



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
Профессионально-педагогический институт  
Кафедра экономики, управления и права

**Управление маркетингом в сфере услуг**

Выпускная квалификационная работа  
по направлению 38.03.02 – Менеджмент,  
направленность программы бакалавриата: управление человеческими ресурсами

Проверка на объем заимствований:  
\_\_\_\_\_ % авторского текста

Работа \_\_\_\_\_ к защите  
рекомендована/не рекомендована

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
зав. кафедрой ЭУиП

\_\_\_\_\_ П.Г.Рябчук

Выполнил:  
Студент группы ЗФ-409-114-3-1 ЧЛ  
Мастранская Оксана Евгеньевна

Научный руководитель:  
к.п.н, доцент кафедры  
ЭУиП ППИ ЮУрГГПУ  
Корнеев Дмитрий Николаевич

**Челябинск**  
**2018 год**

## Оглавление

	<b>Введение</b>	
<b>Глава 1.</b>	<b>Теоретические аспекты совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии</b>	<b>10</b>
1.1.	Сущность маркетинговой деятельности и организация службы маркетинга	10
1.2.	Совершенствование контроля при планировании продаж	18
1.3.	Совершенствование контроля выполнения планов сбыта и оценка эффективности системы маркетинга	24
	Выводы по первой главе	41
<b>Глава 2.</b>	<b>Совершенствование маркетинговой стратегии на ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай</b>	<b>44</b>
2.1.	Анализ внешней и внутренней среды ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай	44
2.2.	Разработка проекта по расширению маркетинговых возможностей страховой компании	48
2.3.	Оценка экономической эффективности предлагаемого маркетингового проекта	58
	Выводы по второй главе	67
	<b>Заключение</b>	<b>69</b>
	<b>Глоссарий</b>	<b>74</b>
	<b>Список используемой литературы</b>	<b>83</b>

## Введение

**Актуальность исследования.** Маркетинг как система управления рынками вызван к жизни объективными условиями развития производства и рынка. Для одних фирм маркетинг – способ обеспечения хотя бы средней прибыли, для других – средство извлечения монопольных прибылей. Значительные достижения современных фирм в области производственно-сбытовой деятельности, разнообразие и качество выпускаемых товаров, проникновение их на рынки сбыта, создание оптимальных по масштабам операций производств – все это результат использования маркетинга. Ориентация на рынок определяет основные направления хозяйственной деятельности предприятия и оценивает ее результаты величиной конечного дохода. Вместе с тем рынок не следует рассматривать как нечто неуправляемое, стихийное. Опыт развитых стран показывает, что он может служить важным средством удовлетворения общественных и личных потребностей путем приобретения товаров и услуг в обмен на деньги.

В хозяйственной деятельности промышленной организации основными вопросами являются снабжение, производство и сбыт (реализация) готовой продукции; последняя подразумевает законченные производством на данном предприятии изделия, работы и услуги, которые могут быть предложены рынку как товары. Работа предприятий в новых экономических условиях предполагает реструктурирование всех функциональных сфер деятельности хозяйствующих субъектов, но главным образом это касается сферы сбыта готовой продукции. При наличии жесткой конкуренции главная задача системы управления сбытом – обеспечить завоевание и сохранение организацией предпочтительной доли рынка и добиться превосходства над конкурентами. Для выживания в рыночных условиях отечественные товаропроизводители должны производить то, что продается, а не продавать то, что они производят.

Сбыт – завершающая стадия хозяйственной деятельности товаропроизводителя, в рыночных условиях планирование сбыта предшествует производственной стадии и состоит в изучении конъюнктуры рынка и

возможностей предприятия производить пользующуюся спросом (перспективную) продукцию, а также в составлении планов продаж, на основе которых должны формироваться планы снабжения и производства. Грамотно построенная система организации и контроля сбыта способна обеспечить конкурентоспособность компании. Изучение и формирование спроса в системе маркетинга служит средством получения стабильно высокой прибыли (это понятие рассматривается как уровень выше средней нормы в данной отрасли или группе конкурирующих производителей).

Серьезные изменения производственного и сбытового аппарата корпораций, структуры и характера внутри- и межотраслевых связей в сферах производства, сбыта и потребления привели к созданию новой системы регулирования производственно-сбытовых процессов. Эти процессы позволяют периодически «снимать» накапливающиеся в экономике противоречия, а сама система отличается многообразием механизмов, форм, методов и средств, а также наличием множества перекрещивающихся связей между ними. В острой борьбе с конкурентами ключевым вопросом функционирования системы управления фирмой становится максимально возможное приспособление ее деятельности, стратегии и тактики к непрерывно меняющейся ситуации на рынке и в сфере потребления. Одновременно идет поиск путей совершенствования управления фирмой. Возникшая потребность в обеспечении равновесия между организацией ее производственно-сбытовой деятельности и другими автономно действующими механизмами экономической системы привела к тому, что в системе маркетинга стали особо выделяться методы воздействия на так называемые контролируемые, т.е. поддающиеся влиянию фирмы факторы, а также и на «неконтролируемые», т.е. не зависящие от ее усилий факторы.

Любая фирма не может теперь обойтись без тщательного, на научной основе организованного программирования всех элементов своей деятельности. Маркетинг как система управления производственно-сбытовой деятельностью предприятия основана на принципе организации производства таких товаров, которые можно прибыльно продать на рынке. Концепция маркетинга

предусматривает, что предприятие (корпорация, фирма, ассоциация) осуществляет программы производства, научно-технических исследований и дизайна, капиталовложений, используя финансовые средства и рабочую силу, сбыт, сервисное и техническое обслуживание покупателей (потребителей). И здесь необходимы точное и выверенное знание потребностей рынка и покупательского спроса, оценка и учет их изменений в ближайшей и более отдаленной перспективе. При этом к числу важнейших целей современного маркетинга относится выявление неудовлетворенного спроса, чтобы ориентировать производство на удовлетворение именно этих запросов, обеспечить разработку, выпуск и сбыт изделий, на которые покупатель действительно проявит спрос. Таким образом, можно сделать следующий вывод: маркетинговая деятельность может рассматриваться и как своеобразная концепция, и как образ действия производителя на рынке.

Как концепция маркетинг представляет собой совокупность научно обоснованных представлений об управлении предприятием в условиях конкурирующей экономики. В соответствии с этим в основе организации производственно-сбытовой деятельности должны лежать точное знание, предвидение и учет требований рынка. Как образ действия производителя маркетинг является системой мер по повышению конкурентоспособности предприятия путем максимального приспособления всей деятельности и вырабатываемой или намечаемой к производству продукции к требованиям рынка и потребителя. Он имеет главную сферу применения – материальное производство, вообще любую деятельность, связанную с производством товаров. Имеются в виду как товары народного потребления, так и изделия производственно-технического назначения, предоставляемые бытовые, банковско-финансовые, театральные-культурные и другие услуги. Понятие «совершенствование» в широком смысле — это закономерное, качественное изменение какого-либо объекта, направленное на улучшение его состояния и на придание ему новых свойств, необходимых для более полного соответствия целям его функционирования и окружающим условиям. Совершенствование системы

сбыта — это непрерывный процесс обоснования и реализации наиболее рациональных форм, методов, способов и путей ее создания (реструктурирования) и развития; рационализация ее отдельных сторон, контроль и выявление «узких мест» на основе непрерывной оценки соответствия системы контроля внутренним и внешним условиям функционирования организации. В каждой отдельно взятой организации можно по-своему рационализировать систему сбыта исходя из внутренних и внешних условий и степени ее развития (эффективности). Но существуют общие закономерности и методы повышения эффективности функционирования системы сбыта, подходящие для большинства средних и крупных коммерческих организаций. В небольших организациях, как правило, недостаточно ресурсов для построения эффективной системы внутреннего контроля. Однако, отдельные, из нижеперечисленных рекомендаций полезны и для страховых компаний. Актуальность исследования послужили выбору темы выпускной квалификационной работы на тему «Управление маркетингом в сфере услуг».

**Степень изученности проблемы исследования.** Проблематика собственно маркетинга и маркетинга стратегического в настоящее время является предметом пристального внимания многих исследователей. Это следствие значительного и все увеличивающегося влияния маркетинговых подходов на результаты производственной и коммерческой деятельности в самых различных областях экономики. Маркетинг становится одним из решающих факторов успеха на рынке, что в значительной мере и обуславливает повышенное внимание к нему со стороны коммерческих и научных кругов.

С вступлением России на путь рыночных преобразований маркетинг в нашей стране стал, и небезосновательно, рассматриваться как мощный инструмент повышения эффективности экономической деятельности.

С развитием собственно маркетинга и более глубоким пониманием его природы, сравнительно недавно отпочковался от него и получил признание маркетинг стратегический, как основа построения и планирования производственной и реализационной деятельности предприятий.

Следует отметить, что большинство исследований в этой области посвящено главным образом общетеоретическим вопросам маркетинговой деятельности; значительно меньше внимания уделяется отраслевым и функциональным проблемам. Работ, в которых объектом исследования являются сбытовые предприятия, очень немного (исследования Ибрагимовой Р. С., Ирикова В.А. и некоторых других), а работы, посвященные маркетингу сбытовой деятельности на рынке металлопродукции, просто отсутствуют. Между тем, металлопрокат является весьма специфическим продуктом, сбытовые проблемы которого обладают существенной маркетинговой спецификой, малоисследованной как в отечественной, так и в зарубежной литературе.

**Цель исследования** – разработать мероприятия по повышению эффективности маркетинговой деятельности на базе исследования.

Для достижения поставленной цели в работе необходимо решить следующие **задачи исследования:**

1. Рассмотреть теоретические аспекты совершенствования маркетинговой стратегии предприятия.
2. Провести анализ внутренней и внешней среды страховой компании.
3. Охарактеризовать маркетинговую деятельность и разработать ориентиры по повышению эффективности маркетинговой деятельности на базе исследования.
4. Оценить эффективность мероприятий по повышению эффективности маркетинговой деятельности на базе исследования.

**Объект исследования** – маркетинговая деятельность страховой компании.

**Предмет исследования** - разработка мероприятий по повышению эффективности маркетинговой деятельности на базе исследования.

**Теоретико – методологической базой исследования** послужили труды российских и иностранных специалистов в области управления и маркетинга. При написании работы автор опирался на работы отечественных авторов: Андреева А.А., Аренкова И.А., Агаджаняна, О.С., Беленова О.Н., Белоглазова С. П., Беляевского И.К., Валовой М.Д., Виханского О.С., Гнатышина Е.А., Гнатышина

Е.В, Гольцова А.В., Ефремова В.С., Заруцкой В.В., Ибрагимовой Р.С., Ирикова В.А., Казанцева А.К., Кардановой Л.И., Кныша М.И., Корнеев Д.Н., Корнеева Н.Ю., Круглова М.И., Логиновского О.В., Марковой В.Д., Никифоровой С. В., Попова С.А., Трайнева В.А., Фатхутдинова Р.А. и др.; использованы также работы иностранных авторов: Ансоффа И, Говиндараджана В., Диксона, Котлера Ф., Ж-Ж Ламбена, Павита, Портера Р., Шанка Дж., Шендела Б., Хаттона и др.

**Практическая значимость:** совершенствование маркетинговой стратегии позволит использовать в развитии не только предприятия ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай (региональной дирекции), но и других предприятий, занимающихся аналогичным видом деятельности.

**Методами исследования** в выпускной квалификационной работе будут являться исследование различной литературы по представленной теме, а также её анализ и анализ деятельности предприятий. При выборе оптимального варианта планирования маркетинговой деятельности на ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай будет использован метод имитационного математического моделирования.

**База исследования** – ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай. Юридический адрес: ул. микрорайон Западный, дом 11, город Урай, Ханты-Мансийский АО — Югра, индекс 628285.

**Структура** выпускной квалификационной работы: введение, теоретическая глава, в которой представлены аспекты совершенствования маркетинговой стратегии, практическая глава, показывающая реальный пример совершенствования маркетинговой деятельности, заключение, список использованной литературы, приложения.



# **Глава 1. Теоретические аспекты совершенствования маркетинговой деятельности на предприятии**

## **1.1. Сущность маркетинговой деятельности и организация службы маркетинга**

Маркетинг — это рыночная философия, стратегия, тактика мышления и действия всех субъектов рыночных отношений, причем не только производителей, посредников в коммерческой деятельности, но и потребителей, а также поставщиков, практических экономистов, ученых, целых организаций, вплоть до правительственных органов.

Маркетинг можно определить как научно-прикладную дисциплину, как вид профессиональной деятельности, как систему управления, как образ мышления, стиль поведения, комплекс конкретных функций и т.д. Простой анализ и учет особенностей и требований рыночной ситуации будут первой ступенью маркетинга, но, в конечном счете, он не может не выходить на проблемы прогнозирования и активного формирования спроса.

Маркетинг динамичен, изменчив в зависимости от сферы своего применения, времени действия, параметров окружающей рыночной среды и, конечно же, от интересов целевых потребительских групп. Маркетинг не может быть набором рецептов, мозаикой навыков активности, он продуктивен лишь при условии комплексности и системности его использования.

Производственная деятельность предприятия, связанная непосредственно с изготовлением продукции и оказанием услуг, должна строиться так, чтобы обеспечивать рациональное использование наличных производственных ресурсов, постоянное снижение издержек производства и выпуск продукции, удовлетворяющей требованиям рынка. Это достигается соответствующей организацией производства, выбором технологии и оборудования, оптимальным использованием производственных площадей.

Финансово-экономическая деятельность — это экономическое обоснование выгоды развития производства тех или иных товаров или оказания услуг на

кратко-, средне- и долгосрочные периоды времени, расчеты экономической эффективности внедряемых видов продукции и техники, а также рациональное распределение сырья, материалов и оборудования между производственными подразделениями, чтобы обеспечивать высокую рентабельность, непрерывность работы и выпуск высококачественной продукции.

Маркетинговая деятельность обеспечивает гибкое приспособление производственной, финансовой, торговой, сбытовой, кадровой деятельности предприятия к изменяющейся экономической ситуации (доходы, цены, конъюнктура) к требованиям потребителей на рынке.

В условиях перехода к рыночной экономике служба маркетинга – это важнейшее звено в управлении предприятием, которое совместно с другими службами создает единый интегрированный процесс, направленный на удовлетворение запросов рынка и получение на этой основе прибыли.

Служба маркетинга на каждый продукт, который, по ее мнению, следует поставлять на рынок, готовит спецификацию требований покупателя и направляет ее руководству для предварительного одобрения. Затем спецификация передается в производственный отдел, где определяются возможности по выпуску данной продукции, исходя из существующих мощностей, наличия оборудования квалификации и опыта работающих, а также с учетом потребностей в сырье и материалах. Заключение производственной службы направляется в плановый, финансовый и маркетинговый отделы предприятия, где проводится расчет издержек производства, цены, расходов на проведение рекламы и стимулирования продаж, на транспорт и т.д. Конечным итогом работы являются составление плана выпуска продукции (объем, ассортимент и сроки поставки) и обеспечение производства материальными и другими ресурсами. Кроме того, в случае необходимости создается план исследований и разработок для создания новых или модификации существующих изделий.

Важным моментом в составлении плана являются ориентация производства на самоокупаемость (покрытие всех затрат из выручки, полученной от реализации) и самофинансирование его развития (предприятие осуществляет

простое и расширенное воспроизводство за счет собственных средств, образуемых из прибыли и займов-кредитов). В противном случае развитие предприятия невозможно, и деятельность становится бессмысленной.

