, проф. Н.А. Нагапетьянца. – М.: Вузовский учебник, 2016. – 272 с.
16. Маркетинг. Общий курс: учебное пособие для студентов вузов / Под ред. Н.Я. Колужновой, А.Я. Якобсона. – М.: Издательство Омега-Л, 2013. – 476 с.
17. Наумов, В.Н. Маркетинг сбыта. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 175 с.
18. Овечкина, О. М. Основы маркетинга: учебное пособие – М.: Издательство деловой и учебной литературы, 2018. – 288 с.
19. Петрик, Е.А. Интернет-маркетинг. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2018. – 299 с.
20. Программа стимулирования продаж [Электронный комплекс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://md-hr.ru/articles/html/article10273.html>.
21. Продажа товаров через Интернет-магазин. [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: http://mintorg.gov.by/index.php?option=com_content&task=view&id=527&itemid=349.
22. Российские поисковые системы и каталоги [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://p2pby.narod.ru/>.
23. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ООО «Новое знание», 2018. – 688 с.

24. Савчук, Г.А. Управление маркетингом на предприятии: учебное пособие / Мокерова Ю.В. – М.: Издательство «Экзамен», 2018. – 328 с.
25. Синяева, И.М. Маркетинговые коммуникации: учебник: для высших учебных заведений по специальности «Маркетинг» / И.М. Синяева, С.В. Земляк, В.В. Синяев. – М.: Издательство «Дашков и К°», 2011. – 323 с.
26. Титов, Н.Е. Маркетинг: учебное пособие для вузов / Ю.П. Кожаев. – М.: Владос, 2013. – 352 с.
27. Торговый портал Shop.by [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://www.shop.by/>.
28. Управление сбытом [Электронный ресурс]. – Электронные данные. – Режим доступа: <http://upravleniesbitom.ru/>.
29. Феоктистова, Е.М. Маркетинг: теория и практика. – М.: «Высшая школа», 2011. – 256 с.
30. Цахаев, Р.К. Основы маркетинга: учебник / Т.В. Гот, С. А.Алиев. – М.: Издательство «Экзамен», 2013. – 448 с.