Необходимые условия достижения самоокупаемости и самофинансирования предприятия в условиях рынка – это не только эффективное и непрерывное обеспечение производства материалами, трудовыми и финансовыми ресурсами в нужном количестве, соответствующего качества и по приемлемым ценам, но и ориентация производства на выпуск продукции, нужной рынку. По своему содержанию эти задачи являются довольно сложными, что объясняется рядом причин, и прежде всего конкурентной борьбой. В выигрыше остается тот, кто умеет не только устанавливать эффективные связи по обеспечению производства материальными и другими ресурсами, но и рационально их использовать и создать благоприятные условия для сбыта своей продукции. Решением указанных вопросов на предприятии и занимается маркетинговая служба. В ее состав, как правило, входят отделы по материально-техническому снабжению, сбыту, изучению рынка, рекламы и т.д.

Службу маркетинга возглавляет заместитель директора предприятия по маркетингу (коммерческой работе), или маркетинг-директор. Он несет ответственность за организацию исследований, направленных на достижение намеченных целей, контроль за выполнением маркетинговых мероприятий. Обязанности всей совокупности сотрудников должны полностью охватить функции отдела. В состав маркетинговой службы должны входить специалисты по изучению рынков, формированию товарного ассортимента, ценовики, специалисты по сбыту, рекламе и др. Для выполнения исследовательской работы могут также привлекаться эксперты из научно-исследовательских центров, которые специализируются по этим вопросам. Необходимо, чтобы должностные инструкции предусматривали самостоятельность и ответственность работников.

Маркетинг как ключевой объект рынка включает следующие деловые операции:

- разработку и изготовление конкретного товара (продукта), необходимого

потребителю, с соответствующей упаковкой;

- доставку его с использованием определенных каналов сбыта (оптовая торговля, розничная торговля и т.д.), обеспечивающих высокий уровень обслуживания, необходимый покупателю;

- установление цен, приемлемых для покупателей и обеспечивающих достаточную прибыль поставщику;

- продвижение товара (продукта), включая рекламу, т.е. использование мер, содействующих торговле, создающих благоприятное мнение о товаре, фирме;

- продажу товара непосредственно потребителю.

Указанные выше операции объединяются в так называемый комплекс маркетинга, который состоит из четырех производственных компонентов: создание товара, место его продажи, цена и продвижение на рынок.

Организационное построение службы маркетинга, которое определяется спецификой выпускаемой продукции, количеством рынков и масштабами сбытовой деятельности предприятия, основывается на функциональном, дивизиональном или матричном подходах. Функциональный ориентируется на постоянную структуру деятельности службы маркетинга по выполнению ее основных функций в координации с другими подразделениями, дивизиональный выделяет отдельные направления деятельности, матричный предполагает образование гибких организационных структур, формирующихся на определенные периоды времени для разработки конкретных проектов, программ, заданий.

Традиционная функциональная структура ориентируется на отдельные функции маркетинговой деятельности. Отношение в таких отделах базируется на прямых вертикальных связях типа «руководство – подчинение». Такая структура наиболее распространенная и простая. В подчинении вице-президента по маркетингу находится аппарат, осуществляющий следующие функции: изучение рынка, планирование производства новых товаров, рекламирование и продажи новых товаров, обслуживание и др.

Когда производственная программа состоит из большого количества

различных изделий, а также осуществляется самостоятельно отдельными подразделениями предприятия, используется дивизиональная структура. По существу, создается комплекс товарных или рыночных направлений. Преимущество – охват всех товаров, комплексное реагирование на изменения рынка, возможность координации и др. Недостатки – высокие затраты, разрастание штатов, сложность управления.

Матричную структуру специалисты считают наиболее гибкой, способной к внутренней перестройке в условиях новых задач, что обусловлено рядом особенностей ее построения и функционирования, поскольку она состоит из двух структур: функциональной и проектной, когда наряду с постоянными функциональными отделами имеются временные проектные группы, создаваемые для решения конкретных задач (к работе могут привлекаться специалисты из соответствующих функциональных отделов). Взаимодействие управляющих отделами порождает новые сети горизонтальной и диагональной коммуникации, накладываемые на традиционные связи «руководство – подчинение». Отсюда и возникло ее название «матричная».

Данная служба направляет научно-исследовательские, опытно-конструкторские и другие отделы на своевременное начало разработок и подготовку производства новой продукции с тем, чтобы она попала на рынок, не успев утратить своей новизны. Именно момент появления ее на рынке в значительной мере определяет экономический успех предприятия, дает ему возможность получать монопольную прибыль. Ориентируя производство на выпуск продукции, нужной рынку, маркетинговая служба помогает избежать возникновения пробелов в удовлетворении спроса и предотвращает потери, связанные с производством продукции, не находящей сбыта (табл. 1).

Таблица 1

Установление цен на товары, каналы их распределения и стимулирование сбыта в зависимости от назначения товара

Группы товаров	Цены	Каналы распределения	Стимулирование сбыта
1	2	3	4

Потребительские товары			
Товары повседневного спроса: основные	Поддержание стабильных цен со средней рентабельностью	Создание собственной сети реализации товара, максимально приближенной к покупателям	Адресная реклама
периодической покупки	Реализация товаров со скидкой	Использование существующей сети сбыта других товаров	Лотереи, конкурсы
Товары предварительного выбора	Дифференциация цен в рамках предлагаемого товарного ассортимента	Создание специализированных магазинов и салонов	Расширение ассортимента, реализация по каталогам, скидки для постоянных клиентов
Товары особого спроса	Установление цен в зависимости от спроса и поведения конкурентов	Создание магазинов и секций с консультационно-гарантийным обслуживанием	Реклама, расширение системы личных продаж
Товары промышленного назначения			
Сырье	Дифференциация скидок и пени по срокам оплаты	Торговые представительства	Товарные кредиты посредникам
Полуфабрикаты и детали	Учет цен конкурентов	Посредническая сеть	Стимулирование посредников
Основное оборудование	Учет платежеспособного спроса	Техника индивидуальной продажи с организацией послепродажного обслуживания и ремонта	Пропаганда обновления производства
Вспомогательное оборудование	Цена со средней рентабельностью	Сеть собственных магазинов	Реклама, стимулирование объема продаж

Изучая рынок путем выявления объективных факторов, определяющих его развитие, маркетинговая служба создает важнейшие предпосылки для кратко-, средне- и долгосрочного планирования. Ее активное воздействие на производство начинается уже с влияния на выбор тем исследований при подготовке выпуска новой продукции, связанных с НИОКР и совершенствованием технологических процессов. Это воздействие продолжается на стадии освоения новой продукции и выражается в том, что работники службы принимают участие в определении этапов и сроков начала ее производства.

Первой и постоянной задачей маркетинговой службы является отслеживание предпринимательского климата в динамике его развития, т.е.

благоприятствуют ли тенденции и характер развития окружающей среды ведению бизнеса или представляют угрозу для деятельности предприятия. Анализ предпринимательского климата ведется с учетом основных взаимосвязанных факторов:

- социальных – структура населения, морально-эстетические ценности общества, отношения членов общества между собой, конкуренция и т.д.;
- экономических – ВВП, располагаемый продукт, дискреционный доход;
- научно-технических – уровень научно-технического прогресса и чувствительность к нему рынка;
- нормативно-правовых – законодательство, нормативные акты.

Если предпринимательский климат позволяет предприятию успешно действовать в выбранной области бизнеса, то деятельность маркетинговой службы должна быть сосредоточена на товарном рынке, на котором будет или уже работает предприятие. Определяя основные направления политики по выходу предприятия на рынок со своей продукцией, необходимо иметь в виду следующие варианты:

- приращение доли на рынке;
- сохранение доли, установленной ранее;
- уменьшение доли.

Таким образом, выбор того или иного направления зависит от решения многих вопросов, и, прежде всего, от внутренних возможностей предприятия по выпуску конкурентоспособной продукции. Но, чтобы перейти к выяснению своих возможностей, хозяйствующий субъект должен знать, как будет складываться спрос на нее, какова будет его эластичность в связи с изменением цены и как повлияет эластичность на выручку предприятия, а также каким будет предложение.

## **1.2. Совершенствование контроля при планировании продаж**

В рыночных условиях хозяйствования необходимой предпосылкой выживания коммерческой организации является завоевание и сохранение ею предпочтительной доли рынка, на что и направлена оптимизация планирования продаж.

В настоящей статье не анализируется применение известных экономико-математических методов и моделей прогнозирования и планирования продаж. Каждая из этих моделей обладает определенными достоинствами и недостатками, происходит постоянное их совершенствование и обновление, в том числе на базе использования ЭВМ. Как правило, они ориентированы на круг предприятий, обладающих соответствующей информационно-технологической базой. Рассмотрим общий подход к контрольным механизмам планирования продаж, позволяющим минимизировать риск ухода организации с рынка в результате неверного планирования сбыта в современных российских условиях хозяйствования. Существуют следующие предпосылки эффективности контроля при планировании продаж:

во-первых, планированием продаж в организации должен заниматься не только планово-экономический отдел (ПЭО), как это имело место административно-командной экономике и до сих пор практикуется многими предприятиями, лишая их возможности развития в конкурентных условиях рынка. Планирование продаж следует возложить на специализированное подразделение отдела сбыта или маркетинга (на экономическое бюро отдела сбыта), так как ПЭО, не располагающий достаточной для этого информацией, играет координирующую роль в планировании деятельности организации. В функции ПЭО должны входить согласование и взаимная увязка планов функциональных и производственных служб организации, а также разработка планов производства по номенклатуре по организации в целом. Разработкой проектов планов продаж (отгрузок) по видам продукции (ассортиментным группам) с учетом программ реализации принципиально новых и модифицированных изделий (конструкций),



их согласованием со службами организации (перед подачей на согласование и утверждение в ПЭО) должно заниматься экономическое бюро отдела сбыта (или маркетинга) при организации и контроле данной деятельности со стороны руководителей отдела, на которых должна возлагаться вся ответственность за результаты выполнения планов;

во-вторых, основным критерием оптимальности планирования продаж в рыночных условиях является учет и соотнесение (совмещение) параметров контроля в планировании продаж, а именно:

- выбранная модель развития организации (в том числе стратегия рыночной конкуренции);

- максимально возможный объем продаж, определенный на основе исследования рыночной конъюнктуры (максимально возможный объем продаж при данном уровне и соотношении различных цен и с учетом определенного состояния и тенденций развития рынка и формирующих его факторов, т.е. потенциальной емкости рынка) и оценки ресурсов и потенциалов организации;

- оптимальный с точки зрения максимизации прибыли в соответствии с возможностями организации объем выпуска продукции, обеспечивающий равенство предельного дохода и предельных издержек;

- оптимальные продуктовые программы (программы должны подвергаться контролю на оптимальность [1 с.143]);

- увязка планов продаж с планами производства, в том числе с оперативно-календарными графиками выпуска готовой продукции, для обеспечения выполнения планов продаж и отгрузок в установленные сроки и номенклатуре, а также для формирования и увязки показателей финансовых планов организации. При планировании продаж также должен быть осуществлен контроль на предмет взаимовлияний (взаимодополнений или взаимозамещений) видов продукции на объемы их сбыта. Необходимо отметить и целесообразность сочетания жесткой (базовые ориентиры в долгосрочном планировании) и гибкой (корректировка кратко- и среднесрочных планов сбыта по мере изменения целей и условий функционирования организации) систем планирования, а также

сочетания общих и вспомогательных (в разрезе рыночных сегментов и географии продаж) планов сбыта. Кроме того, должна быть разработана система оперативного контроля исполнения планов сбыта (процедуры подготовки, анализа и контроля ежедневных отчетов об исполнении планов сбыта);

в-третьих, важен сам порядок разработки и контроля планов продаж. Отправной точкой для разработки планов сбыта в современных условиях хозяйствования должно служить комплексное исследование и прогнозирование конъюнктуры рынка, проводимое отделом (бюро, сектором) маркетинга. Основные задачи маркетингового подразделения:

- организация сбора, обработка, систематизация и анализ данных по основным конъюнктурообразующим факторам реальных (освоенных) и потенциальных (новых) рынков сбыта серийно выпускаемой и новой (планируемой к выпуску) продукции организации. Имеются в виду: общая экономическая ситуация в регионах сбыта, финансовое состояние и иные особенности покупателей, реальный платежеспособный спрос на конкретные виды выпускаемой продукции и его динамика, соотношение спроса и предложения, эластичность спроса на определенные виды продукции и средний уровень цен, объемы поставок, технический уровень (технологии производства) и качество (потребительские свойства) конкурирующей продукции (товаров-заменителей), конкурентная среда, законодательная база рыночного типа, тенденции развития науки и техники, политическая стабильность в регионах сбыта, социально-демографические факторы, в том числе предпочтения определенных групп покупателей (сегментов рынка);

- наблюдение за деятельностью основных конкурентов и составление заключений об их возможной политике на рынке;

- определение новых рынков сбыта и круга потенциальных покупателей старой и новой продукции организации;

- анализ перемен в специфике требований больших контингентов потребителей;

- расчет реальной емкости освоенных и новых рынков для продукции организации;
- определение доли организации на наиболее важных рынках (для каждого вида выпускаемой продукции) и тенденций ее изменения;
- с помощью электронно-вычислительной техники и специальных программных технологий прогнозирование тенденций научно-технического прогресса, конкурентной среды и других конъюнктурообразующих факторов;
- на основе комплексного аналитического обзора и прогнозирования рыночной конъюнктуры и формирующих ее факторов разработка кратко-срочных (1—2 года), среднесрочных (3—5 лет) и долгосрочных (5—10 лет) прогнозов потенциальной емкости освоенных и новых рынков для серийно выпускаемой и новой продукции организации в целом, а также разбивка по отраслевым (покупательским) рынкам и по территориям (прогнозирование долей организации на рынках).

В функции руководителя маркетингового подразделения (отдела, сектора, бюро, группы) должны входить контроль и сопоставление данных по комплексному многовариантному прогнозу развития товарных рынков (в том числе прогнозу их емкости) и формирующих их факторов (в том числе прогнозируемых тенденций научно-технического прогресса, конкурентной среды, тенденций рыночных долей организации) с целями и возможностями (потенциалами) организации (финансовые и кадровые возможности, запасы сырья и материалов, наличие необходимых производственных мощностей и уровень их загрузки, объемы производственных заделов, размещение организации по отношению к рынкам сбыта и источникам сырья, имеющиеся в распоряжении патенты и особый опыт организации, инженерно-технические знания персонала, гибкость производства, условия сбыта и развитость сбытовой сети, лобби в органах власти и иные возможности) в целях определения реально возможной доли организации на рынках (в том числе на новых), разработки конкурентной стратегии, для прогнозирования максимально возможного годового объема продаж продукции организации, изыскания новых сфер применения выпускаемой

продукции и определения возможности (целесообразности) разработки принципиально новых или модифицированных (усовершенствованных) изделий.

Руководитель маркетинговой службы представляет прогнозы по максимально возможному годовому объему продаж продукции организации начальнику экономического бюро отдела сбыта. На основе полученных данных и данных анализа и прогнозирования тенденций продаж продукции организации и с учетом иных аспектов планирования продаж (точки минимума и максимума продаж и т.п.) он организует разработку проектов планов продаж продукции организации. Общая методика, целесообразная для применения экономическим бюро отдела сбыта при подготовке планов продаж, включает следующие стадии:

На основе выявленных тенденций изменений объемов продаж с помощью экономико-статистических методов анализа и моделей прогнозирования (индексный, графический, метод группировок и т.д.) и специальных компьютерных программ (программных технологий) составление проектов годовых, квартальных, месячных и декадных (календарных) общих и вспомогательных (по номенклатуре, ассортименту, рыночным сегментам) планов продаж.

Контрольное сопоставление и увязка данных проектов с прогнозными данными по максимально возможному годовому объему продаж, полученными от заместителя начальника отдела сбыта по управлению маркетингом, а также с имеющимся портфелем заказов.

Контрольное сопоставление и увязка подготовленных проектов с данными планово-экономического отдела (ПЭО) по расчетам критического объема продаж (критической точки продаж) и оптимального объема выпуска продукции (рассчитанного при определенных ценах и издержках), обеспечивающего максимизацию прибыли (при котором предельные издержки равны предельному доходу).

Проекты планов продаж, составленные экономическим бюро, должны быть проконтролированы руководителями отделов сбыта и маркетинга и прокорректированы на программы реализации новых и модифицированных

изделий (конструкций), разработанные руководителями отделов сбыта и маркетинга. После этого начальник отдела сбыта должен согласовать проекты годовых и квартальных планов продаж с главным технологом, начальником отдела материально-технического снабжения (ОМТС), начальником финансового отдела и с заместителем директора по коммерческим вопросам, а проекты декадных (календарных) планов продаж — с заместителем директора по коммерческим вопросам, а также с начальниками финансового отдела и производственно-диспетчерского отдела (ПДО).

После этих согласований проекты годовых, квартальных и месячных планов продаж начальником отдела сбыта подаются в ПЭО на согласование (контроль) и утверждение (годовые, квартальные и месячные планы продаж утверждаются заместителем директора по экономическим вопросам, а календарные планы продаж — начальником отдела сбыта).

При составлении планов продаж следует проконтролировать их увязку с планами производства, в том числе с оперативно-календарными графиками выпуска готовой продукции, чтобы обеспечить выполнение планов продаж и отгрузок (в установленные сроки и по номенклатуре), а также для формирования и увязки показателей финансовых планов организации.

### **1.3. Совершенствование контроля выполнения планов сбыта и оценка эффективности системы маркетинга**

Процедуры оперативного контроля хода выполнения планов сбыта (планов продаж, планов отгрузок) в промышленной организации целесообразно осуществлять по нижеописанной схеме. При этом наименования должностей работников, осуществляющих контроль, могут отличаться от указанных ниже.

Начальник экономического бюро отдела сбыта (экономист по сбыту) — лицо, осуществляющее первичный контроль хода выполнения планов сбыта, — на основе ежедневных рапортов об отгрузках из бюро оперативного управления отдела сбыта и данных по расчетам за продукцию из договорно-правового бюро отдела сбыта подготавливает и ежедневно по установленному порядку передает заместителю начальника отдела сбыта по управлению сбытом (своему непосредственному начальнику) отчеты (рапорты) о выполнении планов продаж за день и с начала отчетного периода (пятидневки, декады, месяца, квартала, года), а также ежедневные отчеты (рапорты) о выполнении оперативно-календарных планов (графиков) отгрузок (по видам отгрузок).

Договором может быть предусмотрен момент перехода прав владения, пользования и распоряжения отгруженной продукцией от продавца к покупателю, т.е. момент продажи, после момента поступления денежных средств в оплату отгруженной продукции на расчетный счет организации-продавца либо после момента поступления в организацию-продавец ТМЦ в порядке расчетов за отгруженную продукцию по договору мены, либо по иному порядку. Поэтому договорно-правовое бюро, получив оперативную информацию о расчетах по указанным договорам из финансового отдела или из бухгалтерии, информирует о факте продажи экономическое бюро.

В отчетах об отгрузке следует указывать плановые и фактические данные по видам отгрузки, видам транспортировки; по времени, затраченному на осуществление погрузочно-разгрузочных работ, непосредственно транспортировку и обратный пробег автотранспорта. Отчеты представляются по

установленной форме, т.е. представляют собой системно построенные и в установленном порядке утвержденные формуляры внутренней отчетности. В формулярах указаны плановые и фактические данные по установленным предметам объектов отчетности (например, объект отчетности — продажи (объемы продаж); предметы отчетности — продажи в разрезе видов продукции, регионов, групп покупателей и т.п.).

Заместитель начальника отдела сбыта по управлению сбытом:

- анализирует полученные отчеты (рапорты);
- устанавливает причины отклонений;
- выявляет виновников, принимает меры в пределах своей компетенции и ежедневно по установленному порядку передает сведения о ходе выполнения планов сбыта начальнику отдела сбыта (своему непосредственному начальнику);
- подготавливает и по установленному порядку (оперативно, ежедневно) передает начальнику отдела сбыта докладные записки (справки или оперативные телефонограммы) по не устраненным в оперативном порядке отклонениям, возникшим в ходе сбыта продукции, с приложением необходимых подтверждающих документов (материалов), указанием причин отклонений, их виновников и принятых мер по их устранению.

Причинами отклонений могут быть:

- невыполнение покупателями договорных обязательств по своевременному и полному вывозу продукции со складов отдела (при условиях самовывоза);
- неподтверждение ими готовности к приемке готовой продукции на своих складах в установленные договорами сроки (при централизованной доставке или доставке транспортом организации);
- отказ покупателей от приемки продукции (с составлением соответствующего акта);
- ненадлежащее выполнение перевозчиками и экспедиторами обязательств по своевременной подаче транспорта под погрузку, по обеспечению количественной и качественной сохранности готовой продукции при ее

транспортировке и разгрузке в местах назначения, по своевременной транспортировке, по надлежащему оформлению приемо-сдаточной документации и ее своевременному представлению после осуществления отгрузки в бюро оперативного управления отдела сбыта (для осуществления оперативного учета отгрузки);

– несвоевременная, неполная или сверхнормативная (без согласования с отделом сбыта) сдача готовой продукции цехами-изготовителями на склады отдела сбыта, а также отклонения от иных установленных параметров при сдаче готовой продукции (технические условия, стандарты, эталоны, чертежи, комплектность), а также иные возможные причины.

Получив данные о ходе выполнения планов сбыта, в том числе данные по отклонениям, начальник отдела сбыта анализирует выявленные заместителем причины отклонений, оценивает принятые в пределах компетенции последнего меры и принимает меры (по отклонениям) в пределах своей компетенции, в том числе принимает решения по выявленным виновникам (налагает соответствующие дисциплинарные взыскания на виновных работников отдела и т.д.).

Ежедневно начальник отдела сбыта подготавливает и представляет на оперативных (ежедневных) совещаниях руководителей организации отчеты о выполнении планов продаж (включающих плановые и фактические данные по продажам за день, с начала декады, месяца, квартала и года) и отгрузок; подготавливает оперативные сводки (рапорты) по неустраненным отклонениям, в том числе по отклонениям, для устранения которых требуется принятие мер другими подразделениями организации (при их взаимодействии с отделом сбыта), и вместе с приложенными необходимыми подтверждающими материалами (документами, расчетами и т.д.) представляет их на рассмотрение на вышеуказанных совещаниях руководителей организации, где по неустраненным отклонениям принимаются необходимые управленческие решения. Таким образом, методом первичной отчетности осуществляется действенный оперативный контроль сбыта продукции.



Эффективность деятельности промышленных предприятий, фирм, словом, любых организаций в значительной степени определяется функционированием маркетинговой системы.

Работники этой системы непосредственно не создают продукции, но, осуществляя определенную организационную и коммерческую деятельность по производству товара, сохранению его качества, обеспечению товарной инфраструктуры, являются составной частью производственного персонала.

Эффективность хозяйственной деятельности и бизнеса оценивается в широком и локальном аспектах. В первом случае она определяется степенью удовлетворения спроса потребителей, во втором – системой частных показателей, характеризующих отдельные подсистемы или элементы предприятия (организации).

Качество и эффективность работы системы маркетинга обеспечиваются научностью методических разработок, объективностью количественной, количественно-качественной и качественной оценок, созданием и внедрением рациональной системы оценок и управлением этой системой, уровнем организации системы маркетинга и использованием резервов ее совершенствования, рационализации и т.д.

Эффективность системы маркетинга характеризуют показатели организации и функционирования, а также результативные показатели. Первая и вторая группы показателей отражают организованность, отлаженность системы, третья группа – результаты функционирования всей системы маркетинга (эффективность принимаемых решений).

Система маркетинга обладает чувствительностью к спросу потребителей. Даже на незначительные изменения в спросе на товар, обусловленные его потребительскими качествами, гарантийностью, сервисным и другими аспектами, система чутко реагирует, адекватно перестраивается. Этому способствуют не только анализ маркетинговой деятельности конкурентов, поиски форм сотрудничества с ними, но и воспитание высококультурного, гармоничного, высоконравственного потребителя. Успех в этой области достигается благодаря

высокому профессионализму маркетологов, которые хорошо понимают запросы потребителей, умеют четко прогнозировать диалектику спроса и его нюансы, знают возможности производства (дела), умеют обеспечить динамичность, гибкость и эластичность системы. Все эти аспекты организации оцениваются количественно-качественными и качественными показателями.

Уровень организации системы определяется также обеспеченностью работников необходимыми организационными «инструментами»: типовыми, алгоэвристическими и эвристическими технологиями маркетинга, блок-схемами алгоритмов исследования рынка, определения спроса потребителей, выбора маркетинговой стратегии конкуренции и т.п.; сетевыми моделями, матрицами, графиками; технограммами и процедурограммами; должностными функциональными моделями; маркетинговыми функциональными сетевыми матрицами; методическими указаниями, положениями; блок-схемами алгоритма определения причины неуспеха в бизнесе и многим другим. Названные «инструменты» позволяют осуществлять маркетинговую деятельность оперативно и на высоком профессиональном уровне.

Эффективность организационных форм, режимов, регламентов, нормативов определяется возможностью обеспечить экономичное, оптимальное, надежное и оперативное реагирование на диалектику спроса потребителей и конъюнктуру рынка. По каждому конкретному аспекту организации определяют уровень и качество их использования, эффективность применения, целесообразность реализации в перспективе, инновационные преобразования. При этом учитывают опыт конкурентов и партнеров на данном и других сегментах рынка, поскольку эта сторона дела нуждается в постоянной рационализации.

Организационно-функциональный уровень маркетингового цикла оценивают следующим образом: во-первых, сравнением фактического и рационального подходов; во-вторых, количеством использования типовых, алгоэвристических и эвристических технологий, блок-схем алгоритмов различных аспектов деятельности, программированных, формализованных, регламентированных, стандартизированных форм и методов осуществления

маркетинга; в-третьих, качеством организационно-функциональной матрицы, формализации, стандартизации и регламентации маркетинговой работы всех сотрудников.

Определение эффективности функционирования системы складывается из оценок следующих аспектов маркетинговой деятельности:

- разрешение маркетинговых проблем на рынке и в данном предприятии (организации);
- реализация технологии маркетинга;
- выполнение функций маркетинга;
- функционирование организационного механизма системы.

Все перечисленные аспекты на практике находят свое воплощение в маркетинговых решениях. Именно качество и эффективность маркетинговых решений определяют то, как выполняются функции маркетинга или, другими словами, эффективность функционирования системы в целом.

Конкретно об уровне рациональности функционирования системы маркетинга можно говорить лишь после расчета специальных показателей (рис. 1).

Приведенные на рис. 1 показатели позволяют:

- комплексно отразить плановость и управляемость возникновения проблемных ситуаций, уровень их разрешения;
- определить количество и структуру вырабатываемых решений в сравнении с нормативными (рациональными) и вскрыть резервы для проектирования целесообразной структуры;
- обнаружить степень и оперативность реализации решений, уровень централизации их выработки;
- охарактеризовать организованность агромаркетингового цикла.



Рисунок 1. Основные показатели уровня рациональности системы маркетинга

В процессе деятельности предприятия возникает множество ситуаций, которые заканчиваются принятием и реализацией решений. Для анализа маркетинговых ситуаций и оценки эффективности их разрешения проведем их структурирование и определим типы.

Типы проблем удобно рассматривать объемно, используя такие их характеристики, как уровень структурирования, детерминированности и многомерности. Наиболее наглядно типизация проблем выражается с помощью куба (рис. 2).

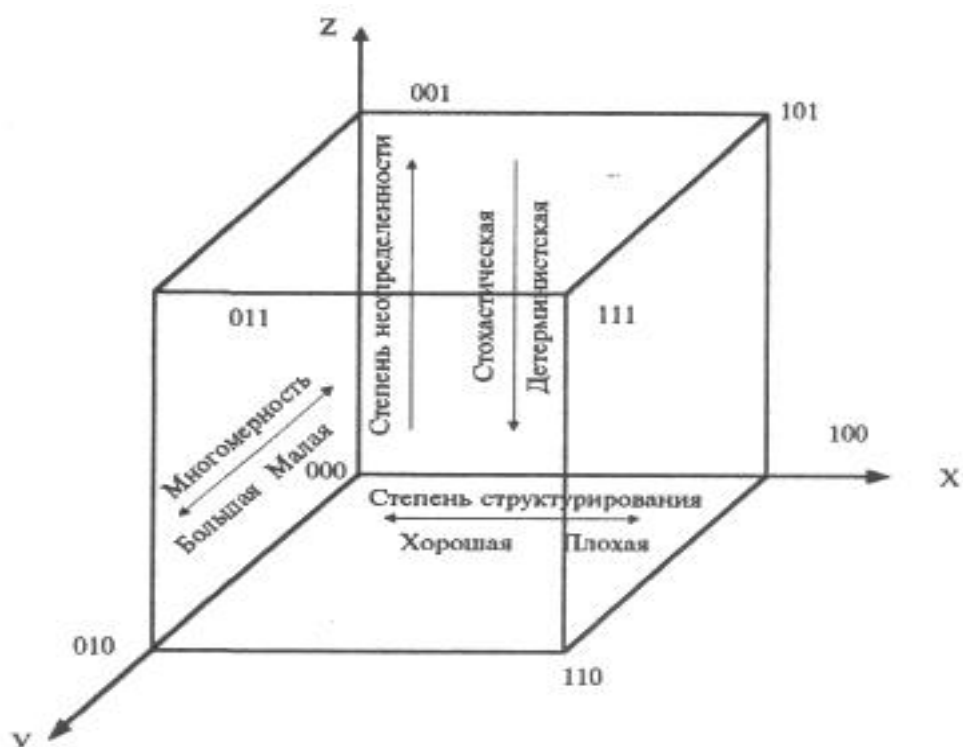


Рисунок 2. Куб типов проблем

Маркетинговые проблемы можно разделить на несколько групп.

Простые определенные (детерминистские) проблемы содержат небольшое количество характеристик, хорошо структурированы и детерминированы. Все параметры известны, легко измеряются, а результаты агромаркетинговых решений прогнозируются.

Сложные определенные (детерминистские) проблемы в отличие от вышеназванных являются многомерными. В них много переменных, требующих многокритериальной оценки.

Рискованные – плохо структурируемые немногочисленные детерминистские проблемы. Факторы, определяющие содержание проблемы, и результаты вырабатываемых решений вероятностны.

Высокорискованные – в отличие от рискованных характеризуются повышенной вероятностью неблагоприятных исходов и высоким коэффициентом риска в связи с многомерностью.

Простые неопределенные (стохастические) – хорошо структурируемые

немногомерные стохастические проблемы. Они простые по количественным параметрам, но факторы, их обуславливающие, вероятностные.

Сложные неопределенные (стохастические) – отличаются от предыдущих многомерностью, а следовательно, большей вероятностью факторов их действия и результатов агромаркетингового решения.

Неопределенные – неясные, а по сравнению с предыдущей группой характеризуются плохой структурируемостью. В связи с этим увеличивается неопределенность, которая в отдельных факторах, определяющих проблему, переходит в неясность.

Неясные – плохо структурируемые, многомерные и стохастические. Их параметры качественные, а так как они многомерные и стохастические, то трудно или даже невозможно точно описать проблему. При этом плохо определяются или неясны факторы, их формирующие. То же можно сказать и об использовании различных методов решения данных проблем.

При построении куба типизации были использованы наиболее существенные стороны рыночных проблем. При необходимости можно сделать разложение многомерных проблем на проблемы с учетом количества переменных или количества критериев. В отдельных случаях многомерность проблемы можно заменить ее размерностью. Но прежде всего с помощью вектора определяется структура типов проблем ( $K_1$ ):

$$K_1 = \frac{1}{S^{(1)}} \{S^{(2)}, S^{(3)}, \dots, S^{(19)}\},$$

где  $S^{(1)}$  – количество проблемных ситуаций;

$S^{(2)}, S^{(3)}, \dots, S^{(19)}$  – типы ситуаций от простых определенных до неясных.

Для глубокого исследования возникших маркетинговых ситуаций типизацию проблем целесообразно осуществлять по каждой функции, стадии технологии и каждому субъекту системы.

Большинство ситуаций работниками системы маркетинга спланировано, запрограммировано, но отдельные ситуации возникают непредвиденно, непланово, неуправляемо. Для планового, стабильного и динамичного

функционирования системы маркетинга необходимо обеспечить ее высокую управляемость. Однако неплановые ситуации не всегда являются результатом бесхозяйственности, иногда это родившиеся в коллективе или вне его прогрессивные идеи, инновации.

Следовательно, вновь появившиеся маркетинговые ситуации можно расчленить на ситуации отрицательного и положительного характера. Первые – признак бесхозяйственности, неудовлетворительного маркетинга, слабой организации коммерции и т.п., вторые – результат инновационного, творческого подхода к делу. Поэтому исчисляют уровень плановости ( $K_2$ ) и уровень управляемости возникновения маркетинговых ситуаций ( $K_3$ ):

$$K_2 = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S^{(10)}_{ij}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(1)}}; \quad K_3 = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S^{(11)}_{ij}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(1)}};$$

где  $S_{ij}^{(10)}$  – плановое количество маркетинговых ситуаций;

$S_{ij}^{(11)}$  – количество неплановых отрицательного характера маркетинговых ситуаций;

$i$  – количество функций маркетинга;

$j$  – количество стадий технологии.

При определении плановости и управляемости маркетинговых ситуаций проводится анализ их типов, что необходимо для выявления резервов совершенствования управления и установления взаимосвязи этих ситуаций с различными факторами.

Неэффективное разрешение маркетинговой ситуации расширяет зону и размер проблемы, снижая конкурентоспособность предприятия. Для определения уровня эффективности функционирования системы маркетинга исчисляют коэффициент разрешения маркетинговых ситуаций ( $K_4$ ) по формуле:

$$K_4 = 1/2 \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(12)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(1)}} + 1/2 \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(13)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J S_{ij}^{(1)}};$$

где  $S_{ij}^{(12)}$  – количество ситуаций, по которым приняты решения;  
 $S_{ij}^{(13)}$  – решенные ситуации.

При разрешении ситуаций вырабатывается определенное количество решений, которое часто не тождественно количеству ситуаций. В хорошо организованной системе маркетинга коэффициент плановости возникновения ситуаций в масштабе предприятия достаточно высок. Вместе с тем эмпирически можно установить коэффициент вероятности возникновения неуправляемых ситуации. Все это является основой для нормирования количества решений.

Установление нормативного количества маркетинговых решений, вырабатываемых субъектом маркетинга по определенным функциям, дает возможность планового управления удовлетворением спроса потребителей. Всякое отклонение в одну или другую сторону от нормативного (рационального) количества решений является признаком нерациональной организации системы, ее слабыми восприимчивостью и адаптивностью к рыночным отношениям. В связи с этим целесообразно определять коэффициент несоответствия вырабатываемых решений нормативному (рациональному) количеству ( $K_5$ ):

$$K_5 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(1)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(2)}};$$

где  $r_{ij}^{(1)}$  и  $r_{ij}^{(2)}$  – фактическое и нормативное количество принимаемых решений за определенный период времени.

С помощью  $K_5$  устанавливают количественную характеристику функционирования определенного субъекта маркетинга и всей системы в целом. Но эффективность работы системы в значительной степени зависит от структуры принимаемых маркетинговых решений, ее соответствия нормативной



(рациональной) матричной модели. Для ее определения исчисляют субкоэффициенты соответствия структуры маркетинговых решений матричной модели ( $K_6$ ) по формуле:

$$K_2 = 1 - \frac{\sqrt{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{p=1}^P (r_{ijp}^{(3)} - r_{ijp}^{(4)})^2}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{p=1}^P r_{ijp}^{(3)}};$$

где  $r_{ijp}^{(3)}$  и  $r_{ijp}^{(4)}$  – количество нормативных и фактических решений определенного классификационного вида;

$p$  – количество управленческих решений определенного класса.

Когда все субкоэффициенты найдены, определяют суммарный коэффициент несоответствия фактической структуры принимаемых решений матричной модели ( $K_7$ ) по формуле следующего вида:

$$K_2 = \sum_{i=1}^I \left( \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^J \sum_{p=1}^P (r_{ijp}^{(3)} - r_{ijp}^{(4)})^2}{\sum_{j=1}^J \sum_{p=1}^P r_{ijp}^{(3)}}} + L \right);$$

где  $L$  – количество субкоэффициентов.

С помощью приведенной выше формулы определяют степень рациональности маркетинговых решений по таким классификационным признакам, как субъект, целеполагание, цель, назначение, функции, важность, новизна, информированность, централизация, форма выработки, методы и участие в выработке, форма фиксации, скорость доведения, методы администрирования, направление и длительность воздействия, реализация ранее принятого решения, причина возникновения, сфера действия, сложность, масштаб и глубина воздействия, уровень в иерархии, прогнозирование результатов и проблемности решений. Эти показатели характеризуют степень рациональности принимаемых маркетинговых решений на каждой ступени (подразделении) системы, каждого субъекта системы и по каждой функции. Для наглядности целесообразно вычертить дерево принятия решений по нормативным, фактическим показателям и коэффициентам.

Отклонение фактических структур принимаемых решений от модельных говорит о неудовлетворительной специализации и регламентации маркетингового труда, недостатках в подготовленности кадров и организации работы, что выражается в выполнении маркетологами не свойственных им и лишних работ, и невыполнении (невыполнении) своих функций.

Уровень рациональности фактической структуры управленческих решений ( $K_8$ ) и возможность ее совершенствования ( $K_9$ ) определяют по формулам:

$$K_8 = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J (r^{(1)} - \sum r^v)}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(1)}};$$

где  $v$  – виды решений от  $r^{(5)}$  до  $r^{(7)}$ ;

$r^{(5)}$  – решения, не свойственные данному субъекту управления;

$r^{(6)}$  – решения, которые можно сократить;

$r^{(7)}$  – решения, которые необходимо делегировать другому субъекту управления.

Принятые маркетинговые решения реализуют свою сущность только после их выполнения. Невыполненные решения – это бесцельно растроченные финансовые, трудовые и другие ресурсы. Уровень выполнения маркетинговых решений ( $K_{10}$ ) определяют по формуле:

$$K_{10} = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(9)}}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(1)}};$$

где  $r_{ij}^{(9)}$  – количество реализованных решений.

Эффективность решения маркетинговых ситуаций зависит от оперативности реагирования субъекта системы на возникшую ситуацию и реализации принятого решения. Иногда решения, выработанные с опозданием, не только не приносят пользы, но и приводят к отрицательным последствиям. В связи с этим определяют уровень оперативности принятия (реализации) управленческого решения ( $K_{11}$ ):

$$K_{11} = \frac{1}{IJ} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \left(1 - \frac{r_{ij}^{(2)}}{r_{ij}^{(1)}}\right)$$

где  $r_{ij}^{(1)}$  – срок выполнения решения, ч (дни);

$r_{ij}^{(2)}$  – отставание выполнения решения от установленного срока, ч (дни).

Фактическое определение оперативности принятия или выполнения решений без учета их важности и срочности затушевывает истинную картину хозяйствования. Иногда срочные решения выполняются медленнее, а несрочные – быстрее. Чтобы элиминировать данное явление, вводится показатель, характеризующий важность или срочность принятия (реализации) решения ( $d$ ), и приведенная выше формула приобретает следующий вид:

$$K_{12} = \frac{1}{IJ} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \left(1 - \frac{r_{ij}^{(2)}}{r_{ij}^{(1)}}\right)$$

Уровень организации выработки решений проявляется и в эффективном построении маркетингового цикла или использовании технологии подготовки, в принятии и реализации решений. Ритмичность и динамичность маркетингового воздействия характеризуются скоростью, поточностью и синхронностью маркетингового цикла. Несмотря на то что стадии, операции, приемы и действия технологии маркетингового решения не равнозначны по сложности, объему работ и затратам рабочего времени, они образуют целостный маркетинговый цикл и как система выполняют определенную целевую функцию. Одновременно эти элементы являются обязательным звеном генеральной цепи и обеспечивают при научном построении абстрактной модели достижение цели или эффективное решение задачи.

Нельзя произвольно сокращать элементы маркетингового цикла из-за того, что он якобы очень сложен и длителен. Абстрактная модель маркетингового цикла подлежит привязке к типу проблем, иерархическому уровню и связи с другими факторами. Но привязка или модификация технологии не должны нарушать ее целостности, направленности, снижения эффективности достижения цели. При научном обосновании и конструировании управленческий цикл выполняется с

заданным ритмом, в установленное время и осуществляется системно и комплексно.

Показателем, характеризующим организацию маркетингового цикла, является вектор использования фонда рабочего времени цикла ( $K_{13}$ ):

$$K_{13} = \frac{1}{T^{(5)}} \{T^{(9)}, T^{(7)}, T^{(10)}\}$$

где  $T^{(15)}$  – фонд рабочего времени, мин (ч);

$T^{(16)}$  – время основной работы, мин (ч);

$T^{(7)}$  – время подготовительно-заключительных операций по функциональным и обеспечивающим подсистемам, мин (ч);

$T^{(8)} \dots T^{(10)}$  – время вспомогательной работы (в основном время работы обеспечивающих систем), мин (ч).

Следующим показателем уровня эффективности маркетингового цикла является коэффициент эффективности трудовых затрат ( $K_{14}$ ):

$$K = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(5)} - \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J \sum_{z=11}^{14} t_{ij}^z}{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(5)}}$$

где  $z$  – виды фондов рабочего времени от  $t^{(11)}$  до  $t^{(14)}$ ;

$t^{(11)}$  – время проведения действий, приемов, нецелесообразных для данного класса управленческих ситуаций, мин (ч);

$t^{(12)}$ ;  $t^{(13)}$ ; – фонд времени, который экономится за счет рационализации проведения подготовительно-заключительных и вспомогательных работ;

$t^{(14)}$  – фонд времени, который экономится в результате повышения надежности синхронности и организованности функциональных и обеспечивающих подсистем (этот показатель характеризуется экономией времени на различного рода перерывах, остановках, срывах в маркетинговом цикле).

После исследования уровня организации маркетингового цикла можно более рационально спроектировать этот процесс. Информационной основой

выявленных резервов служат данные, полученные при исчислении коэффициента проектируемой рационализации управленческого цикла ( $K_{15}$ ):

$$K_{15} = 1 - K_{14}$$

Выработка и исполнение решений с наименьшими затратами труда и средств – непреложное условие эффективности. Она характеризуется такими показателями, как трудоемкость и себестоимость маркетинговых решений и всего агромаркетингового цикла.

Коэффициент трудоемкости управленческого решения ( $K_{16}$ ) рассчитывают по формуле:

$$K_{16} = \frac{\sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(15)}}{IJ}$$

где  $r_{ij}^{(15)}$  – время, затраченное на подготовку, принятие и реализацию индивидуального маркетингового решения.

Коэффициент трудоемкости маркетингового цикла ( $K_{17}$ ) определяют следующим образом:

$$K_{17} = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J r_{ij}^{(15)}$$

При необходимости можно отдельно рассчитать трудоемкость подготовки, принятия и реализации маркетингового решения, а также любой операции, приема, действия.

Трудоемкость коррелирует с себестоимостью принятия маркетингового решения – показателем  $T$ , который, в свою очередь, раскрывает новые грани деятельности:

$$T = \frac{\sum_{r=1}^R (T^1 + T^2 + T^3)^r}{R}$$

где  $T^{(1)}$ ,  $T^{(2)}$ ,  $T^{(3)}$  – затраты средств на подготовку, принятие и реализацию управленческого решения;

$R$  – количество решений.

Исчислив трудоемкость и себестоимость одного маркетингового решения, а при необходимости определенной функции или конкретного субъекта, можно рассчитать перерасход труда или средств. Низкий уровень организации функционирования системы, как правило, приводит к увеличению количества вырабатываемых решений по сравнению с рациональными (нормативными) параметрами. Определив количество решений, обусловленных бесхозяйственностью, и умножив их на трудоемкость и себестоимость, получим безрезультатно истраченные время, труд и средства. Вместе с тем не всякое сокращение количества принимаемых решений является положительным моментом деятельности, тут могут быть два аспекта: первый – рациональность деятельности и второй – признак бесхозяйственности.

Эффективность принятых и реализованных решений характеризуется прибылью (чистым доходом), чистой продукцией или условным чистым доходом.

Относительные показатели результата реализации решений дополняют характеристику картины. К ним относятся уровень рентабельности и окупаемости средств, вложенных в формирование и реализацию конкретного решения.

## Выводы по первой главе

Проведенные эвристические и литературные исследования показали, что тема работы представляет несомненный интерес как в теоретическом, так и в практическом аспекте. К такому выводу нас привели следующие обстоятельства и соображения:

1) маркетинг в отечественной и зарубежной литературе, преимущественно, рассматривается в двух ипостасях: как средство быстрого достижения конкретных экономических результатов на предприятиях сбытового характера или близких к ним; как область теоретического осмысления сферы реализации и сбыта и исследования близких к нему экономических проблем общего характера; поэтому рассматриваемая тема является совершенно новым приложением принципов маркетинга к отечественной проблематике;

2) в период с 1991 г., то есть со времени начала широкого изучения российскими научными кругами рыночной экономической проблематики, защищена только одна кандидатская диссертация близкая по тематике к настоящей работе: Лоскутов Л. Е. «Совершенствование маркетинговой деятельности металлургического предприятия в современных условиях: Дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. - М., 1996. - 135 е.: ил. Моск. ин-т стали и сплавов;

3) страховой бизнес исторически являлись одними из приоритетных отраслей экономики России, которые известные события последних лет подорвали значительно сильнее, чем национальное хозяйство в целом; поэтому разработка мер по повышению их конкурентоспособности, улучшению организации и сбыта, чем собственно и занимается маркетинг, является весьма актуальной;

4) внимание современных российских экономистов в значительной мере занято решением оперативных задач научно-методического обеспечения функционирования рыночной экономики на макро и микро уровнях, в этой связи полученные результаты позволили несколько отойти от широко рекламируемых, часто компилятивных рецептов и разработок, и затронуть вопросы отечественной

экономической специфики в одной из структурообразующих отраслях на основе глубокого теоретического осмысления стратегических маркетинговых взаимосвязей.

Ввиду изложенного, общей идеологией диссертационной работы была следующая: теоретическое исследование маркетинга как структурного элемента общей экономической стратегии предприятия в современных условиях; развернутый анализ сложившейся отраслевой конъюнктуры и исследование наиболее перспективных направлений реорганизации реализационной деятельности на основе принципов стратегического маркетинга; общий экономический анализ деятельности сбытового предприятия; разработка системы стратегических маркетинговых мероприятий, принципиальным образом влияющих на характер реализационной деятельности.

Стратегическое управление сбытовым предприятием требует высокой квалификации менеджеров предприятия при решении задач, начиная от корпоративного уровня и заканчивая отдельными сферами бизнеса. У каждого бизнеса свой потенциал и свои цели. Поэтому необходима классификация различных направлений деятельности по потенциалу прибыльности для разработки и реализации самостоятельных стратегий и выделения соответствующего финансирования каждой из них.

Менеджер, ответственный за осуществление стратегического управления и получение прибыли, становится особенно важной фигурой в условиях обострения конкуренции на рынке металлопродукции. Совместно с маркетологами ему приходится контролировать большинство факторов, влияющих на уровень прибыли. В сферу его деятельности попадает определение основных полей конкуренции, среди которых: промышленное поле (диапазон отраслей, в которых работает сбытовое предприятие); поле металлопродукции и направлений деятельности; поле основных деловых навыков и способностей предприятия; поле рыночного сегмента; поле вертикальной интеграции, а также географическое поле.



Важным аспектом деятельности становится определение бизнеса в терминах групп потребителей, нужд потребителей и технологий. Эффективную поддержку исследователям в принятии стратегических решений оказывают графические и математические модели.

Особое внимание должно быть также уделено выявлению, эффективному учету и использованию стратегических соответствий между сферами бизнеса, знание роли которых в обеспечении прибыли предприятия помогает уменьшить неоправданные затраты и выбрать те сферы его деятельности, которые будут наиболее перспективными.

Необходимость отслеживания основных факторов, макросреды, значимых элементов микросреды, их влияния на возможности получения прибыли и удержание конкурентных позиций предприятия влечет за собой обращение к современным информационным средствам и технологиям. Их роль особенно важна при контроле выполнения ежегодных планов, прибыльности, эффективности, собственно стратегическом контроле и анализе сбыта, доли рынка, соотношения затраты\объем продаж, а также при финансовом и оценочном анализе. Наряду с контролем за плановыми показателями, осуществляемым на основе оценок по покупателям (количество новых, неудовлетворенных, "потерянных"; информированность и предпочтение целевого рынка; качество товаров и уровень сервиса) требуется контроль прибыльности (по товарам, территориям, группам покупателей, сегментам, каналам сбыта). Поэтому финансовый анализ в сочетании с маркетинговым служит базой при пересмотре стратегического подхода к рынку и поведению предприятия на нем.

## **Глава 2. Совершенствование маркетинговой стратегии на ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай**

### **2.1. Анализ внешней и внутренней среды ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай**

ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай основано 26 марта 1992 года в г. Магнитогорске. ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай имеет лицензию на оказание более чем 47 видов страховых услуг (лицензия №4056 Д на право проведения страховой деятельности выдана Министерством финансов РФ 28.11.2001).

Адрес: ул. микрорайон Западный, 11, Урай, Ханты-Мансийский АО — Югра

ПАО «ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай – универсальная, средняя по размеру сборов страховая компания, ключевой участник группы «ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай». По итогам 2015 года компания заняла 17-е место по сборам в сегменте прямого страхования (10,57 млрд рублей) и 18-е место – по объему собранных перестраховочных премий (385,52 млн рублей). Основными направлениями деятельности компании в 2015 году стали: ОСАГО (26,63%), каско (26,49%) и добровольное медицинское страхование (21,12%). «ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай» на российском рынке имеет разветвленную сеть, насчитывающую более 250 региональных филиалов и представительств. Головной офис компании расположен в Москве.

Компания «ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай» была создана в 1992 году РАО «ЕЭС России» и рядом региональных электроэнергетических российских предприятий. В первые несколько лет компания работала как кэптивная, являясь основным страховщиком РАО ЕЭС и занимаясь страхованием предприятий электроэнергетики, а также сотрудников этих предприятий. К концу 1990-х годов деятельность компании стала расширяться и перестала носить узкоотраслевой характер. По итогам 2000 года компания входила в топ-40 крупнейших страховщиков России по объему страховой премии (728 млн руб.;

37-е место на рынке), а ее региональная сеть насчитывала более 60 филиалов по всей стране. При этом, хотя доля «ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай» на рынке страхования электроэнергетики составляла порядка 70%, среди клиентов компании были и крупные промышленные предприятия из других отраслей.

В сентябре 2015 года Банк России включил «ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай» в список системно значимых страховых организаций (в список включены 22 страховщика).

В настоящее время ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай, имея достаточный опыт на рынке страховых услуг, активно участвует в реализации различных социально значимых для города проектов.

ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай обеспечивает страховую защиту финансовых интересов своих клиентов по 60 правилам страхования, входящим в 17 видов страхования, а также по перестрахованию. Компания предлагает личное страхование, имущественное страхование и страхование ответственности. Сотрудники Компании разрабатывают индивидуальные страховые программы с учетом пожеланий и финансовых возможностей клиентов с целью обеспечения гарантий в самых различных сферах деятельности человека.

ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай входит в состав Всероссийского союза страховщиков, Российского союза автостраховщиков, Российской ассоциации лизинговых компаний, Ассоциации «Страховщики топливно-энергетического комплекса», Национального союза агrostраховщиков и других организаций. По состоянию на январь 2016 года «ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай» включен в список страховщиков, которые вправе осуществлять страхование ответственности застройщиков (в список включены 19 компаний).

В последние три года компания демонстрировала относительно стабильный прирост сборов. Так, в 2012 году компания размер страховых премий компании составил 7,59 млрд рублей, что на 26,13% больше, чем в предыдущем отчетном году. В 2013 году продолжилась положительная динамика сборов – объем

поступлений увеличился на 19,02% и составил 9,03 млрд рублей. В 2014 году темпы прироста снизились и составили 2,81%. По итогам 2015 года отмечено увеличение сборов на 13,85%.

Объем страховых премий в 2015 году является наибольшим за последние 10 лет деятельности компании и составляет 10,57 млрд рублей (аналогичный показатель в 2014 году – 9,28 млрд рублей), из них 58,14% составляют взносы по договорам с юридическими лицами и 41,86% – с физическими лицами. Сбор премий осуществлен в 68 субъектах РФ. Выплаты компании в 2015 году составили 5,42 млрд рублей. Уровень выплат – 51,33%. За 9 месяцев 2016 года страховщиком собрано 8,79 млрд рублей (прирост 15,43% к аналогичному периоду 2015 года), выплачено – 4,18 млрд рублей. Уровень выплат за последний отчетный период – 47,54%.

В 2015 году в страховом портфеле компании наиболее существенные доли занимали следующие виды страхования: автострахование (53,12%, из них каско – 26,49%, ОСАГО – 26,63%), добровольное медицинское страхование (21,12%), страхование имущества (11,06%, из них имущества юридических лиц – 8,39%, физических лиц – 2,67%), страхование от несчастных случаев и болезней (5,66%), страхование грузов (2,83%).

При помощи посредников в 2015 году страховщиком было собрано 8,54 млрд рублей (80,79%), размер среднего агентского вознаграждения составил 17,13%.

Партнерами компании по перестрахованию являются ведущие мировые и российские перестраховщики, среди которых – Munich Re, SCOR, Hannover Re, Partner Re, Lloyd`s и другие.

Чистая прибыль по итогам 2014 года составила 11,55 млн рублей согласно отчетности по РБСУ и 349,68 млн рублей по МФСО. В 2015 году страховщик показал чистую прибыль в размере 93,38 млн рублей по РСБУ и совокупный доход в 233,09 млн рублей по МСФО. Согласно отчетности по РСБУ за 9 месяцев 2016 года компания получила чистую прибыль в размере 62,23 млн рублей, что на 21,51% меньше, чем за аналогичный период 2015 года.

Уставный капитал – 2,04 млрд рублей (по состоянию на 1 декабря 2016 года).

Рейтинги компании:

Национальное рейтинговое агентство (НРА): AAA «Максимальная степень надежности». Прогноз по рейтингу – «стабильный» (подтвержден 15 января 2016 года).

Эксперт РА: A++ «Исключительно высокий уровень надежности». Прогноз по рейтингу – «стабильный» (подтвержден 30 декабря 2015 года).

Standard&Poor's: «BB-» – по международной шкале, «ruAA-» – по национальной шкале. Прогноз по рейтингам – «стабильный» (подтвержден 2 июля 2014 года) [43].

## 2.2. Разработка проекта по расширению маркетинговых возможностей страховой компании

Для повышения показателей финансовой стабильности необходимо разработать меры по повышению прибыльности деятельности исследуемой организации. Главный источник роста прибыльности страховой компании является рост пунктов продаж услуг – филиалом компании. Таким образом, нами предлагается открыть новый филиал в г. Урай.

**Суть и цель проекта:** открытие филиала страховой компании в г. Урай и оказание клиентам качественных страховых услуг в области страхования.

Проект предусматривает коммерческую оценку и нахождение наиболее выгодного варианта открытия филиала страховой компании:

1 вариант – открытие филиала страховой компании с арендой офиса в на ул. Борьбы д.10 [1].

2 вариант – открытие филиала страховой компании с покупкой офиса в на пр. Славы д. 15 [33].

Для реализации 1 варианта проекта потребуется аренда помещения под офис вместительностью 110 кв.м., в стоимость аренды офиса включены в стоимость следующие услуги: профессиональное управление, удобная парковка, круглосуточная охрана, пожарная и охранная сигнализация, телекоммуникационные услуги. Для варианта 2 проекта требуется покупка помещения под офис.

Стоимость аренды и покупки офиса по вариантам проекта и по годам (тыс.руб.) показана в таблице 9.

Таблица 9

Стоимость аренды и покупки офиса по вариантам проекта (тыс.руб.)

	Стоимость кв.м./мес.	1	2	3	4	5	Итого
1 вариант	0.27	360	360	360	360	360	1800
2 вариант	---	3 300	--	--	--	--	3 300

Расчет затрат:

Все затраты компании делятся на 2 группы: инвестиционные и текущие.

Инвестиционные затраты:

Инвестиции представляют собой вложения в основные и оборотные средства. В общем случае инвестиционные затраты включают:

- стоимость основных средств (земельные участки, здания и помещения, если они строятся или покупаются, стоимость оборудования и затраты на его пуск, наладку)

- стоимость оборотных средств (запасы, дебиторская задолженность, денежные средства)

- орграсходы (регистрация, лицензии и разрешения, презентации и реклама, ремонтные работы и фонд оплаты труда персонала, принятого на работу по проекту до начала поступления стабильной выручки и т.д.) [34].

Сумма инвестиционных затрат по проекту составляет стоимость проекта.

Инвестиционные затраты – это единовременные затраты, которые осуществляются один раз по проекту. Статьи расходов инвестиционных затрат по вариантам проекта показаны в таблице 10.

Таблица 10

#### Инвестиционные затраты

Статьи расходов		Сумма, тыс.руб	
		1 вариант	2 вариант
<i>Организационные расходы</i>			
Расходы на открытие юр.лица		6	6
Открытие банковского счета		3	3
Подготовка помещения		100	100
Аренда (покупка) помещения		30	3 300
<i>Оборудование</i>			
	Шт.	1 вариант	2 вариант
МФУ	6	90	90
Телефонный аппарат		20	20
Факс	1	15	15
Расходные материалы		25	25
Компьютер	8	200	200
Кофе-машина	1	30	30
Холодильник	1	17	17
Бойлер для воды	1	10	10

Шредер	1	2	2
Микроволновка	1	5	5
<i>Другие затраты</i>		1 вариант	2 вариант
Мебель		180	180
Рекламная кампания		50	50
Подбор персонала		15	15
Обучение персонала		15	15
ОБЩАЯ СУММА		813	4083

Из таблицы 10 видно, что в случае варианта 1 величина инвестиционных расходов составляет 813 тыс. руб., а вариант с покупкой помещения для офиса 4083 тыс. руб.

Кроме того, необходимо отдельно рассчитать стоимость основных средств для расчета амортизации.

Основные средства - это часть имущества, используемая организацией в течение длительного времени (более 12 месяцев) при производстве продукции (выполнении работ, оказании услуг), а также в управленческих целях.

Имущество учитывается в составе основных средств организации при одновременном выполнении следующих условий:

1. Имущество используется в производстве продукции при выполнении работ или оказании услуг либо для управленческих нужд организации либо для предоставления организацией за плату во временное владение и пользование или во временное пользование;

2. Имущество используется в течение длительного времени, (продолжительностью свыше 12 мес. или обычного операционного цикла, если он превышает 12 мес.);

3. Организацией не предполагается последующая перепродажа данного имущества;

4. Имущество способно приносить организации экономические выгоды (доход) в будущем.

В нашем проекте к основным средствам относится покупаемое помещение.

Расчет текущих затрат:



Текущие затраты – это ежемесячно повторяющиеся расходы организации, связанные с ее содержанием, выполняемыми услугами.

Расходы на оплату труда рассчитываются в соответствии с:

- планом штатного расписания,
- плановой среднемесячной заработной платой по должностям,
- нормативами отчислений в социальные фонды.

Таблица 12

План по персоналу

Должность	Количество	Зарплата (тыс. руб.) в месяц
Директор	1	40
Секретарь	1	15
Главный бухгалтер	1	25
Менеджер отдела прямых продаж	3	25
Менеджер отдела ущерба	1	20
Кассир	1	15
Оценщик	1	12
Курьер	1	10
Охранник	2	10
Уборщица	1	10
Всего	15	242

Построим график работы филиала страховой компании в таблице 13.

Таблица 13

График работы филиала страховой компании в г. Урай ПАО ОАО «Капитал  
Страхование» филиал в г. Урай

	Пн	Вт	Ср	Чт	Пт	Сб	Вс
		●	●	●	●	●	
		●	●	●	●	●	
Часы работы	09:00 – 18:00					09:00 – 14:00	-

Обеденный перерыв	13:00 – 14:00	-
-------------------	---------------	---

График работы сотрудников: вт.-пт. - 09:00 – 18:00, сб.-09:00 – 14:00, вс.-пн. выходной.

С 2012 года единый социальный налог (ЕСН) заменен уплатой страховых взносов в Пенсионный фонд (ПФ), Фонд социального страхования (ФСС), Фонд обязательного медицинского страхования (ФОМС), ТОМС (Территориальный фонд обязательного медицинского страхования) [37].

С 2012 года размер совокупных взносов возрос до 30,2 %, из которых 22 % составили отчисления по обязательному Пенсионному страхованию. Эта система позволяет существенно увеличить уровень пенсий в стране. Для лиц, полностью попадающих под действие страховой системы, коэффициент замещения пенсией зарплаты, с которой уплачивались страховые взносы, составит не менее 40 % после 30 лет уплаты этих взносов при наступлении страхового случая (то есть старости, определяемой путем достижения гражданином установленного законодательством возраста - 55 лет для женщин и 60 лет для мужчин).

Расчеты с внебюджетными фондами = 242 тыс.руб. \* 30,2 % = 73 тыс.руб.

Итого расходы на оплату труда в месяц:

242 тыс.руб. + 73 тыс.руб. = 315 тыс.руб.

Оплата труда это система отношений между работником и работодателем в области начисления и выплаты денежного довольствия в рамках выполнения работником своих обязанностей.

Для работника заработная плата является основным источником дохода. В свою очередь, оплата труда является элементом затрат предприятия – работодателя. Заработная плата выполняет ряд функций: воспроизводственную, стимулирующую, регулирующую. Первая функция выполняет воспроизводство рабочей силы. Вторая функция подталкивает работника к высокопроизводительному труду. Последняя функция осуществляет дифференциацию заработной платы в зависимости от уровня образования и стажа работника.

Виды заработной платы:

Номинальная заработная плата – оплата труда вошедшая в начисление работнику.

Располагаемая заработная плата это плата за труд с учетом налога на доходы физических лиц и обязательных удержаний.

Реальная заработная плата это оплата труда с учетом индекса инфляции в определённый период.

Амортизация:

На основании действующего законодательства в бухгалтерском учете выделяют следующие методы начисления амортизации – постепенного переноса стоимости внеоборотных активов на затраты:

- Линейный;
- способ уменьшаемого остатка;
- способ списания стоимости по сумме чисел лет срока полезного использования;
- способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).

Наиболее распространенным является линейный способ. Метод уменьшаемого используется при амортизации оборудования приобретенного в лизинг.

Рассчитаем амортизацию линейным способом:

Годовая норма амортизации  $3\,400 \text{ тыс.руб.} / 25 \text{ лет} = 136 \text{ тыс.руб.}$

Норма амортизации годовая  $(1 / 300) * 100\% = 0,33\%$

Амортизация месячная  $136 / 300 \text{ месяцев} = 11,3 \text{ тыс.руб.}$

Таблица 14

Амортизация

Амортизация	(тыс.руб.)	
	1 вариант	2 вариант

Первоначальная стоимость ОС (тыс.руб)	-	3400
Срок полезного использования (лет)	-	25
Норма амортизации годовая (%)	-	0,33
Амортизация годовая (тыс.руб.)	-	136
Амортизация месячная (тыс.руб.)	-	11,3

Прочие расходы за месяц представлены в таблице 15.

Таблица 15

Прочие расходы за месяц

Наименование	Стоимость (тыс.руб.)	
	1 вариант	2 вариант
Аренда помещения	30	0
Телефон	2	2
Интернет	3	3
Реклама	10	10
Сумма	45	15

Рассчитаем прочие расходы за год по двум вариантам:

Для 1 варианта - 540 тыс.руб.;

для 2 варианта - 180 тыс.руб.

Таблица 16

Сводная таблица текущих затрат в месяц по вариантам проекта

Статья расходов	Сумма, (тыс.руб.)	
	1 вариант	2 вариант
Аренда помещения	30	-
Заработная плата без страховых взносов	242	242
Страховые взносы 30,2%	73	73
Заработная плата со страховыми взносами	315	315
Реклама	10	10

Амортизация	-	11,3
Телефон	2	2
Интернет	3	3
Итого:	360	330

Следственно за год они составят:

Для 1 варианта –4 320тыс.руб.;

для 2 варианта – 3 960 тыс.руб.

Для того чтобы предположить возможную норму доходности, мы рассмотрели бухгалтерский баланс ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай г. Москва и рассчитали на какую сумму в среднем 1 жителю города Москвы в месяц, необходимо воспользоваться услугами страховой компании и провели аналогию с г. Урай, все расчеты представлены ниже:

Чистая прибыль ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай в 2016 году составила 200 000 тыс.руб. Численность г. Москвы составляет 12 000 тыс.чел., тогда в год на 1 человека приобретение услуг страховой компании составит:

$$200\ 000\ \text{тыс.руб.}/12\ 000\ \text{тыс.чел.} = 16\ \text{тыс.руб/чел}$$

$$\text{В месяц: } 16\ \text{тыс.руб.}/12\ \text{мес.} = 1,4\ \text{тыс.руб.}$$

Исходя из произведенных выше расчетов, проводим аналогию с г. Урай, численность которого составляет 146 тыс.чел, для выяснения средней доходности филиала страховой компании за месяц.

$$1,4\ \text{тыс.руб.}*146\ \text{тыс.чел} = 204,4\ \text{тыс.руб.}$$

По нашим расчетам средняя чистая прибыль в месяц будет составлять 204,4 тыс.руб.

Так как мы берем в сравнение г. Москва, то при дальнейших расчётах, мы решили взять только 60% от возможной чистой прибыли в г. Урай, чтобы рассмотреть самый негативный исход.

$$204,4\ \text{тыс.руб.}*40/100 = 82\ \text{тыс.руб.}$$

$$204,4\ \text{тыс.руб.} - 82\ \text{тыс.руб} = 122,4\ \text{тыс.руб}$$

Кроме всего выше перечисленного, нам необходимо составить план-график осуществления работ по открытию филиала страховой компании в г. Урай ПАО

ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай, который содержит этапы его реализации с привязкой к срокам их исполнения.

Начало реализации проекта совершенствования системы управления продажами филиала страховой компании определено с 23 июля 2017 года.

Ключевые этапы реализации проекта представлены в таблице 17.

Таблица 17

Этапы реализации проекта

Наименование этапа проекта	Начало	Длительность, дни	Задержка, дни	Конец
Подбор помещений	23.07.2018	10	0	02.08. 2018
Оформление документации	03.08. 2018	3	0	05.08. 2018
Осуществление подбора и закупки оборудования, мебели	06.08. 2018	7	-2	12.08. 2018
Внутренняя отделка и дизайн помещения	14.08. 2018	15	0	28.08. 2018
Установка оборудования и мебели	29.08. 2018	5	0	03.09. 2018
Установка необходимого для работы программного обеспечения	04.09. 2018	3	0	06.09. 2018
Найм персонала	07.09. 2018	2	0	08.09. 2018
Организация презентации необходимой информации	09.09. 2018	8	0	16.09. 2018
Проведение презентации и открытие отдела	17.09. 2018	1	0	17.09. 2018

Таким образом, начало инициации проекта определено на 23 июля 2018года. Открытие филиала страховой компании в г. Урай ПАО ОАО «Капитал

Страхование» филиал в г. Урай планируется 17 сентября 2017 года. Общее время, затрачиваемое на реализацию проекта, составляет 104 дня. По истечении этого срока открываемый отдел будет работать в штатном режиме.

По результатам составленного календарного плана спланируем диаграмму Ганта. Диаграмма Ганта – это популярный тип столбчатых диаграмм (гистограмм), который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту. Является одним из методов планирования проектов. Используется в приложениях по управлению проектами. На рисунке 2 представлена диаграмма Ганта реализации проекта.

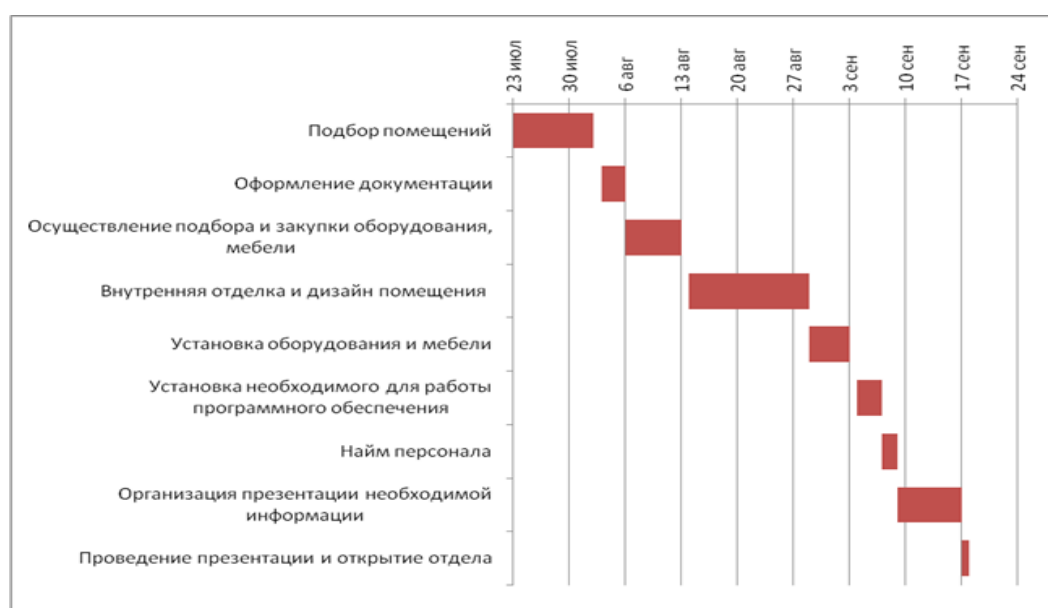


Рисунок 3 – Диаграмма Ганта реализации проекта по открытию филиала страховой компании в г. Урай ПАО ОАО «КАПИТАЛ СТРАХОВАНИЕ»  
ФИЛИАЛ В Г. УРАЙ

Таким образом, проект может быть реализован в течение почти двух месяцев.

### **2.3. Оценка экономической эффективности предлагаемого маркетингового проекта**

Инвестиционные проекты представляют собой отдельные объекты инвестиций. Следует различать жизненные циклы инвестиционного проекта: рождение проекта, его рост, зрелость и свёртывание проекта. Данные стадии одна сменяет другую. Это происходит по причине смены соотношения текущих затрат и текущих доходов инвестиционного проекта. Так же оказывает влияние на проект и внешняя конъюнктура в виде смены условий, научно – технического процесса. Изменения моды и потребительских предпочтений.

С целью оценки эффективности проектов следует учитывать протяжённость их во времени. Чем продолжительней проект, тем выше влияние фактора времени на реальную стоимость денег.

С целью учёта проектов во времени предлагается использовать показатель дисконтирования. Дисконтный множитель может учитывать следующие факторы:

1. Инфляция.
2. Стоимость привлеченных финансовых ресурсов.
3. Ставка по депозитам.
4. Риски.

Основными показателями эффективности проектов являются:

1. Чистый дисконтированный доход;
2. Внутренняя норма доходности;
3. Индекс доходности проекта;
4. Срок окупаемости [7].

Для реализации проекта нам потребуются источники его финансирования. Различают внутренние и внешние источники финансирования. Рассмотрим подробнее в таблице 18.



**Сравнительная характеристика источников финансирования  
инвестиционных проектов**

Источники финансирования	Достоинства	Недостатки
Внутренние источники (собственные средства)	Легкость, доступность и быстрота мобилизации. Снижение риска неплатежеспособности и банкротства. Более высокая прибыльность вследствие отсутствия дивидендных или процентных выплат. Сохранение собственности и управления учредителей.	Ограниченность объемов привлечения средств. Отвлечение собственных средств из хозяйственного оборота. Ограниченность независимого контроля за эффективностью использования инвестиционных ресурсов.
Внешние источники (привлеченные и заемные средства)	Возможность привлечения средств в значительных масштабах. Наличие независимого контроля за эффективностью использования инвестиционных ресурсов	Сложность и длительность процедуры привлечения средств. Необходимость предоставления гарантий платежеспособности. Повышение риска неплатежеспособности и банкротства. Уменьшения прибыли в связи с необходимостью дивидендных или процентных выплат. Возможность утраты собственности и управления компанией (при акционировании)

В этом проекте планируется использовать для финансирования собственный капитал инвестора в размере 100 % от стоимости проекта. На реализацию проекта необходимо будет затратить 813 тыс. руб. (вариант 1) и 4083

тыс. руб. (вариант 2).

Для расчета окупаемости проекта, мы воспользовались методом окупаемости инвестиций, который основан на расчете периода окупаемости (PP) - числа лет необходимых для возмещения стартовых инвестиционных затрат (IC) в новое оборудование.

При равномерном распределении доходов в рамках реализации проекта срок окупаемости находится путем деления суммы поступивших активов на величину первоначальных вложений. В случае же неравномерного поступления доходов следует определять срок полной окупаемости капиталовложений путем математического подсчета полного количества лет работы проекта на окупаемость. Далее определяется количество месяцев и дней срока окупаемости.

Расчёт представлен ниже.

$$PP = IC / P \quad (3)$$

$$PP = 813 / (122,4 * 12) = 0,6 \text{ (вариант 1)}$$

$$PP = 4083 / (122,4 * 12) = 2,8 \text{ (вариант 2)}$$

*Метод чистого дисконтированного дохода (чистой текущей стоимости - net present value – NPV).* Показатель чистой текущей стоимости входит в число наиболее часто используемых критериев эффективности инвестиций. В общем случае методика расчета NPV заключается в суммировании пересчитанных на текущий момент времени (дисконтированных на нулевой момент) величин чистых эффективных денежных потоков по всем интервалам планирования на всем протяжении периода исследования.

В простейшем случае NPV характеризует абсолютную величину суммарного эффекта (чистая прибыль плюс амортизация) за весь срок жизни проекта, пересчитанного на момент принятия решения при условии, что ставка дисконтирования отражает стоимость капитала. Таким образом, в случае положительного значения NPV рассматриваемый проект может быть признан как привлекательный с инвестиционной точки зрения, нулевое значение соответствует равновесному состоянию, а отрицательная величина NPV свидетельствует о невыгодности проекта для потенциальных инвесторов.

Классическая формула для расчета NPV выглядит следующим образом:

$$NPV = \sum NCF_i / (1 + RD)^i \quad (4)$$

где  $NCF_i$  – чистый эффективный денежный поток на  $i$ -м интервале планирования,

$RD$  – ставка дисконтирования (в десятичном выражении)

Таблица 19

Денежные потоки по годам для 1 варианта (тыс.руб.)

Прибыль за 1 год	Прибыль за 2 год	Прибыль за 3 год	Прибыль за 4 год	Прибыль за 5 год
1224	1468,8	1468,8	1468,8	1468,8

Рассчитаем чистую текущую стоимость для нашего проекта по 1 варианту:

$$NPV = 1840 / (1 + 0,1) + 1468,8 / (1 + 0,1)^2 + 1468,8 / (1 + 0,1)^3 + 1468,8 / (1 + 0,1)^4 + 1468,8 / (1 + 0,1)^5 - 813 = 8780 \text{ тыс. руб.}$$

Как видно, проект имеет положительную величину NPV. Это говорит о том, что его принятие принесет прибыль. Следовательно, проект следует принимать.

Таблица 20

Денежные потоки по годам для 2 варианта (тыс.руб.)

Прибыль за 1 год	Прибыль за 2 год	Прибыль за 3 год	Прибыль за 4 год	Прибыль за 5 год
1224	1468,8	1468,8	1468,8	1468,8

Рассчитаем чистую текущую стоимость для моего проекта по 3 варианту:

$$NPV = 1224 / (1 + 0,1) + 1468,8 / (1 + 0,1)^2 + 1468,8 / (1 + 0,1)^3 + 1468,8 / (1 + 0,1)^4 + 1468,8 / (1 + 0,1)^5 - 4083 = 5510 \text{ тыс. руб.}$$

Как видно, проект имеет положительную величину NPV. Это говорит о том, что его принятие принесет прибыль. Следовательно, проект следует принимать.

Рассматриваемый индекс рентабельности инвестиций тесно связан с показателем чистой текущей стоимости, но в отличие от последнего, позволяет

определить не абсолютную, а относительную характеристику эффективности инвестиций [29]. Индекс рентабельности инвестиций отвечает на вопрос: «каков уровень генерируемых проектом доходов, получаемых на единицу капитальных вложений?». Чем больше значение этого показателя, тем выше отдача каждого рубля, инвестированного в данный проект. Благодаря этому критерий PI очень удобен при выборе одного проекта из ряда альтернативных, имеющих примерно одинаковые значения NPV (в частности, если два проекта имеют одинаковые значения NPV, но разные объемы требуемых инвестиций, то очевидно, что выгоднее тот из них, который обеспечивает большую эффективность вложений).

Индекс рентабельности инвестиций PI рассчитывается по формуле:

$$PI = 1 + (NPV / TIC) \quad (5) \quad , \text{ где}$$

TIC – полные инвестиционные затраты проекта

Для нашего проекта индекс рентабельности инвестиций для 1 варианта составит:

$$PI = 1 + (8780 / 813) = 11,8$$

Для нашего проекта индекс рентабельности инвестиций для 2 варианта составит:

$$PI = 1 + (5510 / 4083) = 2,3$$

Очевидно, что если :

$PI > 1$ , то проект следует принять;

$PI$  меньше 1, следует отвергнуть проект

Метод оценки среднего дохода на капиталовложения предполагает рассмотрение проекта по отношению среднего дохода к вложенным инвестициям. Особенность данного метода заключается в том, что он не учитывает времени поступления денежных потоков [45].

Смысл этого метода сводится к определению средней величины чистых денежных потоков, поступления которых ожидаются в будущем вследствие внедрения рассматриваемого инвестиционного проекта, а потом – к вычислению отношения этого показателя к капиталовложениям в данный проект.

$$\text{Дох}_{\text{капит.влож.}} = (C_{\text{ср}} / IC) * 100\% \quad (6)$$

$C_{ср}$  – среднегодовая прибыль

$C_{ср}$  рассчитывается путем деления суммы чистой прибыли за  $n$  лет на количество лет.

Для 1 варианта:

$$C_{ср} = 1469$$

$$\text{Дох}_{\text{капит.влож.}} = (1469/813)*100\% = 180\%$$

Для 2 варианта:

$$C_{ср} = 1469$$

$$\text{Дох}_{\text{капит.влож.}} = (1469/4083)*100\% = 36\%$$

Метод расчета коэффициента эффективности инвестиций имеет две характерные черты: он не предполагает дисконтирования показателей дохода; доход характеризуется показателем чистой прибыли  $C_{ср}$ . Алгоритм расчета исключительно прост, что и предопределяет широкое использование этого показателя на практике: коэффициент эффективности инвестиции (ARR) рассчитывается делением среднегодовой прибыли  $C_{ср}$  на среднюю величину инвестиции (коэффициент берется в процентах) [51]. Средняя величина инвестиции находится делением исходной суммы капитальных вложений на два:

$$ARR = (C_{ср}/1/2IC)*100\% \quad (7)$$

Для 1 варианта:

$$ARR = (1469/1/2*813)*100\% = 361,3\%$$

Для 2 варианта:

$$ARR = (1469/1/2*4083)*100\% = 72\%$$

Таблица 21

Сводная таблица по результатам расчетов, тыс.руб.

п/п	Показатель	Значения	
		1 вариант	2 вариант
1	Площадь помещения, м.кв.	110	110
2	Численность персонала, чел.	15	15
3	Инвестиционные затраты,	813	4083

	тыс.руб.		
4	Выручка за год, тыс.руб.	5784	5784
5	Страховые выплаты за год, тыс.руб.	876	876
6	Текущие затраты за год, тыс.руб.	3 960	4 320
7	Прибыль за год, тыс.руб.	1469	1469
8	Срок окупаемости проекта РР (год)	0,8	3
9	Чистая текущая стоимость NPV, тыс.руб.	8780	5510
10	Индекс рентабельности инвестиций PI	11,8	2,3
11	Средний доход на капиталовложения %	180	36
12	Коэффициент эффективности инвестиций %	361,3	72

Исходя из таблицы 21 видно, что наиболее привлекательным вариантом является первый вариант.

Анализ чувствительности проекта ставит перед собой цель установить влияние отдельных внешних и внутренних факторов на результирующий критерий проекта – его чистая текущая стоимость. Чем больше устойчивость проекта, тем выше вероятность получения положительного дисконтированного дохода от его реализации.

С целью анализа происходит выборка факторов, которые могут оказать серьезное влияние на результирующий критерий. Среди множества факторов находятся наиболее значимые. Отдельным моментом в организации анализа чувствительности является построение математической модели проекта, учитывающей данные факторы.

В рамках исследования чувствительности проекта могут быть учтены

следующие показатели:

1. Выручка от реализации продукции;
2. Цена продукции;
3. Уровень инфляционного давления;
4. Возможность дополнительного капитального вложения;
5. Величина потребности в оборотном капитале;
6. Соотношение постоянных и переменных издержек.
7. Ключевая ставка Центрального банка и ее динамика.

Анализ реализации проектов не может быть не связан с учетом рисков реализации проекта.

Рассмотрим ряд рисков, образующихся в рамках проекта.

Маркетинговый риск:

Маркетинговый риск — это риск недополучение прибыли в результате снижения объема реализации или цены товара. Причиной его возникновения может быть неприятие нового продукта рынком или слишком оптимистическая оценка будущего объема продаж.

Причины возникновения рисков несоблюдения графика и превышения бюджета проекта могут быть объективными (например, изменение таможенного законодательства в момент растаможивания оборудования и, как следствие, задержка груза) и субъективные (например, недостаточная проработка и несогласованность работ по реализации проекта). Все это приводит к увеличению срока его окупаемости как напрямую, так и за счет недополученной выручки. Аналогичным образом на общие показатели эффективности проекта влияет и риск превышения бюджета [26].

К общеэкономическим относят риски, связанные с внешними по отношению к предприятию факторами, например: риск увеличения конкуренции в отрасли из-за общего развития экономики в стране и риск выхода на рынок новых игроков и др.

Нами проведено исследование влияния ставки дисконта на величину чистого дисконтированного дохода проекта. В таблице 22 представлены

Зависимость NPV проекта от ставки дисконта, тыс. руб.

Проект	10%	15%	18%
Вариант 1	8780	10294	11296
Вариант 2	5510	7024	8026

На рисунке 3 представим динамику показателя ЧДД от величины нормы дисконта по вариантам.

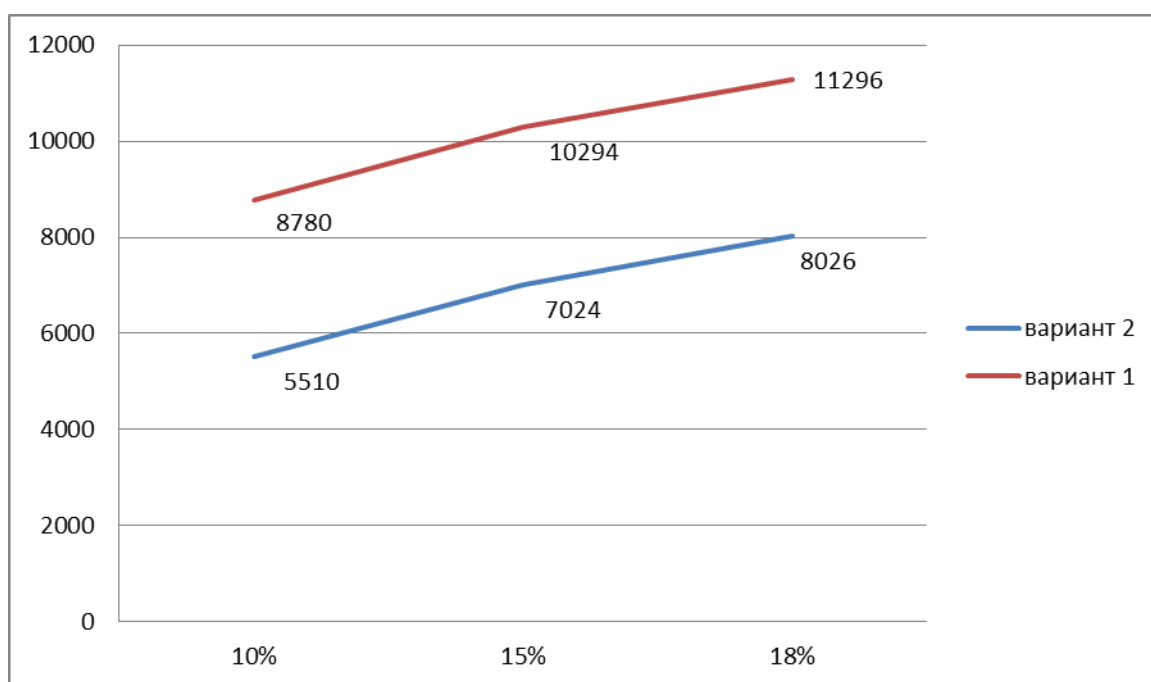


Рисунок 4. Чувствительность ЧДД от величины риска, тыс. руб.

Исходя из вышеуказанных исследований данной работы первый проект является наиболее привлекательным.



## Выводы по второй главе

1. Проведен анализ внутренней и внешней среды головной организации Южного Урала страховой компании «ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай» г. Магнитогорск. ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай имеет лицензию на оказание более чем 47 видов страховых услуг. Она универсальная, средняя по размеру сборов страховая компания, ключевой участник группы «ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай». Головной офис компании расположен в Москве. Компания «ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай» была создана в 1992 году РАО «ЕЭС России» и рядом региональных электроэнергетических российских предприятий. В настоящее время ОАО «Капитал Страхование» филиал в г. Урай, имея достаточный опыт на рынке страховых услуг, активно участвует в реализации различных социально значимых для города проектов.

2. Разработаны два инвестиционных проекта по открытию филиала страховой компании. В каждом проекте рассчитана стоимость инвестиционных затрат, основных средств организации, составлен план по персоналу и посчитана заработная плата, посчитана амортизация линейным способом, также были посчитаны текущие затраты за месяц и представлена чистая прибыль.

3. Для того чтобы определить какой из проектов более выгодный, была произведена оценка эффективности наших проектов. Для этого мы определились с источниками финансирования, произвели расчет окупаемости инвестиций, рассчитали чистую текущую стоимость и рентабельность инвестиций. Рассмотрены маркетинговые риски.

В первом проекте первоначальные инвестиционные затраты составили 813 тыс.руб., что с учетом чистой прибыли в год, которая составляет 1469 тыс.руб, окупится за 8 месяцев со дня открытия.

Во втором проекте первоначальные инвестиции составляют 4083 тыс.руб. Так как прибыль проектов составляет 1469 тыс.руб. в год, то срок окупаемости 2 проекта составит 3 года.

4. По проведенным нами расчётам, первый проект предполагается более успешным.

Пути повышения эффективности маркетинга многообразны. При выборе тех или иных направлений преобразований определяют их влияние на выполнение целевых программ, экономичность, оперативность и надежность системы маркетинга и повышение ее конкурентоспособности, устойчивое позиционирование предприятия и его товаров (услуг) на рынке, положение предприятия в конкретной среде и т.д.

## Заключение

Объективную потребность в страховании вызывают убытки, возникающие вследствие непредвиденных обстоятельств природно-климатического, экономического и социального характера. В своей многовековой истории страховое дело прошло несколько этапов развития, в ходе которых выработались и утвердились основополагающие принципы, виды и направления современного страхования.

Страховая организация - это различного рода страховые предприятия, страховые компании, акционерные страховые общества, региональные и межрегиональные финансовые группы, совместные российско-зарубежные перестраховочные объединения, товарищества, частные фирмы, государственные страховые компании и др. Она функционирует в общей государственной экономической системе в качестве самостоятельного хозяйственного субъекта.

В страховании реализуются определенные экономические отношения, складывающиеся между людьми в процессе производства, обращения, обмена и потребления материальных благ. Оно предоставляет всем хозяйствующим субъектам и членам общества гарантии в возмещении ущерба.

Опыт зарубежных стран свидетельствует о быстром развитии страхового бизнеса в мире.

Сейчас на российском страховом рынке функционирует множество разнообразных страховых компаний, предлагающих широкий спектр услуг в области имущественного страхования. Страховую деятельность на территории РФ также стали осуществлять иностранные компании, фирмы и другие организации, образованные в соответствии с законодательством иностранных государств и действующие в установленном порядке через постоянные представительства.

Сегодня без страхования в странах с развитой рыночной экономикой не совершается ни одной коммерческой сделки, не действует практически ни одно предприятие. Страховой полис есть в каждой семье, практически у каждого

человека. Все более очевидной становится потребность в страховой защите и в России.

С развитием рыночных отношений меняется и страховое мышление нашего общества. Среди населения все более востребованной становится деятельность страховых компаний. Большинство граждан имеют довольно широкое представление о сущности страхования и его видах.

Стоит подчеркнуть, что среди тех, кто желает воспользоваться услугами страховых компаний, все больше тех, кто осознанно и с полной ответственностью идет на это. Это говорит о том, что у населения формируется представление о необходимости страхования, позволяющего экономически обезопасить себя в случае наступления неблагоприятных факторов, таких как болезнь, инвалидность, смерть, потеря кормильца, безработица и др.

Основной предпосылкой, обусловившей появление социального страхования, была и остается рисковая природа существования человека. В основе социального риска для большинства населения лежит возможность потери трудового дохода. Как уже было сказано, социальное страхование является основой системы социальной защиты населения, наличие которой характерно практически для всех стран. Уровень этой системы зависит от экономических условий, культурно-исторических особенностей, политической культуры, состояния общественного движения. В период обострения экономических проблем и социальной напряженности необходимость ее расширения становится наиболее значимой и актуальной.

Система социальной защиты призвана улучшать статус экономически и социально слабых слоев населения, создавать им определенную защищенность и безопасность, ограничивая нарушение принципов равенства и равноправия. В системе социальной защиты страхование реализуется за счет взносов от определенной части заработной платы работников и фонда заработной платы работодателей. Причем в одних странах метод страхования носит накопительный характер, в других - солидарный. При солидарном характере социального страхования, реализуемом в нашей стране, работающие содержат

нетрудоспособных членов общества.

Переход к рыночным способам организации производства в России привел к появлению страхового рынка, который составляет в настоящее время более 1400 страховых компаний, десятки тысяч агентов. Страховой рынок в России растет достаточно быстро, компании развиваются, их структура усложняется, появляются новые виды страховых продуктов. Развитие страхового дела заставляет включать в структуру страхового общества новые подразделения, требует все новых специалистов – в области рекламы и маркетинга, экономики и инвестиций, международных связей. Расширение перечня видов страхования и объема деятельности приводит к усложнению организационной структуры страховых компаний. Все эти тенденции подразумевают разработку и использование более современных технологий менеджмента в страховом бизнесе.

Финансовая стабильность страховой организации - это состояние активов и пассивов страховщика, характеризующееся заданной областью устойчивости основных параметров системы, позволяющее своевременно и в полном объеме выполнять все принятые обязательства независимо от воздействия отрицательных факторов в течение длительного периода времени. Важнейшим фактором финансовой стабильности является способность организации выходить из создавшейся неблагоприятной ситуации без кассовых разрывов по всем текущим расчетам.

В условиях рыночной экономики, чтобы защитить имущественные интересы юридических и физических лиц необходимо обеспечить финансовую устойчивость страховых компаний. Это зависит от собственного капитала и страховых резервов, слаженной тарифной, перестраховочной и инвестиционной политики. Финансовая стабильность - это такое состояние финансовых ресурсов, их распределение и использование, способствующее развитию страховой организации, при котором обеспечивается безусловное выполнение обязательств перед страхователями на основе положительной динамики прибыли при сохранении платежеспособности с учетом трансфера риска и изменения экономической конъюнктуры.

Она зависит, в том числе, от величины собственного капитала, сформированных страховых резервов, слаженной тарифной, перестраховочной и инвестиционной политики. Финансовая стабильность должна обеспечиваться, как правило, по каждому виду страхования, хотя возможно покрытие дефицита средств по одним видам страхования за счет прибыли по другим, но так, чтобы по совокупности всех действующих видов страхования страховщик имел прибыль либо покрывал расходы.

Любое нарушение проводимой страховой компанией политики ведет к подрыву устойчивости страховщика. Необходимо также проводить регулярные исследование работы страховой компании.

В данной работе все поставленные цели и задачи были достигнуты.

В первой главе были рассмотрены теоретические вопросы страхования в целом, финансовой стабильности, а именно значение финансовой стабильности для успешной работы организации, процедура и методические аспекты оценки финансовой стабильности организации, анализ страхового рынка Челябинской области.

Во второй главе дипломной работы проведено исследование эффективности управления финансовой устойчивостью организации: дана характеристика головного офиса Южно-уральского округа страховой компании САК «Энергогарант» г. Магнитогорск, разработаны 2 инвестиционных проекта по открытию филиала страховой компании, проведена оценка их эффективности.

В третьей главе выпускной квалификационной работы нами был разработан план-конспект теоретического занятия по теме «Организация инвестиционной деятельности предприятия» с применением интерактивных методов изучения, такого как Блиц-игра на введение в тему занятия и на закрепление материала.

Таким образом, проведенное исследование показало, что более эффективным и прибыльным будут являться инвестиционный проект первый, который включает в себя аренду помещения, а не его покупку. Характер исследования носит завершённый характер, но просчитанные результаты являются прогнозными и не несут окончательный смысл, так как во-первых

может меняться экономическая ситуация в стране, а во-вторых может быть различный исход ведения бизнеса.

## Глоссарий

Аттестация персонала – комплекс мероприятий, направленный на определение квалификации, уровня знаний работника и его соответствия замещаемой должности.

Аудит – профессиональная деятельность по независимой оценке операций и процессов, протекающих в организации, установление их соответствия принятым нормам и формирование заключения на основании результатов оценки с целью оптимизации операций и процессов, повышения эффективности деятельности организации в целом.

Бюрократия – (от фр. bureau – бюро, канцелярия + от греч. kratos – власть) форма управления, для которой характерна строгая вертикальная иерархия, четкое разделение должностных обязанностей, наличие формальных обязательных для исполнения стандартизированных процедур, правил и норм с целью достижения поставленных задач.

Государственная гражданская служба Российской Федерации – вид государственной службы, представляющей собой профессиональную служебную деятельность граждан Российской Федерации на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий федеральных государственных органов, государственных органов субъектов Российской Федерации, лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, и лиц, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации (включая нахождение в кадровом резерве и другие случаи).

Государственная кадровая политика – (в широком смысле) система официально признанных целей, задач, приоритетов и принципов деятельности государства по регулированию всех кадровых процессов и отношений в стране; (в узком смысле) выражение стратегии государства по формированию, профессиональному развитию и востребованию кадрового потенциала страны.



Государственная служба Российской Федерации – профессиональная служебная деятельность граждан Российской Федерации по обеспечению исполнения полномочий Российской Федерации; федеральных органов государственной власти, иных федеральных государственных органов; субъектов Российской Федерации; органов государственной власти субъектов Российской Федерации, иных государственных органов субъектов Российской Федерации; лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов; лиц, замещающих должности, устанавливаемые конституциями, уставами, законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Государственный аудит – вид профессиональной деятельности по проверке деятельности государственных органов и учреждений, чаще всего реализуется в форме ревизии.

Государственный гражданский служащий – гражданин Российской Федерации, взявший на себя обязательства по прохождению гражданской службы. Гражданский служащий осуществляет профессиональную служебную деятельность на должности гражданской службы в соответствии с актом о назначении на должность и со служебным контрактом и получает денежное содержание за счет средств федерального бюджета или бюджета субъекта Российской Федерации.

Должностная инструкция – документ, регламентирующий должностные обязанности, полномочия, права и обязанности работника.

Должностное лицо – лицо, постоянно, временно или в соответствии со специальными полномочиями осуществляющее функции представителя власти, то есть наделенное в установленном законом порядке распорядительными полномочиями в отношении лиц, не находящихся в служебной зависимости от него, а равно лицо, выполняющее организационно-распорядительные или

административно-хозяйственные функции в государственных органах, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных организациях, а также в Вооруженных Силах Российской Федерации, других войсках и воинских формированиях Российской Федерации.

Должность – социальная роль, выполняемая человеком в государственных и негосударственных структурах, обладающая кругом обязанностей, полномочий и ответственностью с целью выполнения определенных профессиональных функций.

Государственная должность – должность, устанавливаемая Конституцией Российской Федерации, федеральными законами для непосредственного исполнения полномочий федеральных государственных органов, и должность, устанавливаемая конституциями (уставами), законами субъектов Российской Федерации для непосредственного исполнения полномочий государственных органов субъектов Российской Федерации.

Дополнительное профессиональное образование – профессиональное развитие в форме повышения квалификации, профессиональной переподготовки или стажировки.

Замещение должности – приобретение гражданином должностного статуса в организации, как правило, по результатам конкурса, избрания или выборов, и оформленного назначением на должность.

Стандарт ИСО – совокупность международных нормативных документов, в котором в целях добровольного многократного использования устанавливаются характеристики продукции, правила осуществления и характеристики различных процессов, выполнения работ и оказания услуг. Система стандартов ИСО делится на серии и охватывает различные области: от измерения плотности в графических технологиях (ИСО 5) до систем энергосбережения (ИСО 50001).

Кадровая безопасность – состояние защищенности организации от угроз,

обусловленных человеческим фактором в профессиональной деятельности.

Кадровая политика – совокупность норм, правил, технологий и мероприятий, направленных на формирование кадрового состава и его развитие для достижения поставленных (организацией, государством) целей.

Кадровая работа – деятельность кадровой службы по реализации кадровой политики организации.

Кадровая технология – мера или комплекс организационных мер, направленных на оптимизацию принимаемого управленческого решения в области управления персоналом организации.

Кадровый аудит (аудит персонала) – совокупность междисциплинарных знаний, методов и технологий, необходимых для проведения высокопрофессиональной независимой экспертизы и консультационной поддержки управления человеческими ресурсами в различных социально-организационных системах.

Кадровый потенциал – профессиональные возможности персонала организации.

Кадровый резерв – группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного уровня, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку.

Кадры – основной, штатный состав квалифицированных работников государственных, коммерческих и иных организаций.

Карьера – (от итал. *carriera* – бег, жизненный путь) движение вперед, положительная динамика правового и социально-экономического статуса работника; продвижение по службе.

Карьеризм – отрицательное качество личности, характеризующееся желанием работника, невзирая на средства, достичь цели продвижения по службе, добиться личного профессионального успеха или известностью в

какой-либо сфере деятельности.

Квалификация – наличие у работника знаний, навыков и умений, необходимых для выполнения им определенной работы.

Компетентность – мера способностей и подготовленности лиц, входящих в государственный орган или орган местного самоуправления, должностных лиц этих органов в части осуществления своих полномочий.

Конфликт интересов – ситуация, при которой личная заинтересованность гражданского служащего влияет или может повлиять на объективное исполнение им должностных обязанностей и при которой возникает или может возникнуть противоречие между личной заинтересованностью гражданского служащего и законными интересами граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации, способное привести к причинению вреда этим законным интересам граждан, организаций, общества, субъекта Российской Федерации или Российской Федерации.

Коррупция – (от лат. *corruptio* – подкуп, порча, развращение) – преступная деятельность в органах государственной власти, выражаемая в использовании должностными лицами своих властных полномочий и служебного положения в целях личного обогащения.

МСА (международные стандарты аудита) – международные профессиональные стандарты для осуществления аудиторской деятельности.

Муниципальная служба Российской Федерации – профессиональная деятельность граждан, которая осуществляется на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта).

Номенклатура должностей – (от лат. *nomenclatura* – список, перечень) список должностей, утверждаемый вышестоящим руководством.

Отбор персонала – кадровая технология, обеспечивающая соответствие профессиональных, личностных, психологических, моральных и др. качеств

человека требованиям вида деятельности или должности в организации; поиск людей на вакантные должности.

Оценка персонала – установление соответствия реального профессионального, квалификационного и др. состояния персонала установленным требованиям и нормам.

Персонал – совокупность всех работников организации.

Повышение квалификации – обновление теоретических и практических знаний работника в соответствии с требованиями образовательных стандартов в целях поддержания уровня его квалификации, достаточного для эффективного исполнения должностных обязанностей и полномочий.

Подбор персонала – комплекс мер, направленный на идентификацию требований различных должностей и видов деятельности с профессиональными знаниями, возможностями, способностями, стажем потенциального работника, кандидата на замещение должности.

Профессионализм – это высокая степень подготовленности к выполнению задач профессиональной деятельности.

Профессиональная культура – интегративное понятие, отражающее достигнутый в трудовой деятельности уровень мастерства; означает творчески-созидательное отношение к труду, способность к принятию решений и их оценки одновременно с двух позиций – конкретно-технологической и социокультурной; формируется на основе конструктивного объединения профессиональной и социальной компетентности.

Профессиональная ориентация – формирование у человека интереса к определенному виду трудовой деятельности, выбор наиболее целесообразной для данного человека профессии с учетом его психофизических характеристик, интересов, способностей, а также потребностей народного хозяйства в кадрах соответствующих профессий.

Профессиональная переподготовка – получение дополнительных к

базовому высшему образованию новых знаний, позволяющих присвоить работнику новую специализацию и/или квалификацию.

Профессиональное самоопределение – процесс осознанного выбора человеком вида профессиональной деятельности.

Ротация кадров – (от лат. *rotatio* – движение по кругу) – горизонтальное перемещение работников организации, направление их на работу в другие подразделения организации с учетом их квалификации, профессиональной подготовки и специализации с целью получения ими дополнительных знаний и профессионального опыта.

Руководитель – лицо, наделенное формальными властными полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

Сертификация персонала – деятельность по установлению соответствия профессиональных характеристик персонала требованиям нормативных документов, профессиональным стандартам.

Служебное поведение – это совокупность обязательных для исполнения формальных требований к поведению работника, закрепленных в нормативных документах организации.

Служебный долг – нравственная категория, внутренне осознанное чувство ответственности работника за надлежащее и добросовестное исполнение им своих должностных обязанностей.

Служебный (трудовой) спор – неурегулированное разногласие между работником и работодателем по поводу защиты своих трудовых прав и свобод.

Внешний аудит – аудит, проводимый сторонней профессиональной организацией на основании договора.

Внутренний аудит – аудит, проводимый структурным подразделением организации на основании предоставленных вышестоящим руководством полномочий на его осуществление.

Стажировка – форма профессионального развития, деятельность по приобретению опыта работы по специальности (в рамках производственной практики или испытательного срока).

TQM (total quality management) – общеорганизационный метод непрерывного повышения качества работы по производству продукции, организации процессов и уровня квалификации персонала с целью повышения эффективности деятельности организации в целом.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и работником, в соответствии с которым работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции, обеспечить условия труда, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами и данным соглашением, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется лично выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать правила внутреннего трудового распорядка, действующие у данного работодателя.

Управление персоналом – в широком смысле, это область научного знания об эффективной реализации профессиональных возможностей человека как в интересах самого работника, так и в интересах организации в целом; в узком смысле - это деятельность руководящего состава и кадровой службы по формированию кадрового состава организации, его профессиональному развитию, документационному и консультативному обеспечению, мотивированию персонала, регулированию кадровых процессов и отношений, по реализации кадровой стратегии организации в целом.

Управленческие кадры – кадры руководящего управленческого звена, от которых в полной мере зависит успех деятельности руководимого ими государственного органа, организации, учреждения, предприятия, органа местного самоуправления.

Управление человеческими ресурсами – направление менеджмента, основная цель которого – повышение производительности посредством создания благоприятных условий для деятельности сотрудников организации.

Этический кодекс (кодекс профессиональной этики) – свод правил поведения, обязательных для соблюдения организациями и отдельными должностными лицами (работниками) при осуществлении ими своих должностных полномочий (профессиональной деятельности).



## Список используемой литературы

1. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 548 с.
2. Антонов А. Н., Морозова Л. С. Основы современной организации производства: Учебник. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2014. – 432 с.
3. Багриновский К. А. Проблемы управления развитием наукоёмкого производства // Менеджмент в России и за рубежом, 2013. – №2.
4. Баев И. А., Варламова З. Н., Васильева О. Е., Семёнов В. М. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 384 с.: ил.
5. Бандурин А. В., Горбовцов Г. Я., Ильенкова С. Д. Производственный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 383 с.
6. Баринов В. А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. Учебное пособие. – М.: Кнорус, 2005. – 240 с.
7. Беа Ф. К., Дихтл Э., Швайтцер М. Экономика предприятия: Учебник / Пер. с нем. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 928 с.
8. Берзинь И. Э., Пикунова С. А., Савченко Н. Н., Фалько С. Г. Маркетинг: Учебник для вузов. – М.: Дрофа, 2013. – 368 с.: ил.
9. Богатин Ю.В., Швандар В.А. Экономическое управление бизнесом: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 260 с.
10. Бородушко И. В. Стратегическое планирование и контроллинг: Краткий курс. – СПб.: Питер, 2016. – 192 с.: ил.
11. Бухалков М. И., Родинов В. Б., Туровец О. Г. Организация производства и управление предприятием: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 528 с.
12. Быков В. А., Зволев П. Н. Программа корпоративного обучения – «Управление развитием предприятия» // Менеджмент в России и за рубежом, 2012. – №6.
13. Веретенникова И. И., Сергеев И. В. Экономика организаций (предприятий): Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Издательство Проспект, 2016. – 560 с.

14. Власова В.Н. «Основы предпринимательской деятельности: экономическая теория.
15. Волков О. И., Девяткин О. В. Экономика предприятия (фирмы): Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 601 с.
16. Волков О. И., Скляренко В. К. Экономика предприятия: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 280 с.
17. Высоцкая Т. А., Пелих А. С. и др. Экономика предприятия (фирмы): Учебное пособие. – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2004. – 512 с.
18. Горемыкин В. А. Планирование на предприятии: Учебник. – 2-е изд., стер. – М.: Филинь; Рилант, 2014. – 328 с.
19. Горфинкель В. Я., Швандар В. А. Экономика предприятия: Учебник для вузов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 670 с.
20. Грибов В. Д., Грузинов В. П. Экономика предприятия: Учебно-практическое пособие. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 336 с.: ил.
21. Денисов А. Ю., Жданов С. А. Экономическое управление предприятием и корпорацией: Учебник. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2014. – 416 с.
22. Дудорин В. И. Управление экономикой производства: Учебник для вузов. – М.: Издательство «Экзамен», 2015. – 480 с.
23. Жиделева В. В., Каптейн Ю. Н. Экономика предприятия: Учебное пособие для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 133 с.
24. Кнышова Е. Н., Панфилова Е. Е. Экономика организации: Учебник. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2017. – 336 с.
25. Кундышева Е.С. Экономико-математическое моделирование. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко». Москва, 2017 -424 с.
26. Лапыгин Ю. Н. Планирование на предприятии: практическое пособие. – М.: Омега-Л, 2017. – 304 с.
27. Магомедов А. М. Экономика предприятия: Учебник. – 2-е изд., доп. – М.: Издательство «Экзамен», 2014. – 352 с.

28. Новиков О. А., Щербаков В. В. Коммерческая деятельность производственных предприятий: Учебник. – СПб.: Издательство СПбГУЭФ, 2011. – 416 с.
29. Озеров С. Л., Попов А. Н. Разработка механизма организации бизнес-процессов в рамках проектного финансирования // Финансы, 2016. – №1.
30. Пичужкина И. В. Экономика организаций (фирм): Учебное пособие. – М.: Юрайт-Издат, 2013. – 319 с.
31. Платонова Н. А., Харитонов Т. В. Планирование деятельности предприятия: Учебное пособие. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2015. – 432 с.
32. Поршнева А. Г., Румянцева З. П., Саломатин Н. А. Управление маркетингом: Учебник. – 2-е изд, перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
33. Прыкин Б. В. Техничко-экономический анализ производства: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 399 с.
34. Сафронов Н. А. Маркетинг: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 618 с.
35. Семёнов В. М. Маркетинг: Учебник. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 384 с.: ил.
36. Слепнева Т. А., Яркин Е. В. Маркетинг: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 458 с.
37. Титов В. И. Основы маркетинга: Учебник. – М.: Эксмо, 2007. – 416 с.
38. Фалько С. Г. Экономика маркетинга: Учебник. – М.: Дрофа, 2013. – 368 с.: ил.
39. Фатхутдинов Р. А. Производственный маркетинг: Учебник для вузов. – 5-е изд. – СПб.: Питер, 2016. – 496 с.: ил.
40. Шепеленко Г. И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: Учебное пособие. – 5-е изд., доп. и перераб. – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2004. – 608 с.
41. Ширенбек Х. Маркетинг: Учебник. – 15- изд. – СПб.: Питер, 2005. – 848 с.

42. <http://www.borovichi-nov.ru/about/invest/pdfs/161.pdf> Годовой отчет предприятия за 2007г.
43. [www.catkoneft.ru/press/reference.htm](http://www.catkoneft.ru/press/reference.htm) . Показатели деятельности предприятия за 2007г.
44. [www.gazprom.ru](http://www.gazprom.ru)
45. [http://emigration.russie.ru/news/6/1769\\_1.html](http://emigration.russie.ru/news/6/1769_1.html). Обзор нефтяной отрасли России: Нефти много не бывает
46. [www.tnk-bp.ru](http://www.tnk-bp.ru)
47. [www.vkv.ic.ck.ua](http://www.vkv.ic.ck.ua)